



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم: العلوم التجارية

## الموضوع

استخدام التحليل المالي لمراقبة التسيير في المؤسسة  
الاقتصادية  
دراسة حالة: مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور - طولقة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

## تخصيص: فحص محاسبي

الأستاذ المشرف:

زايدي حميدة

إعداد الطالب:

رمانية رشيد

رقم التسجيل:	2015/.....
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2014-2015

# شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة على اشرف

المرسلين

سيدنا محمد وآله وصحبه أجمعين وبعد.

أشكر الله تعالى وأحمده الذي أنعم عليا بإتمام هذا البحث، ثم مصداقا لقول رسوله عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

نتقدم مجزيل الشكر المحمل بكل معاني الامتنان والعرفان الى الأستاذة المحترمة زايدي حميدة أولا لقبولها الإشراف على هذا البحث، ثم لما أسدته من نصح وتوجيه ومساعدة فلها مني فائق الاحترام والتقدير.

وبكل معاني الاحترام والتقدير والحب أتقدم مجزيل الشكر للغالية "شهرزاد".

التي ساعدتنا في انجاز هذا البحث.

والى كل من ساعدني من قريب وبعيد.

# إهداء

إلى رمز الوفاء و فيض السخاء وجود العطاء عند البلاء  
إلى من قال فيها الرسول صلى الله  
عليه وسلم الجنة تحت أقدام الأمهات.  
إلى التي سهرة الليالي من أجل راحتي وأضاءت لي الدرب  
الشموع أمي ثم أمي ثم أمي العزيزة  
الغالية والخبيبة أطال الله في عمرها إلى ركيزة عمري  
ومنبع ثقتي وإرادتي.

إلى من علمني معنى الحياة أبي العزيز والغالي صاحب الفضل  
في وصولي إلى هذا المستوى فجزاه الله

الجزاء الأوفر و أطال الله في عمره .

إلى إخوتي وأخواتي: رابع، علي، كمال، نورالدين  
، مسعودة، تركية، عقيلة، لامية .

والى خطيبتي الغالية على قلبي ورفيقة دربي "شهرزاد"  
إلى الكتكوتين يونس وجهاد والكتكوتة كنزة، وإلى كل  
أخوالي وخالاتي وعماتي وأعمامي .

إلى أصدقائي: أنور، عصام، فريد، فيصل، خليل، قيس،  
فتحي .

والى كل "زملائي وزميلاتي"

إلى من وجهتني وساعدتني في إنجاز هذا العمل الأستاذة المحترمة  
المشرفة زايدي حميدة وإلى أساتذتي وطلبة دفعتي .

## ملخص:

في ظل التطور الكبير الذي يشهده الاقتصاد العالمي وزيادة حجم المؤسسات وتوسع الأعمال، ازدادت التعقيدات في الإدارة والتسيير فكان لابد من تبني نظام يسمح بمراقبة التسيير، فمراقبة التسيير هي متابعة أداء الميسيرين وتصحيح الانحرافات إن وجدت، ولتطبيق الرقابة على التسيير يجب توفر العديد من الأدوات منها التحليل المالي الذي هو تحويل البيانات المتحصل عليها من مصادر الى مؤشرات نوعية وكمية تساهم في إبراز خواص الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع، ويعتمد التحليل المالي على النسب المالية والتوازنات المالية والتي تفيد الميسير في إدارة الموجودات والمطلوبات، وحساب السيولة والربحية.

## Résumé:

À la lumière de la grande évolution de l'économie mondiale et d'augmenter la taille de la institutions et les entreprises l'expansion, de la complexité accrue dans la gestion et la gouvernance devait être l'adoption d'un système qui permet le contrôle de la gestion, de la surveillance de la gestion est la performance de suivi Almslleren et corriger les écarts, le cas échéant, et de l'application de contrôle de la gestion doit être de nombreux outils y compris l'analyse fournit Le m qui est de convertir les données obtenues à partir de sources à des indicateurs de qualité et de quantité de contribuer à mettre en évidence les propriétés des activités opérationnelles et financières du projet, l'analyse financière est basée sur les ratios financiers et les équilibres financiers, qui Selon marcher dans la gestion actif-passif, la liquidité et la rentabilité compte.

# الفهرس

البسمة

شكر و عرفان

إهداء

الملخص

الفهرس

قائمة الجداول والأشكال

مقدمة.....أ - ب - ج

الفصل الأول: مراقبة التسيير

تمهيد.....2

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير وتطورها

التاريخي.....8-3

أولاً: التطور التاريخي لمراقبة

التسيير.....4-3

ثانياً: مفهوم مراقبة التسيير.....-4

8

المطلب الثاني: أهمية وأهداف مراقبة التسيير وخطواتها.....-9

13

أولاً: أهمية مراقبة

التسيير.....9

أهداف مراقبة

ثانيا:

التسيير.....10

ثالثا: خطوات مراقبة التسيير..... -10

13

المطلب الثالث: مراقب التسيير في المؤسسة.....-14

20

أولا: التكوين المطلوب في مراقب التسيير.....-14

15

ثانيا: المواصفات المطلوبة في مراقب التسيير.....-15

16

ثالثا: صلاحيات مراقب التسيير.....-16

20

المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير التقليدية

المطلب الأول: نظم المعلومات.....26-21

أولا: مفهوم نظم المعلومات.....-21

22

ثانيا: عناصر نظم المعلومات.....24-23

ثالثا: أقسام نظم المعلومات.....25-24

رابعا: أهمية نظم المعلومات في مراقبة التسيير.....-25

26

المطلب الثاني: المحاسبة العامة.....30-26

أولاً: تعريف المحاسبة العامة.....	26-
	29
ثانياً: أهداف المحاسبة العام.....	30.....
ثالثاً: أهمية المحاسبة العامة.....	30.....
رابعاً: استعمال المحاسبة العامة في مراقبة	
التسيير.....	30.....
<b>المطلب الثالث: المحاسبة التحليلية.....</b>	<b>31-34.....</b>
أولاً: تعريف المحاسبة	
التحليلية.....	31.....
ثانياً: أهداف المحاسبة التحليلية.....	31-32.....
ثالثاً: مهام المحاسبة التحليلية.....	32-34.....
رابعاً: المحاسبة التحليلية أداة لمراقبة التسيير	
	34.....
<b>المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة</b>	
<b>المطلب الأول: لوحة القيادة.....</b>	<b>35-41.....</b>
أولاً: تعريف لوحة القيادة .....	35-.....
	36
ثانياً: الوظائف الأساسية للوحة القيادة.....	36-37.....
ثالثاً: مراحل إعداد لوحة القيادة .....	37-.....
	38



رابعاً: أدوات لوحة

القيادة.....39

خامساً: دور لوحة القيادة في مراقب التسيير..... -40

41

المطلب الثاني: الموازنات التقديرية..... -41

49

أولاً: مفهوم الموازنات التقديرية..... -41

42

ثانياً: الوظائف الرئيسية للموازنات التقديرية..... -43

45

ثالثاً: الخطوات الرئيسية المتبعة في إعداد الموازنة..... -46

47

رابعاً: أهمية رقابة التسيير باستخدام

الموازنات.....47

المطلب الثالث: التحليل المالي.....47

خلاصة الفصل.....48

المطلب الثالث: التحليل المالي

الفصل الثاني: التحليل المالي كأداة لمراقبة التسيير

تمهيد:.....50

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التحليل المالي

المطلب الأول: تعريف التحليل المالي وأهميته.....-51	54
أولاً: نبذة تاريخية عن التحليل المالي .....-51	52
ثانياً: مفهوم التحليل المالي.....-52	53
ثالثاً: أهمية التحليل المالي.....-53-54	
المطلب الثاني: أنواع وأهداف التحليل المالي والجهات المستفيدة منه.....-54	61
أولاً: أنواع التحليل المالي.....-54	57
ثانياً: أهداف التحليل المالي.....-58	
ثالثاً: الأطراف المستفيدة من التحليل المالي.....-58	61
المطلب الثالث: مصادر التحليل المالي.....-62-71	
أولاً: مصادر داخلية.....-62	71
ثانياً: مصادر خارجية.....-72	
المبحث الثاني: خطوات ومعايير التحليل المالي ومجالاته	
المطلب الأول: خطوات التحليل المالي وشروطه .....-73	76

-73.....	أولاً: خطوات التحليل المالي	74
75-74.....	ثانياً: شروط التحليل المالي	
78-75.....	المطلب الثاني: معايير التحليل المالي	
-76.....	أولاً: معايير التحليل المالي	77
78-76.....	ثانياً: أنواع المعايير	
81-78.....	المطلب الثالث: مجالات التحليل المالي ومنهجيته	
-78.....	أولاً: مجالات التحليل المالي	80
81-80.....	ثانياً: منهجية التحليل المالي	
	المبحث الثالث: استخدام التحليل المالي كأداة لمراقبة التسيير	
-82.....	المطلب الأول: استخدام التحليل بواسطة النسب المالية لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية... 82	91
	أولاً: تعريف النسب المالية	
82.....	ثانياً: أنواع النسب المالية	
91-82.....	المطلب الثاني: التوازنات المالية	95
-91.....	أولاً: الرأس المال العامل	93

94-93.....ثانيا: احتياجات رأس المال العامل

ثالثا:

95.....الخزينة

96.....خلاصة الفصل

الفصل الثالث: واقع التحليل المالي في مراقبة التسيير في مؤسسة محل الدراسة

98 .....تمهيد

المبحث الأول: تقديم مؤسسة "سليم حدود" لتوضيب وتصدير التمور

100-99.....المطلب الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة

102-100.....المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

أولا: رئيس مجلس

100.....الإدارة

100.....ثانيا:المدعي العام

101-100.....ثالثا: رؤساء المصالح و الأقسام

105-103.....المطلب الثالث: مجال نشاط المؤسسة

-106.....المطلب الرابع: سوق المؤسسة

107

المبحث الثاني: عرض القوائم المالية المستخدمة في التحليل المالي في مؤسسة سليم حدود

لتوضيب وتصدير التمور

المطلب الأول: عرض ميزانيات المؤسسة محل الدراسات لسنوات 2011، 2012، 2013.....-108

120

أولاً: ميزانية 2011.....	109-
	110
ثانياً: ميزانية 2012.....	111-112
ثالثاً: ميزانية 2013.....	113-
	114
<b>المطلب الثاني: عرض جداول الحساب النتائج المؤسسة محل الدراسات لسنوات 2011، 2012،</b>	
2013.....	115-120
أولاً: جدول حساب النتائج 2011.....	115-
	116
ثانياً: جدول حساب النتائج 2012.....	117-118
ثالثاً: جدول حساب النتائج 2013.....	119-120
<b>المطلب الثالث: عرض الميزانيات المختصرة لسنوات 2010، 2011، 2012،</b>	
2013.....	121
<b>المبحث الثالث: واقع استخدام التحليل المالي كأداة لمراقبة التسيير في مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور</b>	
<b>المطلب الأول: استخدام النسب المالية لمراقبة التسيير في مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور</b>	
أولاً: نسب السيولة .....	122-
	125
ثانياً: نسب الأداء أو النشاط.....	125-130

ثالثا: نسب المديونية ( رأس المال ).....-131	134
رابعا: الربحية .....-135	137
المطلب الثاني: استخدام التوازنات المالية لمراقبة التسيير في مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور.....-138	143-138
أولا: رأس المال العامل.....-138	141
ثانيا: احتياجات رأس المال العامل	141
.....	141
ثالثا: الخزينة الصافية.....-142-143	143-142
.....-144	144
.....-146-147	147-146
.....-149	153
قائمة المراجع.....	153
قائمة الملاحق	

# قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
رقم (01)	ميزانية حسب SCF - جانب الأصول-	67
رقم (02)	ميزانية حسب SCF - جانب الخصوم-	68
رقم (03)	حساب النتائج (حسب الطبيعة) مؤسسة صناعية	70-71
رقم (04)	حساب النتائج (حسب الطبيعة) مؤسسة تجارية	72
رقم (05)	مناطق التموين صنف التمور واسم المنتج	104
رقم (06)	يوضح تصنيف المؤسسة	106
رقم (07)	تطور رقم أعمال المؤسسة خلال الفترة (2013/2005)	107
رقم (08)	الميزانية (جانب الأصول) بتاريخ 2011/12/31	109
رقم (09)	الميزانية (جانب الخصوم) بتاريخ 2011/12/31	110
رقم (10)	الميزانية (جانب الأصول) بتاريخ 2012/12/31	111
رقم (11)	الميزانية (جانب الخصوم) بتاريخ 2012/12/31	112
رقم (12)	الميزانية (جانب الأصول) بتاريخ 2013/12/31	113
رقم (13)	الميزانية (جانب الخصوم) بتاريخ 2013/12/31	114
رقم (14)	جدول حسابات النتائج بتاريخ 2011/12/31	115-116
رقم (15)	جدول حسابات النتائج بتاريخ 2012/12/31	117-118
رقم (16)	جدول حسابات النتائج بتاريخ 2013/12/31	119-120
رقم (17)	الميزانيات المختصرة لأربع سنوات متتالية ( جانب الأصول )	121
رقم (18)	الميزانيات المختصرة لأربع سنوات متتالية ( جانب الخصوم )	121
رقم (19)	النسب الجارية	122
رقم (20)	نسبة السيولة السريعة	123
رقم (21)	نسبة النقدية	124
رقم (22)	معدل دوران الذمم المدينة ومتوسط فترة التحصيل	126
رقم (23)	معدل دوران المخزون ومتوسط فترة الاحتفاظ بالمخزون	127
رقم (24)	معدل دوران الذمم الدائنة ومتوسط فترة الائتمان	128
رقم (25)	معدل دوران مجموع الأصول	129
رقم (26)	معدل دوران الموجودات الملموسة الثابتة	130
رقم (27)	نسبة الديون	131
رقم (28)	معدل تغطية الفائدة	132
رقم (29)	نسبة الاقتراض إلى إجمالي رأس المال	133



135	نسبة الأصول المتداولة إلى الاقتراض	رقم (30)
135	نسبة ربحية الأصول	رقم (31)
136	نسبة ربحية الأموال الخاصة	رقم (32)
137	نسبة ربحية النشاط	رقم (33)
138	رأس المال العامل الإجمالي	رقم (34)
139	رأس المال العامل الصافي	رقم (35)
140	رأس المال العامل الخاص	رقم (36)
141	رأس المال العامل الأجنبي	رقم (37)
142	احتياجات رأس المال العامل	رقم (38)
143	الخزينة الصافية	رقم (39)

قائمة الأشكال:

الصفحة	إسم الشكل	رقم الشكل
19	المحاور الثلاث لحوار التسيير	رقم (1)
24	يوضح عناصر نظم المعلومات	رقم (02)
38	يوضح مراحل إعداد لوحة القيادة	رقم (03)
102	شكل توضيحي للهيكل التنظيمي لمؤسسة سليم حدود موزب ومصدر التمور	رقم (04)

# مقدمة

عند ظهور المؤسسات الاقتصادية في القرن السابع عشر كانت عملية التسيير بسيطة، حيث كانت تقتصر على صاحب المؤسسة نظراً لبساطتها وعدم تعقدها و لكن مع التطورات التي شهدتها المؤسسات خاصة في أوروبا و أمريكا بعد الثورة الصناعية ، كثرت نشاطات المؤسسات وعملياتها وبالتالي تعقد عمليات التسيير مما عقد عملية الرقابة، ما جعل المؤسسة تحاول البحث عن طرق و أساليب جديدة تضمن لها السير الحسن لعملياتها وتمكنها من تقييم نشاطها و الكشف عن مدى كفاءة عملياتها و نجاعة عملية التسيير، ومن هنا ظهر بما يسمى بمراقبة التسيير.

إن قدرتنا على التحكم في مؤسساتنا تكمن في قدرتنا على الإلمام بالمعطيات وتوليد الأفكار التي تلقيناها عبر حركات داخلية وخارجية وبدون مراقبة التسيير تبقى المعطيات خرساء تسنجدها فلا تلبى و تستنطقها فلا تجيب. ولعل هذا ما جعل الاهتمام بطريقة تطبيق مراقبة التسيير يتزايد في الأوساط المهنية وذلك بترسيخ الفعالية في المؤسسات والإدارات على حد سواء كما تعكس أيضاً وبجلاء تعدد الدراسات واللقاءات المتحورة حولها وذلك لمحاولة ضبط أبعادها وتحديد طرق الاستفادة منها، لضمان استمرارية وفعالية المؤسسة. وكذلك حسن استخدام أدوات مراقبة التسيير التي وهي محاسبة العامة والتحليلية، نظم المعلومات، لوحة القيادة، ميزانية تقديرية والتحليل المالي، والتي تعمل على توفير البيانات والمعلومات اللازمة لإدارة المؤسسة حتى تقوم بوظيفة الرقابة على أكمل وجه وممارسة نشاطاتها بشكل سلس.

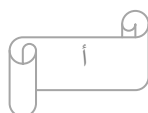
بما أن التحليل المالي من تقنيات مراقبة التسيير من هنا تم طرح الإشكالية التالية:

### الإشكالية:

كيف يتم استخدام التحليل المالي لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية؟

### الأسئلة الفرعية:

لمعالجة الإشكالية تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:



- هل يساهم التحليل بواسطة النسب المالية لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية؟
- هل يستخدم التحليل بواسطة التوازنات المالية يستخدم لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية؟
- هل تستخدم مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور التحليل المالي لمراقبة تسييرها؟

### الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

- يستخدم التحليل بواسطة النسب المالية لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية.
- التحليل المالي بواسطة التوازنات المالية يستعمل لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية.
- تستخدم مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور التحليل المالي لمراقبة تسييرها.

### أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيار الموضوع الى مايلي:

- مراقبة التسيير تعتبر من أهم المواضيع الاقتصادية.
- التعريف بمراقبة التسيير.
- معرفة إن كانت المؤسسات تطبق التحليل المالي لمراقبة التسيير.

### أهمية الدراسة:

تعد مراقبة التسيير من أهم المواضيع الاقتصادية، كون التحليل المالي يمكننا من معرفة الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية وكذا التوقعات المستقبلية ويساهم في تسهيل اتخاذ القرارات المستقبلية.

### أهداف البحث:

- التعرف أكثر على مراقبة التسيير .
- معرفة ما مدى نجاعة تطبيق أدوات التحليل المالي في المؤسسة الاقتصادية.
- نظرة المؤسسات الاقتصادية للتحليل المالي.

## صعوبات البحث:

تكمن صعوبات البحث فيما يلي:

- قلة الدراسات السابقة.
- قلة المراجع.
- صعوبة الحصول على القوائم المالية من المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

## المنهج المتبع في الدراسة:

نظرا لطبيعة موضوعنا هذا نتبع أسلوب الوصفي التحليلي لأننا نقوم بجمع المعلومات ووصفها ثم تحليلها.

## هيكل البحث:

من اجل تحليل وتجسيد هذا المنهج للإجابة على الإشكالية تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول متكاملة فيما بينها كما يلي:

**الفصل الأول: المعنون بـ " مراقبة التسيير " تضمن الإطار النظري لمراقبة التسيير ، تعريفها ، أهميتها ، أهدافها وخطوات انجازها ، ومواصفات مراقب التسيير ، وكذلك أدواتها الحديثة والتقليدية.**

**الفصل الثاني: المعنون بـ " التحليل المالي كأداة لمراقبة التسيير " حيث تطرقنا فيه التحليل المالي بشكل عام ، والى خطواته ومعاييره ومجالاته ، والى أدواتها المستخدمة في مراقبة التسيير .**

**الفصل الثالث: بعنوان " واقع التحليل المالي كأداة لمراقبة التسيير في مؤسسة محل الدراسة " وتم من خلاله تقديم مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور طولقة، ثم قمنا بعرض القوائم المالية المستخدمة في التحليل المالي في المؤسسة، ثم تطرقنا الى واقع استخدام التحليل المالي كأداة لمراقبة التسيير في مؤسسة باستخدام النسب المالية والتوازنات.**

الفصل الأول

مراقبة التسيير

### تمهيد:

ظهرت مراقبة التسيير في بداية القرن العشرين في المؤسسات الأمريكية هذه المؤسسات و مع تطور نشاطها و تعقد عملياتها و ما سببته الأزمة الاقتصادية العالمية لها أنا ذاك و بسبب عجز الطرق الرقابية الكلاسيكية المستعملة في إخراج هذه المؤسسات من أزمتها، حاولت إيجاد طرق وأساليب رقابية جديدة من طرق محاسبية مثل المحاسبية التحليلية و طرق رياضية أخرى مثل بحوث العمليات... الخ هذه الطرق التي ابتكرتها هذه المؤسسات كانت هي بداية ميلاد مراقبة التسيير الحديثة ومن أبرز المؤسسات التي ساهمة في ذلك نجد شركة " فورد" و "جينييرال موتورز" و شركة " PONT DU " هذه الشركات التي أدخلت طرق و أساليب جديدة على نظام مراقبة التسيير من أجل تدعيم وتنمية الفعالية الاقتصادية وذلك للتحكم في إدارة المؤسسة مهما كبر حجمها وتعددت وظائفها.

وفي هذا الفصل سنحاول التعرف أكثر على مراقبة التسيير وأدواتها التقليدية والحديثة، وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل كمايلي:

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير التقليدية

المبحث الثالث: أدوات مراقبة التسيير الحديثة



### المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكان هامة داخل المؤسسات الاقتصادي، نظراً لما تضيفها لرعاية على المؤسسات من خصائص و مميزات خاصة في ظل الظروف الدولية التي أصبحت تعيشها، وذلك من خلال قدرة هذا النظام (مراقبة التسيير) على ترشيد و توجيه المؤسسة من خلال كشف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول الممكنة لذلك.

وفي هذا المبحث سنحاول توضيح معنى مراقبة التسيير وأهم أهدافها ومعرفة خطواتها.

### المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير وتطورها التاريخي

سننتقل في هذا المطلب إلى تطور تاريخي ثم تعريف مراقبة التسيير.

#### أولاً: التطور التاريخي لمراقبة التسيير:

ولقد شهدت مسيرة مراقبة التسيير أربعة مراحل<sup>1</sup>:

#### 1 -المرحلة الأولى: في البداية و كمرحلة أولى استعملت مراقبة التسيير المحاسبية العامة ، وإعلام

المسيرين بالمعلومات اللازمة المتنوعة المتعلقة بعلاقة المردودية بالنشاط، و المنتجات المحققة و

المباعة من طرف المؤسسة. و هكذا وضعت النقاط الأولى لاستعمال أنظمة النسب ومؤشرات قياس

الأداء الاقتصادي منذ بداية القرن الماضي و شاع نظام النسب و تطور داخل المؤسسات الكيميائية

الأمريكية خاصة مثل مؤسسة " DUPONT " سنة 1907 و هذا النظام و ضع لأول مرة في علاقة

مع حسابات الميزانية وحسابات النتائج من أجل إبراز مختلف خطوات تكوين المردودية في كل

الهوامش التجارية.

<sup>1</sup> مرابطي نوال، أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص40.

2 -**المرحلة الثانية:** تعتبر هذه المرحلة مرحلة بداية اللامركزية في المؤسسة حيث تم وضع ميكانزمات

التنظيم وتقسيم هيكل المؤسسة إلى عدة وظائف داخل المقر المركزي مثل الخزينة المالية، البحث و

التطوير، بالإضافة إلى فرض نظام استقلالية الأقسام في التسيير و إجراء مقارنة داخلية مع الأقسام

الأخرى من أجل تحديد الموارد الضرورية للاستثمارات الجديدة وتطويرها.

3 -**المرحلة الثالثة:** المرحلة التي تأسس فيها نظام مراقبة التسيير والتي جاءت بعد الحرب العالمية

الثانية في عصر الطرق التقنية للتسيير وال توقع التقديري والتي طبقت في المؤسسات الخاصة، هذه

الأخيرة خصت إستراتيجية تخطيط العمليات والموازنة عن طريق الأقسام التي تعتبر ذات أهمية في

المستقبل بالنسبة للمسيرين، ولكن ذلك في تخطيط عملياتهم وتسيير الميزانية الداخلية من أجل مطابقة

الموارد مع الاهتمامات الخاصة.

4 -**المرحلة الرابعة:** هذه المرحلة التي تعتبر من أهم المراحل التطور مراقبة التسيير ظهرت في

الستينات مع انتشار أسس الإدارة بالأهداف التي أنشأت نمط التنظيم التسلسلي الذي يعتمد على معالجة

الأهداف ومقارنتها بالنتائج الموازية، و الذي استدعى عن طريق مراقبة التسيير تصميم مراكز

المسؤولية وبذلك رسمت مراقبة التسيير أولى مستويات المسؤوليات التسلسلية.

### ثانيا: مفهوم مراقبة التسيير

قبل التطرق إلى مفهوم التسيير بشكل عام نتطرق أولا إلى مفهوم المراقبة حيث عرفها هنري فايول

بأنها "التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وان

غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تنطبق على كل

شيء".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ماجد محمد سليم أبو هدف، تفويم الاداء الرقابي لديوان المراقبة المالية والإدارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2006، ص36.

وهناك نوعان من المراقبة هما:<sup>1</sup>

**1-المراقبة التنظيمية:** تقوم المراقبة التنظيمية بضمان المتابعة والنوعية للإجراءات الداخلية في اتخاذ القرارات. وبالتالي فهي تدمج كل الأبعاد التنظيمية: الهياكل، إجراءات اتخاذ القرار، تصرفات الأفراد، وكذلك ثقافة التنظيم.

**2-المراقبة الداخلية:** هي مجموعة من الضمانات المساهمة في التحكم في المؤسسة، وهي تهدف إلى ضمان وحفاظ وحماية ذمة المؤسسة وكذلك نوعية المعلومات ، ومن جهة أخرى تطبيق تعليمات المديرية وتشجع النجاعة، وهي تظهر في شكل الطرق والإجراءات لكل نشاط في المؤسسة وذلك من اجل بقاء المؤسسة.(المراقبة الداخلية تتعلق بتجديد وضبط القواعد، والإجراءات والعمل على احترامها).

أما التسيير فيقصد به "علم الاختبارات والتطبيقات، يتضمن قيادة المنظمة باستعمال عدة تقنيات وخطوات للمساعدة على اتخاذ القرارات، وهو مزيج لعدة علوم كالعلوم الدقيقة، والعلوم الإنسانية، كما انه ملتقى لعدة تخصصات ( اقتصاد، تاريخ، جغرافيا، علوم سياسية، قانون، علم اجتماع، الرياضيات)".<sup>2</sup>

ويعرف أيضا أنه " مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، إنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها وهذا هو جوهر مهمة المسير".<sup>3</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن للتسيير العديد من الوظائف، يمكن إيجازها فيمايلي:<sup>4</sup>

### • التوقع والتخطيط: لكي تقوم الإدارة بوضع خطة لابد لها من أن تقوم بدراسات التوقع بالظروف

المستقبلية، وإذا كان في الاستطاعة التوقع بكل دقة بالمستقبل فانه يكون من السهل جدا وضع الخطط،

إذ لا يتعدى الأمر إحصاء الموارد المادية والبشرية المتوفرة، ثم وضع خطة معينة للوصول إلى

<sup>1</sup> مصطفى الباهي ومعراج هواري، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان الوطني للطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 05.

<sup>2</sup> صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص 03.

<sup>3</sup> مرابطي نوال، مرجع سابق، ص ص 49-51.

<sup>4</sup> صفاء لشهب، مرجع سابق، ص ص 13-14.

الهدف المطلوب بأعلى درجة من كفاءة مع التأكد التام بأن الخطة الموضوعة ستوصل حتما إلى الهدف. ويمكن القول بصفة عامة أن التوقع مهما دقيقا فانه لابد أن ينطوي على نسبة من الخطأ ودرجة عدم التأكد.

- **التنظيم:** تنظيم المؤسسة معناه تجهيزها بكل ما هو مفيد لعملها من أجهزة ووسائل ورأس المال وموظفين، كما تتضمن وظيفة التنظيم وضع الهيكل التنظيمي للأفراد وتحديد المسؤوليات والعلاقات التنظيمية المطلوبة داخل العمل واللازمة لتسيير الخطط الموضوعة مسبقا وتحديد خطوط السلطة ودرجة المركزية واللامركزية المطلوبة في اتخاذ القرارات وتجميع الأعمال والأنشطة داخل وحدات تنظيمية وتحديد نطاق الإشراف الواجب تطبيقه، وبصفة عامة يحدد التنظيم طريقة تنفيذ الخطط من خلال الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة.
- **التوجيه أو إصدار الأوامر:** يطلق على وظيفة التوجيه العديد من التسميات مثل القيادة والتأثير وان كانت كلها تدور حول معنى وهو كيفية التعامل مع الأفراد داخل المنظمة، ووظيفة التوجيه عملية معقدة حيث يتم من خلالها توفير حوافز خارجية مثل الزيادة في الأجور والترقية، وأخرى داخلية مثل تقدير الآخرين للفرد والحوافز المعنوية، وباختصار فإن على المسير أن يوفر المزيج المناسب من هذه الجوانب وفي الأوقات المناسبة وعليه إبقاء ذوي الكفاءة والتخلي من هم دون المستوى.
- **التنسيق:** وهو وضع كل الإجراءات التي تقوم المؤسسة بها في انسجام بكيفية تسهل العمل والنجاح، والعملية التنسيقية هي التي تكون فيها أنشطة الأفراد متجانسة ومتكاملة بشكل موجه تحقيق محدد.
- **المراقبة:** ومعناه التأكد من أن كل شيء يجري وفق البرنامج المعتمد، والأوامر الصادرة وفق المبادئ المتفق عليها، وتعتبر الرقابة الوظيفة الإدارية الأخيرة من العملية الإدارية، وتكتمل هذه الأخيرة بالتأكد من دقة تنفيذ الخطط عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة وفي حالة اختلافهما يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة هذه الانحرافات.

بعدما نتطرقنا إلى تعريف المراقبة والتسيير كل على حدا سيتم الآن التطرق إلى تعريف مراقبة التسيير بشكل عام حيث عرفها P.BERGERON مراقبة التسيير بأنها: " تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أداءتهم و بمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة".<sup>1</sup>

كما عرف أنتوني و دايرن مراقبة التسيير بأنها: "الإجراءات التي يتأكد من خلالها للمسيرين أن الموارد تم الحصول عليها ويتم استعمالها بفعالية (بالنسبة للأهداف ) وكفاءة (بالنسبة للوسائل المستعملة) وذلك لتحقيق أهداف المنشأة".<sup>2</sup> وحيث يقصد ب:<sup>3</sup>

- **الفعالية:** بمعناها التقني: التطابق مع الأهداف (السيارة ذات فعالية إذا كانت تسمح لي بلوغ المكان المحدد بالشروط المحددة).

- **الكفاءة:** (السيارة ذات فاعلية إذا كانت تستهلك اقل ما يمكن).

أما التعريف المقدم من طرف خبراء المحاسبة ومحافظوا الحسابات مراقبة التسيير هي : " نظام شامل للمعلومات الداخلية للمؤسسة هذا النظام يسمح بمركزية وتجم يع وترتيب المعلومات وترجمتها قصد الفهم وتبيين نجاعة كل نشاط أو وظيفة في المؤسسة".<sup>4</sup>

وكذلك عرفها خيماهم بأنها " تلك العملية المنجزة داخل وحدة اقتصادية لضمان التنشيط والتحرك الفعال الدائم لطاقت والموارد المستعملة في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف هذه الوحدة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون، وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية ، الجزائر، 2003، ص10.

<sup>2</sup> Laurence Le Gallo, Contrôle de gestion, 2<sup>ém</sup> anné option, 2005-2006, P 01.

<sup>3</sup> Op cit, P 01.

<sup>4</sup> مصطفى الباهي ومعراج هواري، مرجع سابق، ص06.

<sup>5</sup> محمد خليل وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، www.rr4ee.net ، 2014/11 / 21.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن مراقبة التسيير هي مجموع العمليات و الإجراءات التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم ونتائجهم المحققة بالمقارنة مع ما كان مخطط و تحديد الانحرافات و تصحيحها، أي مراقبة مدى نجاعة وفعالية الأداء داخل المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها المسطرة .

تتميز مراقبة التسيير بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- 1. تقديم معلومات صحيحة:** يعمل نظام مراقبة التسيير على تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار لأن المعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل متخذ القرار وكثيراً ما تؤدي إلى نتائج سيئة.
- 2. حسن توقيت المعلومة المقدمة:** يوفر نظام مراقبة التسيير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب حيث أن المعلومة المتأخرة تفقد معناها و فائدتها جزئياً أو كلياً، فحصول متخذ القرار على معلومة صحيحة و لكن متأخرة ليس لها أثر على القرار.
- 3. الاقتصاد في التكاليف:** يياهم النظام فعال لمراقبة التسيير على تخفيض التكاليف خاصة إذا كان هذا النظام إلكتروني مبني على الحاسب والبرمجيات فهو يخفض من تكاليف التشغيل وتكاليف الوقت وأيضاً تخفيض التكاليف من خلال التقليل من الأخطاء والانحرافات التي غالباً ما يكون لها تكاليف باهظة.
- 4. سهولة الفهم:** يتصف نظام مراقبة التسيير بالسهولة سواء في الفهم أو التطبيق فإذا لم يفهم المسير نظام الرقابة جيداً و طبيعة المعلومات والنتائج التي يقدمها فإنه سوف سيسيء تفسير هذه النتائج الأمر الذي يؤدي به إلى اتخاذ قرارات خاطئة.

<sup>1</sup> فورين حاج قويدر، دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007، ص 06.

5. تسهيل اتخاذ القرار: يساهم نظام مراقبة التسيير في عملية اتخاذ القرار من خلال المعلومات التي يقدمها هذا الأخير إلى متخذ القرار والتي تتصف بالوضوح والجاهزية دون حاجة إلى التفسير والتحليل والاستقصاء.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف مراقبة التسيير وخطواتها

سنتعرف في هذا المطلب إلى أهمية مراقبة التسيير وأهدافها، وأهم خطواتها.

#### أولاً: أهمية مراقبة التسيير

تتمثل أهمية مراقبة التسيير فيمايلي:<sup>1</sup>

- 1 -الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض أعمال المنشأة قصد التقليل منها.
- 2 -اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو في لحظة وقوعها لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها.
- 3 -التقليل مخاطر التسيير لأقل حد ممكن لتنفيذ عملية التسيير بالكفاءة المطلوبة، حيث أن مراقب التسيير يعتمد كثيراً على حكمه المهني و ذلك لكي يتأكد من فعالية برنامج الرقابة الذي يمكنه من إبداء الرأي المهني السليم عن وضعية المؤسسة.

- 4 -التأكد من القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح، وبخاصة الأمور المالية وحدود التصرف

فيها.

<sup>1</sup>محمد الصغير القرشي، "واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة المتوسطة في الجزائر"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 09، 2011، ص168.

- 5 -تقييم أداء المديرين للتأكد من كفاءتهم في جميع المستويات حسن سلوكهم.
- 6 -المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة مثل العاملين فيها والمتعاملين معها، وذلك لمنع تعسف استعمال السلطة من جانب المديرين وتحقيقا للعدالة في أداء الخدمات والوفاء بالالتزامات.
- 7 -التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها جميعا في اتجاه الهدف الواحد وفقا لسياسات المقررة.
- 8 -محاولة تقليل من تكاليف العمل ونفقاته وإيقاف الإسراف الزائد، الحد من استعمال موارد المنشأة خارج إطار العمل والأهداف المحددة.

### ثانيا: أهداف مراقبة التسيير:

يمكن أن نوجز أهداف مراقبة التسيير في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- 1 -تحليل الانحرافات: التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي و النشاط التقديري، و إبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات، و ذلك يتم عن طريق الميزانيات التقديرية.
- 2 -تحقيق الفعالية: و نعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة، و من أجل تحسين الفعالية يتطلب تطوير ديناميكي لأنظمة المعلومات حتى نتمكن من جمع المعلومات في الوقت و الحجم المناسبين، إضافة إلى ضرورة معرفة إيرادات و تكاليف المؤسسة.
- 3 -الوقوف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها و استنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها.

<sup>1</sup> صفاء لشهب، مرجع سابق، ص 44.



4 -تحقيق الكفاءة: يعتبر المبدأ الأساسي في النظرية النيوكلاسيكية من الاستعمال العقلاني و الرشيد

لموارد المؤسسة ، ويتم تحقيق ذلك عن طريق وضع ميزانيات تقديرية ثم مقارنة بين ما خطط له وما تم تحقيقه.

5 -تحقيق الملائمة: أي التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة و ذلك بتبني

إستراتيجية مدروسة و تسيير أمثل للأفراد، إذ أن بهذين العاملين يتمشى التسيير الفعال لوسائل الاستغلال و بالتالي تحقيق الأهداف بأقل تكاليف.

### ثالثا: خطوات مراقبة التسيير

تتمثل وظيفة مراقبة التسيير في التأكد من أن ما تم تحقيقه أو ما يتحقق مطابق للأهداف مرسومة لأي

نشاط، وذلك بإتباع خطوات معينة يمكن أن نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

1 -تحديد المعايير الرقابية: تعتبر المعايير الرقابية الأساس الذي تقوم عليه مراقبة التسيير، ففي غياب

المعايير لا يمكن تقييم الأداء الفعلي وبالتالي لا يمكن معرفة هل هناك انحراف يستدعي اتخاذ إجراء معين للتصحيح أم لا يوجد انحراف.

وتعرف المعايير الرقابية بأنها " المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية وهي تمثل

الأهداف التخطيطية للمؤسسة أو إحدى إداراتها أو أقسامها والتي يعبر عنها بشكل يجعل من الممكن

استخدامها لقياس التحقيق الفعلي للواجبات المخصصة".<sup>2</sup>

ونلاحظ من ذلك أن المعايير الرقابية لها صفة مزدوجة فهي تمثل هدفا يرجى تحقيقه وفي نفس الوقت

تمثل أدوات قياس يتم بواسطتها مقارنة الأداء الفعلي.

<sup>1</sup> محمد الصغير القرشي، مرجع سابق، ص ص 168-169.

<sup>2</sup> ماجد محمد سليم أبو هذاف، مرجع سابق، ص 87.

**2 قياس الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات:** بعد أن يتم تحديد المعايير الرقابية واضحا وربطها بمراكز المسؤولية تأتي الخطوة التالية، وهي جمع المعلومات اللازمة المعبرة عن مختلف جوانب نشاط مراكز المسؤولية أو نشاط المؤسسة ككل بالاعتماد على نظام معلومات، ثم قياس الأداء الفعلي عن طريق إجراء المقارنة بينه وبين الأداء المخطط أو المعايير الرقابية المحددة مسبقا، والوصول إلى الانحرافات التي قد تنشأ عن عملية المقارنة.

**3 تقييم الأداء وتحليل الانحرافات:** تمثل عملية تقييم الأداء إحدى الحلقات في سلسلة متكاملة و مترابطة من عملية التسيير والرقابة، تكون بعد وضع المعايير الرقابية وإتمام التنفيذ الفعلي حيث يبدأ دور التقييم ومعرفة مدى الانحرافات مقارنة بالمعايير المحددة مسبقا من أجل تحليل هذه الانحرافات ومعرفة أسبابها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

• **تقييم الأداء:** تعددت المفاهيم حول عملية الأداء، فيرى البعض أن التقييم هو قياس مراجعة النتائج التي تحققت مقارنة بالأهداف وتحديد العوامل المؤثرة على النتائج وتشخيص المشاكل وتحديد المسؤولية الإدارية. ويعرف تقييم الأداء بأنه " العملية التي يتم من خلالها قياس أداء الأفراد العاملين طبقا لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الانجاز الفعلي وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الانجاز الذي يقدمه، ربما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة، في طريقة أدائه ومستوى الانجاز الذي يقدمه لغرض جوانب الضعف وتدعيم وتعزيز جوانب القوة".<sup>1</sup>

وتعتبر عملية تقييم الأداء هي مقارنة الأداء الفعلي ( الأعمال التي تمت ) بالمعايير التي وضعت مسبقا، وللقيام بعملية تحليل الانحرافات ( إن وجدت ) بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعه،

<sup>1</sup> موسى محمد ابو الحطب، فاعلية نظام تقييم الاداء واثره على مستوى العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص15.

ويتم تقييم أداء الأعمال في مجالات متعددة في المؤسسة، فهناك تقييم أداء الأفراد، وتقييم أداء النشاط الإنتاجي، التمويلي، التسويقي أو أداء ككل.

● **تحليل الانحرافات:** تتحقق الرقابة بالاستفادة من الاستنتاجات الناجمة عن تقييم الأداء ومعرفة

الانحرافات ومدى تحقيق الأهداف التي رسمتها المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن وجود الانحراف لا يعني بالضرورة أن الأداء الفعلي ليس في حالة جيدة، إلا إذا زاد الانحراف عن حدود الضبط، أي أن هناك حدوداً يمكن أن الانحراف بينها. ولذلك تركز عملية الرقابة على تحليل الانحرافات التي تكون محل التقييم، وفي هذه الحالة يجب أن نفرق بين الأعراض والأسباب والآثار الناجمة من وجود انحراف داخل المؤسسة. وقد ترجع الانحرافات إلى وجود:<sup>1</sup>

- عيب في الخطة أو المعيار كعدم الواقعية، ومن ثم يتعين إعادة النظر في المعايير ومراجعتها حتى تتلاءم مع ظروف وإمكانات المؤسسة.
- قصور في الأداء الفعلي مقارنة بما انجزه، وهنا يجب تحدي الجهة المسؤولة عن هذا القصور ودراسة العوامل التي أدت إلى ذلك من أجل تحديد العلاج المناسب.

وعن طريق الرقابة وتقييم الأداء تظهر عيوب التنظيم أو التعقيد في إجراءات العمل واللوائح، ومن هنا يمكن إعادة التنظيم، كما تظهر نواحي القصور في التوجيهات الصادرة أو عدم وجود الاتصال المزدوج بين الإدارة والأفراد، ومعنى ذلك أن لوظيفة الرقابة وتقييم الأداء انعكاس مباشر على جميع الوظائف الإدارية.

**4 تصحيح الانحرافات:** تعتبر مرحلة تحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها، كأساس يركز عليه تصحيح تلك

الانحرافات، فعند معرفة الأسباب يمكن اتخاذ إجراء محدد وذلك لإعادة العمليات المختلفة إلى وضعها

<sup>1</sup> محمد الصغير القرشي، مرجع سابق، ص ص 169.

الصحيح، وقد تكون هذه الإجراءات التصحيحية فورية او على المدى الطويل، ففي كل الحالات يجب مراعاة أثر هذه القرارات التصحيحية على التنظيم وعلى الأفراد ومدى انسجامها مع إستراتيجية المؤسسة.

وهنا يتمثل الدور الأساسي والأكثر أهمية لمراقبة التسيير بقدرتها على تصحيح الانحرافات الموجودة أو التي قد توجد في الأداء الفعلي، مقارنة بما تم رسمه أصلاً من أهداف، وتقدير درجة الخطورة في الفروقات الحاصلة أو التي ستحصل، ومدى تأثيرها في الأهداف الإستراتيجية المقررة واتخاذ القرارات المناسبة بالتصحيح.

### المطلب الثالث: مراقب التسيير في المؤسسة

سنتعرف في هذا المطلب إلى التكوين المطلوب في مراقب التسيير والمواصفات المطلوبة فيه، وكذلك صلاحياته.

#### أولاً: التكوين المطلوب في مراقب التسيير

إن القاعدة الأساسية في تكوين مراقب التسيير تتضمن بصورة عامة المحاسبة والمالية، لكن على مراقب التسيير أن يكون مزوداً بقاعدة صلبة في ميادين التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Hélène Loning et autres, Le contrôle De Gestion, 3<sup>ème</sup> Edition, Paris, Dunod, 2008, P 130.

1 -تنظيم المؤسسة: التنظيم هو حقل معرفي رئيسي، فنظرية المؤسسات تقدم على مستوى النظري

لتحليل الوضعيات التي يمكن أن تعترض مراقب التسيير في عمله، وعلى مستوى التطبيقي يجب على مراقب التسيير أن يعرف كيف ينظم مصلحة أو على الأقل كيف يكتشف الخلل الوظيفي في تنظيم الوحدة.

2 -نظم المعلومات: تعتبر نظم المعلومات وأسسها الإعلامية اختصاصا أساسيا في تكوين مراقب التسيير

الذي يتحمل مسؤوليات ذات علاقة بهذا الموضوع، ففي المؤسسات الصغيرة قد يجد نفسه مضطرا للعمل بنفسه على تطوير تطبيقات الإعلام الآلي للتسيير وفي الحالات الأخرى يكون هو المستعمل لهذه النظم والبرامج الإعلامية.

وقد عرفت جمعية نظم المعلومات الأمريكية نظام المعلومات بصورة عامة بأنه: "نظام إلى الذي

يقوم بجمع وإيصال وعرض المعلومات لاستعمالها من قبل الأفراد في مجالات التخطيط والرقابة للأنشطة التي تمارسها المؤسسة".<sup>1</sup>

واستعمال نظام المعلومات لا يعني مجرد تصفح القوائم المعروضة للحصول على المعلومات، بل لا بد كذلك من القدرة على انجاز خلاصات واختصارات وتحديد مقاييس وهذا يتطلب معرفة جيدة للنظام المستعمل.

3 -تسيير الموارد البشرية: تسمح معرفة تسيير الموارد البشرية لمراقب التسيير بفهم كيفية توطيد

علاقته مع بقية المنفذين في المؤسسة، وكما تسمح له بقيادة فريق عمله بانسجام.

4 تقنيات التعبير: يمكن اكتساب تقنيات التعبير خلال التكوين الأولي عن طريق قراءة الأرقام وتحليلها

(الجدول، المنحنيات) وكذلك بواسطة الخبرة المهنية من خلال لغة الميدان.

<sup>1</sup>علا أحمد عبد الهادي الزعانين، أثر التحول في النظم المعلومات المحاسبية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2007، ص14.

وبالإضافة إلى اكتساب مراقب التسيير لتقنيات التعبير والحوار عليه أن تكون له القدرة على فهم انشغالات محاوريه وكل ما يقصد من حوارهم أي فهم ما وراء الكلام.

ثانيا: المواصفات المطلوبة في مراقب التسيير:

تم استخلاص عدد من الثوابت المتعلقة بالملاح والمواصفات المطلوبة في مراقب التسيير وهي كالتالي:<sup>1</sup>

- 1 تكوين الأولي في التسيير.
- 2 للمعارف المالية والمحاسبية.
- 3 للتحكم في الإعلام الآلي.
- 4 للتحكم في اللغات الأجنبية.
- 5 للخبرة المهنية في مجال التدقيق المحاسبي.
- 6 للخبرة الميدانية أو التقنية.
- 7 مواصفات الصرامة والتحليل والقدرة على الاتصال.

هذه المواصفات المنتظرة من مراقب التسيير شكلت احد مواضيع التحقيق على مراقبي التسيير والمنشورة من طرف " CHAIPELLO"، حيث قام هذا الأخير بإجراء تحقيق حول هذه المواصفات وقام بنشرها، وتضمن التحقيق أسئلة مغلقة طرحت على ثلاث فئات من الموظفين هم: المسؤولين التنفيذيون، المدراء العامون، مراقبو التسيير وقد طرح عليهم 11 سؤالا لم يؤخذ منها إلا الإجابات الأكثر دلالة.

أما المواصفات التي تأتي في الدرجة الثانية من حيث الأهمية هي كالتالي:<sup>2</sup>

- 1 -تقبل النقد.

<sup>1</sup> صفاء لشهب، مرجع سابق، ص 57 .

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص 57.

- 2 - القدرة على المناقشة.
- 3 - القدرة على تسيير الموظفين.
- 4 - القدرة على التنشيط وغياب الأحكام المسبقة.

### ثالثا: صلاحيات مراقب التسيير

يمكن تقسيم صلاحيات مراقب التسيير إلى صلاحية كلاسيكية وأخرى جديدة.

#### 1 - الصلاحيات الكلاسيكية: تختلف صلاحيات مراقب التسيير من مؤسسة إلى أخرى اختلافا شديدا وفي

جميع الحالات يقوم بما يلي:<sup>1</sup>

- يشارك في الوضعية العامة للمؤسسة والمعبر عنها في المخطط طويل ومتوسط المدى.
  - يترجم بمساعدة المعنيين: الأهداف العامة إلى أهداف خاصة، كما يساهم في وضع مخطط النشاط وبرامج العمل للمؤسسة كما يساعد مختلف المسؤولين في وضع موازنتهم.
  - ينسق مجموعة البرامج والموازنات ويضمن الانسجام.
  - يراقب مختلف الانجازات ويقارنها مع التقديرات ليستخرج الفروقات.
  - يساعد المسؤولين في البحث عن أسباب الفروقات ويقترح القرارات الواجب اتخاذها لتصحيحها.
  - يضع ويطور لوحات القيادة للمسؤولين الذين عليهم إيجاد المعلومات الرئيسية او النقاط الحساسة.
- وبصورة عامة يكون مسؤولا عن المعلومات المالية الداخلية للمؤسسة، ويحرس على نوعية المعلومات المقدمة وآجال الحصول عليها وهو بهذا يمثل رجال الدراسات الاقتصادية. وتزداد عدد المسؤوليات الموكلة إلى مراقب التسيير بصورة عكسية مع أهمية المؤسسة.

#### 2 - الصلاحيات الجديدة لمراقب التسيير

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص ص58-59.

إن صلاحيات الجديدة لمراقب التسيير تجعل منه مايلي:<sup>1</sup>

- **مراقق التغييرات:** لكل مهنة لغتها ورموزها وطرقها وتقنياتها الخاصة بها التي تبدو صعبة بالنسبة للمبتدئين، ومن هنا تظهر أهمية التكوين، ومراقب التسيير هو الذي يتحمل هذه المسؤولية حيث يقوم بتنشيط حصص تكوينية داخلية لصالح الموظفين يهدف من خلالها إلى:
    - تطوير ثقافة التسيير داخل المؤسسة.
    - تبليغ الرسائل الأساسية المتعلقة بمتابعة تحسين النتائج
    - تطوير الحوار مع المنفذين.
    - المساهمة في تقديم صورة ايجابية عن وظيفته.
- ويعتبر هذا الدور (المكون) أساسيا بالنسبة لمراقبي التسيير، فعادة ما ينصح مراقبو التسيير الجدد بالبدء بتقديم النصائح والتوجيهات للموظفين قبل مطالبتهم بالأرقام والمعلومات.... وهذا ما يسهل عليهم

الاندماج مع الموظفين.

وعليه فإن مرافقة التغييرات تركز بصورة أساسية على مفهوم التكوين، وللتكوين معنى واسع لذلك ينبغي

تكيفه حسب متطلبات المرحلة التي تجتازها المؤسسة.

فعندما يتعلق الأمر بمشروع ضخم يخص عددا كبيرا من الأفراد غير المنسجمين في هذه الحالة تركز

مرافقة التغييرات على النشاطات التالية:

الصيانة - الاجتماع - التكوين - الاتصال وتنظيمه - الإرشاد

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 60.



وبالتالي فإن القيام بدور مرافق التغييرات يعني إنجاز مخطط النشاط الذي يركز على مؤشرات مختلفة.

• **رجل حوار التسيير:** تحت اطار هذه الصلاحية يقوم مراقب التسيير: التوقع، القياس، اتخاذ التدابير

اللازمة، ويهدف حوار التسيير إلى التأكد باستمرار أن لكل مسؤول نظرة واضحة على:

▪ ماذا / كم، وبعبارة أخرى ما هي مهمته ومستوى التحسين المطلوب تحقيقه.

▪ لماذا، لمعرفة أسباب ومبررات مستوى التحسين المطلوب تحقيقه.

▪ كيف، أي ما هي الإجراءات المحتملة والتي يمكن تطبيقها بالصورة التي تسمح له بتحقيق الأهداف.

وبلغة الحوار، يتضمن ذلك على سبيل المثال في مسار الموازنات التأكد مما يلي:

- في البداية، إن للمسؤولين رؤية واضحة حول الأهداف الخاصة بسنة أو عدة سنوات للمؤسسة التي

ينتمي إليها هذا من جهة، وأن لهم من جهة أخرى رؤية واضحة عن المهمة والأهداف التي ينبغي

تحقيقها (ماذا / كم) وهذا يتطلب تنشيط اجتماع لانطلاق الموازنات.

-تليها امتلاك المسؤولين للمعلومات المفيدة حول مستوى النتائج الحالية وتحديد وشرح الأسباب

الرئيسية الناجمة عن نشاطاتهم (لماذا)، يترجم هذا في مراقبة التسيير بالإجراءات المتخذة على

المستوى الفردي، وتوفير كل المعلومات السابقة التي تسمح بتفسير النتائج المطلوب تحقيقها.

-وأخيرا يتوصل المسؤولون إلى مرحلة الدفاع عن موازاناتهم مع إبراز النشاطات الرئيسية الممكنة

والقابلة للتطبيق للفترة المعينة والتي تسمح لهم بتحقيق الأهداف (كيف). وفي المرحلة يتموضع

دور مراقب التسيير في المساعدة على صياغة مخططات النشاط وتقويمها.

يأخذ الحوار المتعلق بالموازنات اتجاهاه تحت تأثير المنفذين من جهة وتأثير الإدارة من جهة

أخرى، ويبرز اتجاه الحوار في طريقة تقديم الموازنات والدفاع والمفاوضات التي تجري أثناء

المراحل التحضيرية، فدور مراقب التسيير إذن هو دور مساعد على مستوى التقني في صياغة

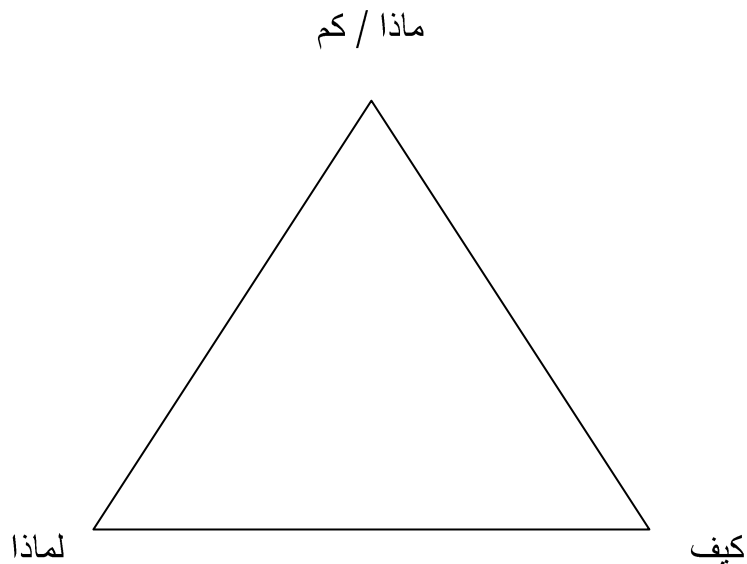
الملف الموازي وفي تقديمه حسب ما تمليه طريقة الدفاع والمفاوضات المتعلقة بهذا الملف.

وعليه يتوجب على مراقب التسيير أن يتقن تقنيات الحوار وطرق تنشيط الاجتماعات وتقديم المبررات

اللازمة.

والشكل التالي يوضح المحاور الثلاث لحوار التسيير:

الشكل رقم (01): المحاور الثلاث لحوار التسيير



المصدر: صفاء لشهب، مرجع سابق، ص 60.

• تصميم نظام معلومات لمراقبة التسيير:

يقوم مراقب التسيير بتصور ووضع نظام مراقبة موضع التنفيذ فهو الذي ينشأ أدوات تحليل التكاليف

ومراقبة الموازنات... ويجعلها تنسجم مع هيكل المؤسسة. ومن جهة أخرى يقوم بجمع المعلومات

الضرورية، كما ينظم كيفية استقبالها ومعالجتها، وأخيرا يعمل على تكييف نظام المعلومات كلما كان ذلك ضروريا.

المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير التقليدية

إن مراقبة التسيير بطبيعتها تركز على أسس للتأكد من نجاعة استغلال موارد المشروع لتحقيق الأهداف وذلك عن طريق مقارنة الأداء الحقيقي بالمعياري، وعلى أساس نتيجة المقارنة يتم تحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة و للوصول إلى ذلك يمكن للمؤسسة استخدام تقنيات عديدة تعمل في نطاق واحد أو هو التحكم في التسيير، ومن هذه التقنيات الأدوات التقليدية وهي: نظم المعلومات، المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية.

### المطلب الأول: نظم المعلومات

تعتبر نظم المعلومات من الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير ويتم من خلال هذا المطلب التعرف عليه أكثر.

### أولاً: مفهوم نظم المعلومات

تتكرر كلمة نظم في مواقع شتى في مجال تكنولوجيا المعلومات، حيث يقصد بنظم المعلومات " هو مجموعة من العناصر المترابطة التي تتفاعل لكي تقوم بوظيفة محددة، بغرض تحقيق هدف معين، أو مجموعة من الأهداف".<sup>1</sup>

ولكنه مع ذلك يبقى اسمه نظم معلومات، فنظام المعلومات المحوسب في المؤسسة ما يشتمل على عناصر المكونات المادية، والبرمجيات، والبيانات، ولأفراد العاملين، والاتصالات وما شابه ذلك من العناصر المرتبطة والمتفاعلة، التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

ومنه يجب أن يتوافر لكل نظام معلومات خصائص معينة من أهمها:<sup>3</sup>

- 1 - أن يكون النظام في داخل الوحدة الاقتصادية واضحاً، وتتوفر فيه درجة معقولة من الإقناع بأهميته وفائدته، بحيث يتمكن العاملون في الوحدة الاقتصادية من فهمه وتوفير إمكانية تحقيق أهدافه.

<sup>1</sup> خالد مصلح حسين الرقب، دور المعلومات في تطوير الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص18.

<sup>2</sup> علا أحمد عبد الهادي الزعانين، مرجع سابق، ص 14.

<sup>3</sup> خالد مصلح حسين الرقب، مرجع سابق، ص 23.

- 2 يجب تصميم النظام لخدمة الوظائف والنشاطات التي تقوم بها الوحدة الاقتصادية، وتظهر الأهمية في وظيفتي التخطيط والرقابة، بحيث يساعد في التنسيق بين الوحدات التنظيمية، وأيضاً يمكن متخذي القرار من اتخاذ القرار السليم وفي الوقت المناسب.
- 3 أن يكون النظام بسيطاً يسهل فهمه ويوضح مصادر البيانات بشكل منظم، ويساعد في تدفق المعلومات في مراكز اتخاذ القرارات.
- 4 أن تتوفر في النظام المرونة بحيث يستطيع مواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث، ويساعد في تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية والتزاماتها.
- 5 يوجد علاقة بين نظام ونظم المعلومات الأخرى في الوحدة الاقتصادية، حتى يستطيع تحقيق أفضل النتائج لخدمة وظائف التخطيط والتنفيذ والرقابة، ويستطيع توفير معلومات لمتخذ القرار لتحقيق الترابط بين النظم الفرعية والوظائف المختلفة، ويمكنه من إدارة وتشغيل الجهود الإدارية والمالية كنظام واحد من خلال التحليل التفصيلي للعمليات المحاسبية والإدارية.
- 6 أن يكون النظام قادراً على الإيفاء باحتياجات متخذ القرار، من حيث ارتباطه بنظام الرقابة الداخلية ومتابعة أي انحراف في الأهداف.
- 7 أن يوفر النظام القدرة على التعديل وفقاً للظروف الناتجة من التفاعل مع البيئة، ويتم ذلك باستخدام أسلوب التغذية المرتدة، بحيث يقوم باسترجاع المعلومات التي أنتجت وإمكانية ملائمتها وفعاليتها في اتخاذ القرار، وذلك يساعد في تقييم العمل وتحديد القصور والانحراف والوصول لنتائج سليمة.

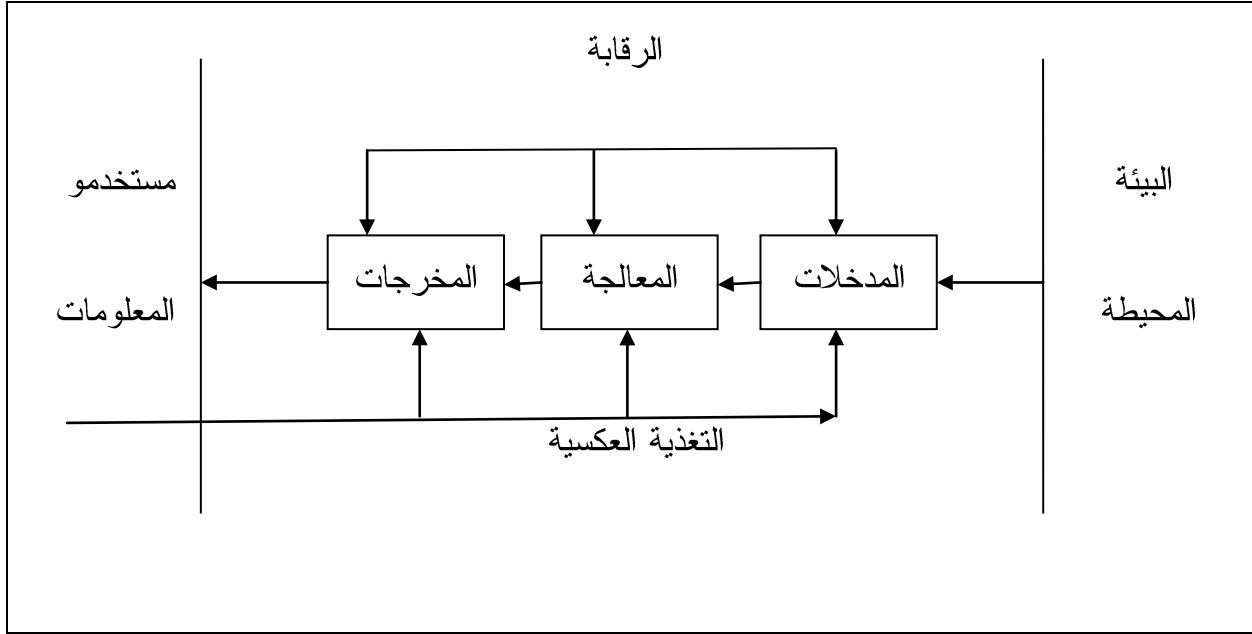
ثانياً: عناصر نظم المعلومات

نظم المعلومات هي مجموعة من العناصر المترابطة التي تتفاعل لكي تقوم بوظيفة محددة ، ومن أهم هذه العناصر مايلي:<sup>1</sup>

- 1 -المدخلات: حيث تتمثل في المواد والأرقام الخام التي يتم تحديدها وتجميعها وإدخالها إلى نظام ليقوم بعملية معالجتها من اجل الحصول على المعلومات.
  - 2 -المعالجة: وهي عبارة عن جميع النشاطات التشغيلية التي تتم على المدخلات بغرض تحويلها إلى مخرجات مفيدة، تساعد متخذي القرارات في اتخاذ قراراتهم السليمة.
  - 3 -المخرجات: هي النتائج النهائية المترتبة من إجراء العمليات والنشاطات التحويلية للنظام، وتختلف باختلاف النظام.
  - 4 -التغذية الراجعة: هي عبارة عن معرفة الانحرافات وتحديدها من خلال عملية التشغيل، وهي تمثل مدى استجابة النظام لمتطلبات البيئة المحيطة به لأي مستجدات، أي قياس جودة المخرجات وتعديلها.
  - 5 -الرقابة: هي التأكد من أن النظام حقق أهدافه من خلال مقارنة النظام بما هو مخطط بالنتائج الفعلية.
- والشكل التالي يوضح عناصر نظم المعلومات:

### الشكل رقم (02): يوضح عناصر نظم المعلومات

<sup>1</sup>حرية شعبان محمد الشريف، مخاطر نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة،2006، ص ص30-31.



المصدر: بسام محمود أحمد، دور نظم المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات الإدارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص16.

### ثالثا: أقسام نظم المعلومات:

يمثل مفهوم المستويات الهرمية للنظم أحد المفاهيم الأساسية في دراسة نظم المعلومات، إذ أنه يشير إلى إمكانية تجزئة كل نظام إلى عدة أجزاء أصغر منه تسمى "النظم الفرعية"، وإن هذا النظام بدوره يشكل جزء من نظام أشمل منه وأكبر يسمى "النظام الكلي".

ووفق هذا المفهوم فإن النظام بصورة عامة يمثل المساحة الكلية المطلوب فحصها ودراستها من خلال النظم الفرعية المكونة له، وذلك بتحديد أو وضع حدود صناعية فيها، حيث تمثل النظم الفرعية مجموعة المستويات الأدنى من المستوى الأول (النظام الأكبر)، وبذلك تتعدد النظم الفرعية كلما أمكنت التجزئة، بحيث يمكن تجزئة النظام الفرعي بدوره إلى عدة نظم أقل منه في المستوى<sup>1</sup>.

وطبقا لمفهوم المستويات الهرمية للنظم، فإن المؤسسة تعد نظاما كليا يتكون من عدة نظم فرعية لعل أبرزها نظامين هما:

<sup>1</sup> خالد مصلح حسين الرقب، مرجع سابق، ص 22-23.

1 -نظام المعلومات الإدارية: يعرف على انه "مجموعة الأجزاء المترابطة التي تعمل مع بعضها

البعض بصورة متفاعلة لتحويل البيانات إلى معلومات يمكن استخدامها لمساندة الوظائف الإدارية )

التخطيط، والرقابة، واتخاذ القرارات، والتنسيق) والأنشطة التشغيلية في المؤسسة".<sup>1</sup>

2 -نظام المعلومات المحاسبية: حسب (AIS) يعرف على " انه أحد النظم الفرعية في المؤسسة، ويتكون

من عدة نظم فرعية تعمل مع بعضها البعض بصورة مترابطة ومتناسقة ومتبادلة، بهدف توفير

المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية، المالية وغير المالية، لجميع الجهات التي يهتما أمر

المؤسسة، وبما يخدم تحقيق أهدافها".<sup>2</sup>

#### رابعاً: أهمية نظم المعلومات في مراقبة التسيير

إذا كان التخطيط يسبق الرقابة فإن الرقابة تبدأ مباشرة عند وضع الخطط حيز التنفيذ الفعلي وتستمر معها،

إذ لا يمكن تصور وجود تخطيط جيد دون وجود أدوات الرقابة القادرة على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها،

كما أنه لا وجود للرقابة الحقيقية ما لم تكن مسبقة بخطة واضحة المعالم تبين الأهداف المرغوبة، وتشكيل

الأساس الذي يتم تقييم النتائج الفعلية وتحليلها ومعالجة استناداً إليه.<sup>3</sup>

وإن توفر نظام متكامل للمعلومات المحاسبية أو الإدارية من بيانات أو معلومات، تساعد في اتخاذ

القرارات المختلفة أو المتعددة بالسرعة والدقة اللازمة في ضوء التغيرات والتطورات العديدة، التي تحدث

بصورة مستمرة في بيئة الأعمال الحديثة، وتمكن من اكتشاف الأخطاء والاختلافات الموجودة في عمليات

التسيير في الوقت المناسب، وتحليل هذه الانحرافات ومعرفة أسبابها كأساس يركز عليه تصحيح تلك

الانحرافات، فعند معرفة الأسباب يمكن اتخاذ إجراء محدد وذلك لإعادة العمليات المختلفة إلى وضعها

<sup>1</sup>مرجع سابق، ص 23.

<sup>2</sup>مرجع سابق، ص 23.

<sup>3</sup> إدمون طارق إدمون جل، مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية العراقية الأهلية من وجهة نظر الإدارة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 32.



الصحيح، وكذلك تسمح نظم المعلومات بمقارنة الأعمال المنجزة مع ما خطط له في الوقت المناسب والدقة اللازمة، ومنه نقول أن نظم المعلومات هي المصدر الرئيسي والممول لمراقبة التسيير.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: المحاسبة العامة

من الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير المحاسبة العامة ومن خلال هذا المطلب سنتعرف أكثر عليها.

أولاً: تعريف المحاسبة العامة: تعرف على أنها "أداة من أدوات التسيير الموحدة، التي تهتم بضبط وقياس الحركات الخاصة بالاستغلال أو الهيكل لدى المؤسسة و الناتجة سواء إثر النشاط الداخلي أو العلاقات مع الخارج، اعتماداً على طريقة فنية في التسجيل. هذه الحركات تعتبر العمليات المحاسبية الناتجة عن مختلف التدفقات التي قامت بها المؤسسة وتم تسجيلها بطريقة معينة معبراً عنها بالنقد".<sup>2</sup>

وتعرف المحاسبة أيضاً على أنها "نظام لتنظيم المعلومات المالية يسمح بتخزين معطيات قاعدية عديدة، وتصنيفها، وتقييمها، وتسجيلها، وعرض كشوف تعكس صورة صادقة عن الوضعية المالية وممتلكات المؤسسة ونجاحاتها، ووضعية خزيرتها في نهاية السنة المالية".<sup>3</sup>

وتركز المحاسبة العامة على المبادئ التالية:<sup>4</sup>

**1- مبدأ التكلفة التاريخية:** هذا المبدأ منصوص عليه في (scf art 121-1) «طريق التقييم العناصر المسجلة في المحاسبة مبنية على أساس التكلفة التاريخية» و يتمثل هذا المبدأ في أخذ القيمة الاسمية للنقود و دون أخذ التغييرات القدرة الشرائية لها، لكن إعادة تقييم التجهيزات المادية و المالية تعتبر استثناءاً لمبدأ التكلفة التاريخية ، أنماطه محددة بواسطة المادة (121-21 من scf).

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 33.

<sup>2</sup> كتوش عاشور، المحاسبة العامة (أصول ومبادئ آليات سير الحسابات) وفق النظام المحاسبي المالي الجديد ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2010، ص06.

<sup>3</sup> عبد الرحمان عطية، المحاسبة العامة (وفق النظام المحاسبي المالي )، دار النشر جيطلي ،الجزائر، 2009، ص06.

<sup>4</sup> سعد بوراوي، "الأسس والمبادئ النظام المحاسبي المالي في الجزائري، الملتقى الدولي حول نظام المحاسبي المالي، المركز الجامعي الوادي، أيام 17-18 جانفي 2010، ص ص05-06.

2- استقلالية الدورات: يرتبط هذا المبدأ بفرضية الاستمرار، لكن يستوجب هذا المبدأ تقسيم حياة المؤسسة

المستمرة إلى فترات أو دورات محاسبية مستقلة. إن تحديد نتيجة كل دورة محاسبية مستقلة عن الدورة

السابقة واللاحقة لها، حيث يساعد هذا المبدأ على تحميل الأحداث والعمليات الخاصة بهذه الدورة فقط.

3- قاعدة الوحدة النقدية: يعتبر المحاسبون أن النقود وحدة قياس نمطية ملائمة لتحديد وتقرير تأثير

العمليات المختلفة وإن كان لا يمكن التعبير عن المعلومات بصورة نقدية، إلا أن ما يصدر في الميزانية

والقوائم الأخرى لابد أن يكون قابلاً للقياس النقدي.

نصت المادة 12 من القانون 07-11 المتضمن النظام المحاسبي المالي على مسك المحاسبة المالية بالعملة

الوطنية أما العمليات المدونة بالعملة الأجنبية فيجب ترجمتها إلى العملة الوطنية حسب الشروط والكيفيات

المحددة في المعايير المحاسبية. وتلتزم كل مؤسسة باحترام مبدأ الوحدة النقدية. يشكل الدينار الجزائري وحدة

القياس الوحيدة لتسجيل معاملات المؤسسة. كما أنه يشكل وحدة قياس المعلومة التي تحملها القوائم المالية. لا

تدرج في الحسابات إلا المعاملات والأحداث التي يمكن تقويمها نقداً. غير أنه يمكن أن تذكر في الملحق

بالقوائم المالية المعلومات غير القابلة للتحديد الكمي والتي يمكن أن تكون ذات أثر مالي.

4- قاعدة الوحدة الاقتصادية: تعتبر المؤسسة كوحدة اقتصادية مستقلة ومنفصلة عن مالكيها، أي أن لها

شخصية معنوية مستقلة عن الملاك. والفكرة الأساسية لهذا المبدأ تكمن في تحديد وتوضيح بجلاء مسؤولية

المؤسسة تجاه الغير خاصة الملاك.

يجب أن تعتبر المؤسسة كما لو كانت وحدة محاسبية مستقلة ومنفصلة عن مالكيها. تقوم المحاسبة المالية على

مبدأ الفصل بين أصول المؤسسة وخصومها وأعبائه ومنتجات وأصول وخصوم وأعباء ومنتجات

المشاركين في رؤوس أموالها الخاصة أو مساهميتها. يجب ألا تأخذ القوائم المالية للمؤسسة في الحسبان إلا

معاملات المؤسسة دون معاملات مالكيها.

- 5- مبدأ محاسبة الاستحقاق: ومن هذا المبدأ المحاسبي وبغض النظر عن بعض الكيانات الصغيرة فإن العمليات المحاسبية تسجل وقت التعاقد وليس وقت التدفقات النقدية، أي تسجل وقت التعهد فقد تتم الصفقة بوثيقة دون أي قبض مادي ويترتب عليها قيود محاسبية.
- 6- مبدأ مواصلة الاستغلال: تنشأ المؤسسة من أجل مزاولة نشاطها باستمرار ولمدة أطول وينبغي عليها التطلع إلى مستقبل خال من التوقف أو التصفية، لذا يتم إعداد البيانات المحاسبية والقوائم المالية بافتراض أن نشاط المؤسسة مستمر في المستقبل.
- 7- مبدأ استقلالية الذمة المالية: هذا المبدأ يكرس فكرة أن المؤسسة وحدة محاسبية مستقلة عن ملاكها والمحاسبة المالية عادة تقوم على الفصل بين أصول وخصوم وأعباء وإيرادات المؤسسة كوحدة إقتصادية وقانونية قائمة بذاتها منفصلة عن الذمة المالية الخاصة بالمساهمين أو الشركاء فيها.
- 8- مبدأ استقلالية الدورات المالية: يعتبر هذا المبدأ أن نتيجة كل دورة مستقلة عن الدورة الأخرى.
- 9- مبدأ الدورية: ويقصد بهذا المبدأ أن المحاسبة تقوم على أساس دورة مالية متكونة من إثني عشر شهرا تمثل السنة المالية.
- 10- مبدأ الأهمية النسبية: وهذا المبدأ يعطي الأهمية البالغة للمعلومة التي تأثر في أحكام الغير أصحاب المصلحة في الإطلاع على القوائم المالية للمؤسسة وعليه فإن هذا المبدأ يعطي الأهمية للمعلومات المفيدة والمؤثرة كما ذكرنا سابقا بينما المبالغ التي تعطي دلالة فيمكن تجميعها مع مبالغ أخرى.
- 11- مبدأ عدم المساس في الميزانية الافتتاحية: وهو مبدأ يهدف إلى تكريس استقلالية السنوات المالية، حيث يجب أن تكون الميزانية الختامية للسنة الماضية توافق الميزانية الافتتاحية للسنة الحالية، ولو تم المساس بالميزانية الافتتاحية للسنة الحالية يعتبر مساسا بمصداقية المحاسبة.
- 12- مبدأ أسبقية الواقع الاقتصادي على الجانب القانوني: نسجل العمليات المحاسبية و تقدم في القوائم المالية للمؤسسة حسب طبيعتها و حسب الواقع الاقتصادي وليس لجانبها القانوني.

**13- مبدأ عدم المقاصة:** حتى تكون القوائم المالية صادقة وواضحة يجب تسجيل كل العمليات التي تمت بصورة مستقلة دون مقاصتها مع بعضها البعض ، سواء بعنصر من الأصول مع عنصر من الخصوم أو تكاليف بإيرادات إلا إذا كانت هذه المقاصة مسموح بها قانونا كما هو الشأن بالنسبة للرسم على القيمة المضافة على المشتريات و الرسم على القيمة المضافة على المبيعات.

**14 - مبدأ الوضوح و المصادقة:** القوائم المالية يجب أن تعكس الصورة الحقيقية للنشاط داخل المؤسسة و مبدأ الدقة و الوضوح هو الهدف المتوخى من المحاسبة أصلا ، وهو معيار الجودة حسب إتباع القواعد المحاسبية، وما يعرف عن القوائم المالية للكيان هو إعطاء معلومات مطابقة للحالة المالية ومدى نجاعتها ، ولا يتأتى ذلك إلا باحترام المبادئ السابقة مجتمعة وفي حالات استثناء يجب الإفصاح عن الاستثناء في القوائم المالية حتى تبقى القوائم المالية محل ثقة لدى المعنيين بها.

**ثانيا: أهداف المحاسبة العامة:**

يمكن تلخيصها اهداف المحاسبة العامة كمايلي:<sup>1</sup>

**1** تزويد مختلف المصالح في المؤسسة بالبيانات الضرورية لحساب و مراقبة مختلف التكاليف وتحديد سعر البيع والقيام بمختلف التحليلات المالية.

**2** تزويد مختلف المصالح في المؤسسة بالبيانات الضرورية لحساب و مراقبة مختلف التكاليف وتحديد سعر البيع والقيام بمختلف التحليلات المالية.

**3** تزويد المخططين على مستوى الوطني بالبيانات الضرورية من اجل وضع ومتابعة تنفيذ مخططات التنمية الوطنية.

**4** تعريف الغير ( الشركاء، الدائنون، البنوك ) عن الوضعية المالية للمؤسسة.

<sup>1</sup> عبد الرحمان عطية، مرجع سابق، ص 06.

ثالثًا: أهمية المحاسبة العامة: تظهر أهمية المحاسبة على مستويين:<sup>1</sup>

### 1 على مستوى المؤسسة:

- يمكن اعتبار الدفاتر المحاسبية كذاكرة للمؤسسة فهي تسجل وتصنف كل الأحداث الاقتصادية التي تؤثر على الذمة المالية للمؤسسة.
- يتولى قسم المحاسبة بنقل المعلومات ( بعد تصنيفها وتلخيصها ) من مختلف مصالح المؤسسة إلى الإدارة العامة مما جعل البعض يصف قسم المحاسبة بالجملة العصبية للمؤسسة.
- إن الدفاتر المحاسبية تعتبر أداة إثبات أمام المحاكم وإدارة الضرائب في حالة وقوع نزاع بين هذه الأخيرة والمؤسسة.

### 2 على مستوى الاقتصاد الوطني: تعتبر المحاسبة العامة من أهم مصادر التموين المخططين على مستوى

الوطني بالبيانات الضرورية لعملية التخطيط ومتابعة عملية تنفيذها.

### رابعًا: استعمال المحاسبة العامة في مراقبة التسيير:

إن مراقبة التسيير هي مجموعة من التقنيات الكمية التي يمكن استخدامها لتسهيل سير الأعمال و اتخاذ القرار و التي منها المحاسبة العامة، فمراقبة التسيير تستعمل معلومات و أنباء كثيفة جدا حيث أن جزء هام منها مأخوذ من المحاسبة العامة حيث تأخذ المعلومات المقاسة بصفة إجمالية مثلا رقم الأعمال، حجم الإنتاج، حجم المشتريات، المخزونات، حيث أن مراقبة التسيير تعتمد عليها كثيرا، هي تقوم بتحديد النتائج العامة للسنة المالية بصفة إجمالية و تحدد الميزانية العامة لآخر السنة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: المحاسبة التحليلية

إن المحاسبة التحليلية أداة من أدوات التقليدية لمراقبة التسيير وفي هذا المطلب سنتعرف عليها.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 06.

<sup>2</sup> مرابطي نوال، مرجع سابق، ص 10.

أولاً: تعريف المحاسبة التحليلية: تعرف بأنها " نظام داخلي بالدرجة الأولى يعتمد على تقنيات لجمع وفحص تكاليف المؤسسة من جهة وتحليل مكونات النتائج من جهة أخرى بشكل يساعد المسيرين باتخاذ القرارات اللازمة. فهي إذن أداة تسيير بحيث تسمح بالكشف على كل نقاط الضعف ونقاط القوة ومن ثم تحديد المسؤوليات، وأداة تساعد على اتخاذ القرار على أساس النتائج المحصل عليها من خلال الفحص والتحليل".<sup>1</sup>

ثانياً: أهداف المحاسبة التحليلية:

- لقد تطورت أهداف المحاسبة التحليلية تبعاً لتطور حاجيات المؤسسة ومحيطها، وهكذا نلاحظ وجود مايلي:<sup>2</sup>
- 1 - حساب تكاليف مختلف وظائف المؤسسة ومختلف المنتجات: نجد أن تحليل قدرات المؤسسة يجعل منها أداة توفر للمسيرين معلومات داخلية، لتحديد المسؤوليات حسب كل مركز أو هيكل في المؤسسة ومن ثم تقييم مردود كل نشاط وكل منتج وحتى كل منطقة جغرافية يتم توزيع منتجات المؤسسة.
  - 2 - توفير قاعدة لتقييم بعض عناصر الميزانية: يقيم مخزون المواد الأولية في المؤسسة الصناعية بتكلفة الشراء، أي بإضافة مصاريف التمويل لسعر الشراء، وبنفس الطريقة، يتم تقييم المخزون النهائي من المنتجات التامة الصنع والتي تقيم بتكلفة الإنتاج، بعد إضافة مصاريف الصنع لتكلفة المواد المستعملة.
  - 3 - شرح نتائج بمقارنة التكاليف وسعر البيع: يمكن اعتبار بأن الهدف الأساسي للمحاسبة التحليلية يكمن في تحليل تكوين النتيجة الإجمالية وتحديد مساهمة كل أنواع النشاطات التي تقوم بها المؤسسة في تحقيق هذه النتيجة، فهي تسمح بشرح النتيجة الإجمالية على أنها المجموع الجبري للنتائج حسب كل نشاط.

<sup>1</sup> درحمون هلال، المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع نقود ومالية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2005، ص 116

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص ص 119 - 120.

4 - القيام بتقديرات للأعباء والنواتج: لا يخفي على أحد دور المحاسبة التحليلية في تقييم موازنات

المؤسسة بالفعل، إذا كانت المحاسبة التحليلية أسلوب يسمح بإنشاء و معالجة المعلومة لجعلها مفيدة

لاتخاذ القرار، فإن التسيير التقديري هو شكل من أشكال استعمال هذه المعلومة.

5 - توفير قاعدة لمراقبة التسيير: إن القدرة على التسيير ومنه قدرة توقع التغيرات التي يمكن أن تحدث

ضمن محيط المنظمة ومراقبة الآثار المترتبة أو التي يمكن أن تترتب عن ذلك يومياً، أصبح عامل

أساسي في نجاح كل مؤسسة وعنصر أساسي في تسييرها الاستراتيجي على المدى القصير، المتوسط

والطويل الأجل. ولكن لا يمكن ممارسة هذه القدرة بشكل فعال إلا إذا ارتكزت المؤسسة على نظام

معلومات مترابط وموجه في نفس الوقت نحو متابعة ومراقبة العمليات اليومية ونحو تسبيق التغيرات

المتوقعة الحدوث في محيط المؤسسة، ولا تتحقق فعالية هذا النظام، إلا إذا كان يعمل ضمن مجموعة

من الآليات والتقنيات الخصوصية المتمثلة في:

• آليات اليقظة الإستراتيجية.

• آليات مراقبة التسيير.

6 - المساعدة في اتخاذ قرارات التسيير: توفر المحاسبة التحليلية معلومات تستند عليها الدراسات

والاستنتاجات التي تسمح باتخاذ القرارات التي تتعلق بمستقبل المؤسسة.

### ثالثاً: مهام المحاسبة التحليلية

للمحاسبة التحليلية دور بارز في المنظومة التسييرية للمؤسسة، فهي تعد جهاز لتوليد المعلومات

الضرورية لاتخاذ القرارات على كافة المستويات الإدارية للاستخدامات الآنية والمستقبلية، بالإضافة إلى

استخدامها في تحليل وتفسير تلك المعلومات وإعداد التقارير والمخططات والموازنات وتوفير المؤشرات التي

تساعد في التسيير، وفي هذا السياق نذكر المهام التالية:<sup>1</sup>

**1- قياس تكلفة الإنتاج:** تعد هذه المهمة المنطلق الذي أدى إلى ظهور المحاسبة التحليلية، بحيث تهدف إلى

متابعة أعباء المنتج عبر المراحل المختلفة لنشاط المؤسسة وتخصيص مختلف الأعباء لكل منتج حسب ما تم

استهلاكه من مواد واستغراقه من وقت، وكذلك مدى استفادته من الخدمات واللوازم المشتركة التي ساهمت

في عملية الإنتاج، للقيام بالتسعير وتقييم المخزون السلعي.

**2- ضبط ورقابة عناصر التكاليف:** إن استخدام المحاسبة التحليلية يساعد على وضع الإجراءات التنظيمية

لضبط ورقابة تداول واستخدام المواد واللوازم ومتابعة نشاط العمال، وتحديد الأعباء الغير مباشرة حسب

مستويات الطاقة الإنتاجية واستفادة كل منتج من الخدمات واللوازم المشتركة، ذلك يؤدي إلى الضغط على

التكاليف عن طريق القضاء على التبذير والإسراف في المواد، متابعة وتنظيم الوقت لزيادة إنتاجية العمال،

والتحكم في الأعباء الغير مباشرة، هذا يؤدي إلى زيادة الفعالية وقدرة المؤسسة على المنافسة، ويجدر بنا

الإشارة إلى التوجه الحالي في تقنيات التسيير، لا يستوجب فقط ضبط ورقابة عناصر التكاليف من حيث حجم

الأعباء فقط، بل تدخل متطلبات عناصر الجودة (نظام تسيير الجودة الشامل TQM) وهذا يشمل جودة المواد

الأولية وأسعار شرائها، التعبئة، مهارة العاملين، استعمال الطرق والأساليب الحديثة في العمليات الإنتاجية،

توفر أجهزة القياس وإجراءات الرقابة، طرق التسيير وتنظيم خدمات ما بعد البيع... الخ.

**3- تحليل الانحرافات وإعداد التقارير:** إن القيام بتجميع وتحليل البيانات والمعلومات التكاليفية ومقارنتها

بالمعايير المعتمدة، تمكن القائمين على المؤسسة من عدة استنتاجات ومقارنة مختلف عناصر التكلفة، ومن ثم

تحديد الانحرافات والعمل على تحليلها وتحديد أسبابها والمسؤولين عنها، واتخاذ كل الإجراءات والقرارات

<sup>1</sup> طوابية أحمد، المحاسبة التحليلية كأداة لتخطيط ومراقبة الإنتاج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإقتصادية فرع التخطيط والتنمية،

جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، ص ص 71-72.



الكفيلة بتصحيح الوضعيات وتدارك النقائص المسجلة، ويتم ذلك بإعداد تقارير دورية تمكن المستويات الإدارية العليا من مراقبة مدى نجاح الخطط المعدة و نجاعة الأساليب المطبقة في قياس التكلفة والموازنات التقديرية، وحسن الأداء على مستوى كل المراكز الإنتاجية والخدماتية.

**4- ترشيد قرارات الإدارة وإعداد الخطط:** إن لاتخاذ القرارات أثر على مستقبل المؤسسة ويمس كل الأنظمة المسييرة لها، لذا فإن توفير وإعداد البيانات والمعلومات الضرورية التي تتوفر فيها الدقة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات وإعداد السياسات والخطط والموازنات التقديرية، يعد مطلباً حيوياً في المؤسسة لمختلف مستويات الإدارة.

### رابعاً: المحاسبة التحليلية أداة لمراقبة التسيير

تلعب المحاسبة التحليلية دور مركزي في مسار تسيير المؤسسة، وذلك عن طريق مراقبة هذا المسار ، وإذا كان تسيير أي منظمة اقتصادية يعني الاستعمال الأمثل لمواردها النادرة المتاحة بهدف بلوغ الأهداف المسطرة من طرف هذه المنظمة، فإن في المؤسسة وبالرغم من تعدد الأهداف التي تسعى لتحقيقها، إلا أن الأولوية تعطى دائماً للمردودية، ومن اجل بلوغ هذه الأهداف، لابد من اتخاذ قرارات، والسهر والتأكد من أن تنفيذ هذه القرارات يؤدي إلى تحقيق النتائج المنتظرة.<sup>1</sup>

فالمحاسبة التحليلية في إطار نظام مراقبة التسيير لها دورين أساسيين:<sup>2</sup>

❖ **الدور الأول:** والذي يأتي في أعلى النظام، بتقييم التكاليف الموازنة والتي لها علاقة بالموازنة التقديرية.

❖ **الدور الثاني:** والذي يأتي في أسفل النظام، بتقييم الانجازات، حساب الفروقات، وإعطاء

شروحات رقمية عن كل فرق بهدف اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> درحمون هلال، مرجع سابق، ص127.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص 128.

### المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة

إن استعمال الأدوات المحاسبية ونظم المعلومات فقط غير كافي لمواجهة النقائص التي يمكن أن تظهر أثناء تسيير المؤسسة ومحاولة تحسين نتائجها، لذا لجأت المؤسسات إلى أدوات حديثة التي تسمح للمسيرين بالحصول على نظرة مركبة عن المؤشرات الأساسية و لمحيطها، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي: ي: لوحة القيادة، الموازنات التقديرية، التحليل المالي.

### المطلب الأول: لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة من أدوات مراقبة التسيير الحديثة ومن خلال هذا المطلب سنتعرف عليها.

**أولاً: تعريف لوحة القيادة:** تعتبر لوحة القيادة من الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير فهي للمسؤولين بالحصول على نظرة مركبة عن المؤشرات الأساسية و لمحيطها وتعرف على أنها "مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، و التي تكشف الاختلافات الحاصلة، والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، و ه ذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة".<sup>1</sup>

تتمثل مبادئ لوحة القيادة فيما يلي:<sup>2</sup>

### 1 - التلاؤم مع الهيكل التنظيمي: يجب أن تأخذ لوحة القيادة بعين الاعتبار الهيكل التنظيمي للمؤسسة،

وتتكيف مع هيكل السلطة، ومن خلال هذه الأخيرة يظهر عمل كل مسؤول من خلال مستويين:

- استقبال تفويض السلطة من المستوى العلوي وإجباره على تقديم التقارير بشكل دوري.
- تفويض جزء من سلطته للمستويات السفلى.

<sup>1</sup> بلهاسمي جيلالي طارق، لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي، مذكرة ماجستير في النقود المالية والبنوك، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2006، ص 83.

<sup>2</sup> عبد العالي شحتاني، محاسب التكاليف أداة لتحسين مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص 86.

ويفرض هذا الهيكل لكل مستوى مسؤوليات ثلاثة أنواع من الاتصالات:

- الاتصالات النازلة: من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، وتكون في شكل أوامر.
- الاتصالات الأفقية: بين المسؤولين الذين يكونون في نفس المستوى الإداري.
- الاتصالات الصاعدة: من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا، وتكون في شكل تقارير نهائية.

2 - المحتوى الشامل والمجمع: وتكون من خلال الاختيار بين كل المعلومات الممكنة والمهمة، والتي

يحتاجها المسير للقيام بتسييره، وكذلك من خلال تحديد المؤشرات الملائمة مقارنة بمجال النشاط وطبيعة التفويض للمستفيد من لوحة القيادة.

3 - سرعة التحضير والإرسال: في هذا المجال يجب أن تسود السرعة على الدقة، وهي ما تفضل

الاعتماد على عناصر حقيقية مقدرة بدلا من اعتمادها على بيانات حقيقية دقيقة ولكنها تصل متأخرة

جدا. ويبقى الدور الرئيسي للوحة القيادة في تنبيه المسؤول حول تسييره، ومساعدته على اتخاذ

الإجراءات التصحيحية السريعة والفعالة؛ ويكون التأكد من دقة النتائج المتحصل عليها عن طريق

النشاطات الدورية الشهرية لمحاسبة.

ثانيا: الوظائف الأساسية للوحة القيادة: تتميز لوحة القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية في

المؤسسة نذكر منها مايلي:<sup>1</sup>

1 - أداة لقياس الأداء والمساعدة على اتخاذ القرارات: تسمح لوحة القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم

الأعمال، الهوامش...) والنتائج غير المالية (عدد الوحدات المنتجة...)، ومقارنتها بالأهداف المحددة،

<sup>1</sup> رحيب حسين وبونقيب أحمد، "دور لوحة القيادة في تفعيل مراقبة التسيير"، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد الرابع، ديسمبر، 2008، ص 05-04.

مما يسمح بقياس أداء المسؤولين، كما أنها تعتبر أداة هامة تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات، كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي.

2 -أداة حوار واتصال: تسمح لوحة القيادة بعملية الحوار مابين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة،

فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجه ويشرح أسباب الانحراف والإجراءات التي

يتخذها، كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعد في إدارة عملياته، مما يسمح

للمسؤولين على جميع المستويات بالتواصل فيما بينهم ومع الإدارة العليا من خلال الاطلاع على النتائج

والأهداف الظاهرة في لوحات القيادة بمختلف مصالح المؤسسة.

3 -أداة للتحفيز ولتنمية مهارات المسؤولين: تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر

قابليتهم على رفع التحديات التي واجها، فلوحة القيادة تولد لديهم شعورا بالتقدم نحو تحقيق الأهداف

وتحفزهم على ذلك. كما أن التحسيس المستمر بالنقاط الأساسية في عملية التسيير، والقيام بعمليات

التفكير والتحليل لإيجاد فضل الحلول، والاطلاع على المشاكل التي يواجهها المسؤولين ويمنحهم القدرة

على اتخاذ القرارات والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعم نحو تحقيق أداء

أفضل.

ثالثا: مراحل إعداد لوحة القيادة: تمر لوحة القيادة في إعدادها بالمرحل التالية:<sup>1</sup>

1 - تحديد مهام مراكز المسؤوليات: قبل إعداد أي مسؤول للوحة قيادة مركزه أو قسمه، لابد أن يكون ذا

دراية بمهامه التي تسمح له بتحديد أهدافه، فالدور التقييمي للوحة القيادة يستدعي تحديد أدق للمسؤوليات

والمهام.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون ، وآخرون، مرجع سابق، ص 44- 45.

2 - تحديد العناصر الأساسية المحددة للمهام: يتم تحديد مسؤولية أي مركز بناء على تحديد الهدف أو الأهداف الفرعية. لهذا لا بد من اختيار بعض العناصر الأساسية التي تحدد أو تعبر عن هذه الأهداف، إذ أن تحديد هذه العناصر لا بد أن يكون بالطريقة التي تسمح لمسؤول هذا المركز من متابعة وتحقيق أهدافه.

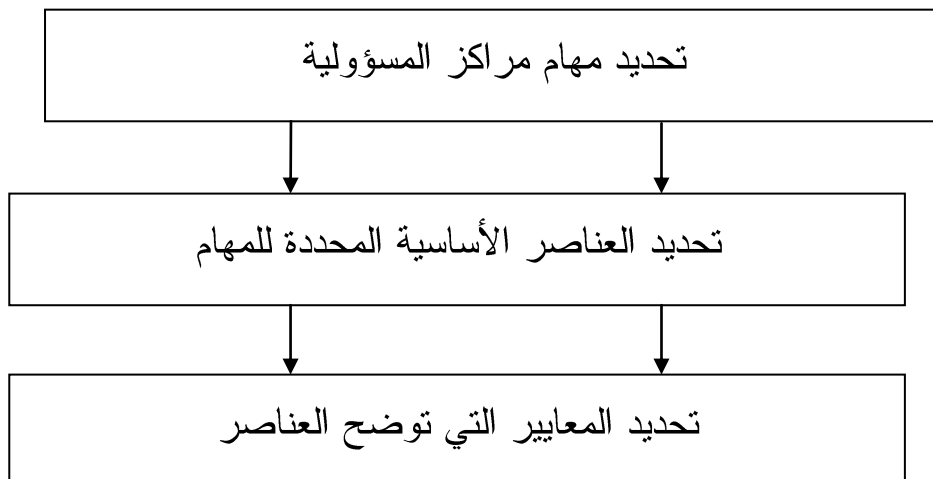
3 - تحديد المعايير: إن تحديد العناصر الأساسية المعبرة عن الأهداف المحددة غير كاف لمراقبة وقيادة مركز المسؤولية، ولهذا لا بد من وضع معايير توضح طرق قياس وتحديد هذه العناصر، وهذا ما يستدعي معرفة دقيقة لمراكز المسؤوليات ولكل مراحل عملها.

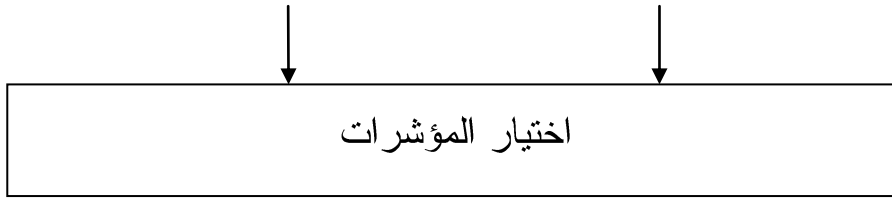
4 - اختيار المؤشرات: لقياس تطور المعايير المحددة للعناصر الأساسية لا بد من اختيار مؤشرات تسمح لنا بذلك، من اختيار مؤشرات لمجموعة من الشروط من بينها:

- لا بد من أن تكون هذه المؤشرات ثابتة على مدى الزمن، يعني استعمال طرق قياس موحدة زمنياً.
- يجب أن تكون هذه المؤشرات معبرة، إذ أن هذه الأخيرة ليست هدفاً في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لمراقبة مراكز المسؤوليات. لذلك لا بد أن تكون ذات منفعة وسهلة الاستعمال.
- لا بد أن تكون هذه المؤشرات مختصرة وغير معقدة لاستعمالها بكل سهولة.

ويمكن تلخيص مراحل إعداد لوحة القيادة في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): يوضح مراحل إعداد لوحة القيادة





المصدر: ناصر دادي عدون ، وآخرون، مرجع سابق، ص 42

ثالثا: أدوات لوحة القيادة: اعتبار لوحة القيادة مجموعة من المؤشرات، لابد من معرفة الأدوات التي تبين هذه المؤشرات، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- 1 -النسب: هي عبارة عن علاقة بين مجموعتين أو عنصرين ماليين أو كميين، وحتى تؤدي هذه النسب دورها التقييمي والقيادي لابد أن تعبر عن حقيقة، وتكون بسيطة وسهلة الاستيعاب، وهناك العديد من النسب قد تتشابه في المعنى أحيانا، وقد لا تعطي معنى محددا أحيانا أخرى، فلهذا يجب توخي الحذر في اختيار النسب انطلاقا من مكوناتها والمعاني التي أن تعطىها.
- 2 -التمثيل البياني: هي أكثر أداة سهولة للاستيعاب وأكثر و أكثر تعبيراً عن حالة تطور المؤسسة. فالتمثيل البياني هو عبارة عن أشكال هندسية معبرة لبعض النسب أو الجداول. غير أن هذا التمثيل البياني يكلف وقتا طويلا لإعداده، وهو الأمر الذي لا يتناسب مع ضرورة سرعة تقديم البيانات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في أقرب وقت ممكن. لذلك فإن الاعتماد على التطبيقات المعلوماتية له دور مهم في هذا المجال.

- 3 -الجداول: هذه الأداة الأكثر استعمالا في لوحات القيادة، وغالبا ما تكون مصدر كل الأدوات الأخرى البيانية والهندسية، وإذن هي عبارة عن ترتيب المعلومات في شكل أعمدة وصفوف، تسمح بمقارنة

<sup>1</sup> بلهاسمي جيلالي طارق، مرجع سابق، ص 97.

المعلومات المختلفة، سواء كانت مقارنة بين التقديرات والنتائج المحققة وبالتالي استخلاص الفروقات أو مقارنة بين السلاسل الزمنية أو مقارنة بين النسب المختلفة.

وعليه فإن اختيار أو تفضيل إحدى أدوات عن الأخرى يختلف باختلاف طبيعة مستعملها وقدرة استيعابهم لها.

**خامسا: دور لوحة القيادة في مراقب التسيير:** تعمل لوحة القيادة على كشف الإختلالات والانحرافات الموجودة في نظام مراقبة التسيير، بحيث يكون دورها في النظام كمايلي:<sup>1</sup>

- 1 - وسيلة تجميع للمعلومات: تمثل لوحة القيادة بناء متكامل توضح كل ما هو غير عادي في المؤسسة في شكل رقمية واضحة وسهلة الفهم، ويستعمل المسير هذه المعلومات في اتخاذ القرارات الملائمة.
- 2 - وسيلة تسيير: تساعد على الوقوف على المشاكل التي تواجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها، ويجب أن تكون هذه الوسيلة مصممة وفقا لمنهجية معينة، وموجهة نحو كل اتجاهات الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى سهولة فهمها وقراءتها من طرف المسؤولين.
- 3 - أداة مراقبة: حيث تعتبر لوحة القيادة الأداة المفضلة في نظام المراقبة، من خلال قدرتها على تعديل مستوى تدفق المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات.
- 4 - وسيلة تشخيص: تسمح لوحة القيادة بكشف نقاط القوة والضعف بالمؤسسة ومختلف العيوب التنظيمية التي تواجهها، كما أنها تنبه المسؤولين نحو الظواهر غير الطبيعية التي تواجه عملية تحقيق الأهداف، وتسمح بمعرفة أسباب الانحرافات، وتصور الإجراءات التصحيحية التي تعيدها إلى مسارها الصحيح.
- 5 - وسيلة حوار: يتم ذلك من خلال تنسيق الحوارات بين مختلف المستويات التنظيمية، حيث يقدم كل مسير لوحة قيادة نتائج مصلحته، ويعلق عليها ويشرح أسباب الانحرافات ومختلف الإجراءات

<sup>1</sup> عبد العالي شحتاني، مرجع سابق، ص ص 87- 88.

التصحيحية المتخذة، كما أن الإدارة العامة تتدخل لتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات لتحقيق التكامل في الأهداف على مستوى المؤسسة ككل.

6 - وسيلة تحسين كفاءات الاطارات: تلعب لوحة القيادة دور التحسين والتعبئة المستمرة للمسيرين نحو الأهداف المسطرة، وإيجاد أفضل الحلول للمشاكل المطروحة، وإثراء معارف الإطارات المسيرة من حيث القدرة على اتخاذ القرار، والاتصال مع المسؤولين وتحفيزهم.

7 - وسيلة قياس: من خلال قيامها بتقديم النتائج بشكل مادي ومالي، ومقارنتها بالأهداف المسطرة، وتحديد الانحرافات.

8 - أداة تساعد في عملية اتخاذ القرار: تلعب لوحة القيادة دورا في عملية اتخاذ القرار، باعتبارها أسلوبا للرقابة على مستوى المؤسسة، وبالتالي الحكم على فعالية القرارات المتخذة، ويفضل أن يكون المشرف عليها من خارج المؤسسة حتى تكون المعلومات المستخرجة أكثر موضوعية، ولا تتأثر بميول متخذي القرار داخل المؤسسة.

9 - وسيلة تقدير للمستقبل: من خلال استقراء الماضي ودراسة الحاضر للوصول إلى الوضعية المراد الوصول إليها في المستقبل، وذلك بدراسة وملاحظة اتجاهات مكونات لوحة القيادة المعبر عنها بالأهداف، وبالتالي يمكن القول أن لوحة القيادة تسمح بزيادة نسبة التأكد من المستقبل في بيئة تتميز بعدم التأكد.

10- وسيلة تحفيز للمسؤولين: من خلال عكس القدرات الإبداعية للمسيرين، ومستويات الأداء المحققة، والتحديات المستمرة التي يواجهها لتحقيق الأهداف المرجوة.

خلاصة القول فإن لوحة القيادة بأدواتها المختلفة يمكن أن تعبر لمختلف مسؤولي المؤسسة أو الأقسام، عن حالة وتطور مركز من مراكز المسؤوليات أو المؤسسة، وهذا يسمح لمستعملها التحكم في التسيير وقيادة مراكزهم أو مؤسساتهم من جهة، وتحديد المسؤوليات من جهة أخرى.



### المطلب الثاني: الموازنات التقديرية

إن الموازنات التقديرية تعتبر من الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير ومنه وفي هذا المطلب سنتعرف عليها. أولاً: مفهوم الموازنات التقديرية: تعتبر الموازنات التقديرية إحدى الأدوات التي تستخدمها المؤسسة على نطاق واسع لغرض مراقبة التسيير، وهي تندمج ضمن إطار التسيير الاستراتيجي للمؤسسة ففي البداية يتم وضع المخطط الاستراتيجي لتغطية مدة تتراوح بين (5 إلى 10 سنوات)، ثم تقسم أهداف المخطط الاستراتيجي إلى أهداف متوسطة المدى في إطار المخطط العلمي لمدة ثلاث سنوات مثلاً، وبناءاً على المخطط العلمي يتم وضع الموازنات للمدى القصير (تقديرات للسنة المقبلة).<sup>1</sup>

وعليه يمكن تعريف الموازنة على أنها "خطة مالية قصيرة المدى، تتضمن توزيعاً للموارد مرتبطاً بالمسؤوليات المحددة من أجل تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة. ويجب أن تكون الموازنة مرفوعة بمخطط عمل نوعي يتضمن تواريخ إنجازات النشاطات".<sup>2</sup> وتتميز الموازنات التقديرية بالخصائص التالية:<sup>3</sup>

- 1- تعبيري كمي:** إن تحقيق البرامج القصيرة الأجل يستدعي ترجمة الخطط إلى كميات، وكذا تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها، بحيث لا تكون هذه الموارد إلا في أشكال كمية أو مالية.
- 2- توضع في شكل برامج عم:** الموازنات التقديرية ليست فقط ترجمة للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها، وإنما يجب أن ترفق بقرارات عملية، فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وليس إلى معرفة التوقع بالمستقبل من أجل المعرفة فقط.

<sup>1</sup> صفاء لشهب، مرجع سابق، ص92.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص 92.

<sup>3</sup> زايدي حميدة، استخدام الميزانيات التقديرية للتحكم في تكاليف المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص03.

3 - تحدد لفترة مستقبلية معينة: الموازنات التقديرية تحدد لفترة مستقبلية محددة، قد تكون سنة واحدة أو اقل وهذا باختلاف أنشطة المؤسسة وأهدافها.

### ثانيا: الوظائف الرئيسية للموازنات التقديرية

تتمثل الوظائف الرئيسية للموازنات التقديرية فيما يلي:<sup>1</sup>

1 - وظيفة التخطيط: تعرف عملية التخطيط بأنها: "التقرير مسبقا بما يجب عمله، وكيف يتم، ومتى، ومن

الذي يقوم به، أو أنه النشاط من جانب إدارة الوحدة الاقتصادية، يهدف إلى التحكم، والتأثير في طبيعة واتجاهات ما يحدث من تغيرات بالوحدة الاقتصادية".<sup>2</sup>

وهذا يعني أن عملية التخطيط تعبر من الوظائف الرئيسية للإدارة، حيث تتيح هذه العملية فرصة التعرف على المشكلات المتوقع حدوثها خلال فترة مقبلة، وفحص تلك المشكلات، والعمل على تفادي وقوعها خلال الفترة المقبلة، وبذلك تتم دراسة المشكلة في وقت مبكر بدلا من انتظار وقوعها، ففتنجا بها إدارة الوحدة الاقتصادية.

وتدفع الموازنة إدارة الوحدة الاقتصادية على ممارسة عملية التخطيط باستمرار، ويتم ذلك من خلال التفكير والتحصير لمواجهة التغير في الظروف المحيطة، ومن خلال دفع الإدارة على وضع وتحديد أهداف واضحة يتم السعي لتحقيقها.

<sup>1</sup> محمد موسى محمد النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2006، ص ص20-23.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص 20.

2 - وظيفة الرقابة: الرقابة هي " مجموعة من القواعد والإجراءات، التي يتم بموجبها التأكد من أن

الأهداف المخطط لها والسياسات الموضوعة، يتم تنفيذها في الحدود الموضوعة مسبقا في الخطة".<sup>1</sup>

يتضح من هذا التعريف، أنه يمكن استخدام الموازنة كأداة للتأكد من مدى تنفيذ الوحدة الاقتصادية

للأهداف المخططة، إذ تشمل عملية الرقابة مقارنة النتائج المحققة في نهاية الفترة، بالأهداف المحددة

مسبقا لهذه الفترة، ومن ثم تحليل نتائج هذه المقارنة، للكشف عن العوامل التي أدت إلى اختلاف النتائج

المحققة عن الأهداف المخططة، وذلك لوضع الحلول اللازمة لتصحيح تلك الانحرافات.<sup>2</sup>

وتساعد الموازنة في خدمة وظيفة الرقابة، فهي تحتوي على بيانات وتقديرات التكاليف والإيرادات

المتوقع حدوثها خلال فترة الموازنة، والخاصة بكل قسم أو إدارة في الوحدة الاقتصادية، ولأن الموازنة

تحدد لكل قسم أو إدارة، فإن الرقابة تصل إلى كل الوحدات الإدارية بالمؤسسة.

ويتضح من ذلك الجانب الهام من الوظيفة الرقابية للموازنة يتمثل في مقارنة تقديرات الموازنة التي

تعتبر بمثابة معايير بنتائج الأداء الفعلي، هذه المقارنة يمكن من خلالها تحديد انحرافات التنفيذ عما هو

مخطط ومستهدف، تمهيدا لبحث أسباب هذه الانحرافات، واتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية

لمعالجتها، وبالتالي ضمان كفاءة وفاعلية النشاط.

3 - وظيفة الاتصال والتنسيق من خلال الموازنات: يقصد بالاتصال " تبادل الأفكار والمعلومات، من أجل

فهم مشترك بين طرفين أو أكثر".<sup>3</sup>

يتضح أن عملية الاتصال تعتبر وسيلة، يمكن من خلالها التعرف على الأهداف والسياسات التي تضعها

إدارة الوحدة الاقتصادية، كما تعتبر وسيلة نقل المعلومات والمقترحات بين المستويات الإدارية المختلفة،

وهذا ما توفره الموازنات التقديرية، إذ تقوم الإدارة العليا بتحديد الأهداف العامة للوحدة الاقتصادية،

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 20.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص 21.

<sup>3</sup> مرجع سابق، ص 22.

لتنترجم الإدارة الوسطى تلك الأهداف كميا وماليا، وبالتالي توصيلها من خلال الموازنة للإدارة التنفيذية بالوحدة الاقتصادية ومن ثم إلى جميع العاملين، كما تتيح الموازنة للعاملين و المسؤولين في الإدارات المختلفة فرصة تقديم اقتراحاتهم للمستويات الإدارية الأعلى من أجل تحقيق الأهداف المحددة.<sup>1</sup>

كما تعمل الموازنة على تسهيل وانسجام وترابط أداء الأقسام المختلفة وتنسيق أنشطتها والتنسيق هو توحيد الجهود بين الدوائر والأقسام المختلفة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وهذا يعني أن حدوث أي تعديل أو تغيير في نشاط قسم معين سوف تمتد آثاره إلى أنشطة أقسام أخرى بالوحدة الاقتصادية، كما أن تعدد المدراء في الوحدة الاقتصادية يخلق وجهات نظر متنوعة حول اتجاهاتها، وهذا التنوع ينبغي توحيدة ليصبح متجانسا بما يخدم مصلحة الوحدة الاقتصادية، وهذا ما توفره الموازنة، حيث تخدم الدوائر والأقسام المختلفة في أنها توحد الأعمال المتنوعة وتوجهها نحو مجموعة واحدة من الأهداف، ونتيجة ذلك فإن استخدام أسلوب الموازنات التقديرية يساعد كثيرا على تنسيق أهداف كل إدارة فرعية من إدارات الوحدة الاقتصادية، مما يمنع حدوث أي ازدواج في الوظائف، يخلق نوعا من ضبط الجهود، وتوجيهها لخدمة أهداف الوحدة الاقتصادية.

#### 4 - وظيفة تقييم الأداء من خلال الموازنات: تتضمن موازنة تقديرات، وخطط، تمثل معايير أداء، يمكن

الاعتماد عليها في تقييم أداء المسؤولين عن مراكز المسؤولية التي تتكون منها الوحدة الاقتصادية، من خلال قياس مدى نجاحهم في تنفيذ خطة الموازنة، والتزاماتهم بتحقيق أهدافها، وهذا يجعل الموازنة أداة فعالة لتقييم أداء العاملين وضبط سلوكهم، حيث توضح ما إذا كانت نتائج التنفيذ الفعلية تتفق مع المستويات الأداء المستهدفة الواردة في الموازنة، أم أن هناك فروقات، وعند وجود فروقات يتم تحليل أسبابها على مستوى مراكز المسؤولية في الوحدة الاقتصادية، لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

من المناقشة السابقة للوظائف الرئيسية للموازنات التقديرية، نلاحظ أن هذه الوظائف ف تشكل السبب

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 22.

الرئيسي الذي يدفع المؤسسات للأخذ بأسلوب الموازنات التقديرية في تخطيط أنشطتها المختلفة والتنسيق بينها، بما يحقق الانسجام في العمل، وإحكام عملية الرقابة على أداء العاملين فيها لمعرفة مدى نجاحهم في تحقيق الأهداف العامة للوحدة الاقتصادية.

### ثالثاً: الخطوات الرئيسية المتبعة في إعداد الموازنة

تمر عملية إعداد الموازنة بعدة خطوات أهمها:<sup>1</sup>

#### 1 - تحديد الأهداف المرجوة من الخطة: حيث يجب تحديد الأهداف المرجوة من الخطة، خلال فترة

الموازنة قبل بدء في وضع البرامج التفصيلية وعند تحديد الأهداف يراعى مايلي:

- أن تكون الأهداف ممكنة التحقيق فتحدد أهداف نظرية أو أهداف مثالية يؤدي إلى تثبيت الهمم، والنظر إلى الموازنة بأكملها على أنها مستحيلة التنفيذ.

- التطلع إلى الأمام دائماً إذ ينبغي أن تكون الأهداف المحددة في الخطة القادمة أفضل من الأهداف التي تم تحقيقها فعلاً في الخطة السابقة.

- تحديد أهداف المنشأة في الأجل القصير في إطار الأهداف المحددة لها في الأجل الطويل.

#### 2 - وضع الخطط الفرعية وإعداد القوائم التقديرية للموازنة فالموازنة تتكون في صورتها النهائية من

سلسلة من الخطط الفرعية التفصيلية والقوائم التقديرية المتناسقة والمترابطة فيما بينهما.

<sup>1</sup> عبد الرحيم عصام البشيتي، مدى إمكانية تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة (ABB) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص30.

3 -التنسيق بين الخطط الفرعية: حيث يتطلب الأمر وبعد إعداد الخطط الفرعية المقترحة خلال فترة الموازنة التنسيق بين هذه الخطوط حتى يتحقق التجانس التام بينها وحتى يتمكن اكتشاف الاختناقات ومعالجتها والتي تنشأ نتيجة لعدم تحقيق التوازن بين أوجه النشاط المختلفة في الوحدة الاقتصادية وقد يستدعي التنسيق بين أجزاء الموازنة إلى ضرورة تعديل بعض الخطط الفرعية.

4 -اعتماد الموازنة وإصدارها: تعتمد الموازنة في القطاع الخاص من مدير المشروع أو من مجلس الإدارة، تبعا لحجم المشروع وطبيعة التنظيم الداخلي له، أما في القطاع العام فتعتمد الموازنة من مجلس إدارة الوحدة الاقتصادية، ومجلس إدارة المؤسسة الاقتصادية النوعية والوزير المختص ويعد الاعتماد إذن بالتنفيذ، ومستند رقابي مهما ونمطا للأداء بالنسبة إلى كافة أنشطة المشروع خلال فترة الموازنة.

#### رابعاً: أهمية رقابة التسيير باستخدام الموازنات

الرقابة هي عملية متابعة تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعية، واستخدام الميزانيات التقديرية كأداة للرقابة والتأكد من الالتزام بالأهداف والسياسات الموضوعية مقدما يجب أن تتناول البيانات التالية:<sup>1</sup>

1 -التقديرات الموضوعية مسبقا والمحددة في الموازنات.

2 -النتائج الفعلية كما تظهر في السجلات المحاسبية والإحصائية والإدارية الأخرى.

3 -الانحرافات المتمثلة في الفرق بين النتائج الفعلية والمقدرة

وبناء على ما سبق يتم استخلاص الفروقات وتحديد المسؤوليات من الفروقات وتحديد المسؤوليات من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة لتفاديها مسبقا، ومن ثم اتخاذ التدابير الملائمة لتحسين التسيير.

#### المطلب الثالث: التحليل المالي

فيما يخص التحليل المالي يتم التطرق إليه في الفصل الثاني.

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون، وآخرون، مرجع سابق، ص49.

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى التطور الذي شهدته مراقبة التسيير و كيف تطورت من نظام بسيط كان يعتمد على المحاسبة إلى نظام معلومات يحوي كل الطرق و التقنيات التي من شأنها المساهمة في مراقبة التسيير، ثم حاولنا إبراز مفهوم مراقبة التسيير و الذي خلصنا في النهاية على أنه مجموع العمليات و الإجراءات التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم و نتائجهم المحققة بالمقارنة مع ما كان مخطط تحديد الانحرافات وتصحيحها و مراقبة مدى نجاعة وفعالية الأداء داخل المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها المسطرة. و حاولنا التوسع في هذا المفهوم من خلال إبراز مدى أهمية و مراقبة التسيير و هدفها وخطوات انجازها، و حاولنا أيضا إبراز أهم الصفات التي يتميز بها مراقب التسيير وكذلك أهم صلاحياته، كما يمكن من التحكم في عمليات التسيير و التحقق من كفاءة العمليات و نجاعة عمليات التسيير و ذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات التقليدية و تحتوي على نظم المعلومات و المحاسبة العامة و التحليلية، وكذلك الأدوات الحديثة وهي لوحة القيادة و الموازنات التقديرية و التحليل المالي.

## الفصل الثاني

# التحليل المالي كأداة لمراقبة التسيير



#### تمهيد:

تعتبر الميزانية والحسابات الختامية مخرجات نظام المحاسبة المالية والتي تظهر نتيجة أعمال الوحدة من ربح أو خسارة وكذلك توضح المركز المالي للمؤسسة وحقوق أصحابها.

ونتيجة للتطورات الاقتصادية لم تعد النتائج الظاهرة في تلك القوائم كافية لأغراض التمويل أو الاستثمار

أو صناعة القرارات المختلفة، لذلك كان من الضروري خضوع تلك البيانات للتحليل بهدف الوقوف على

حقيقة الوضع المالي للمؤسسة وسبب نجاحها أو فشلها، لذلك أصبح من الضروري الاعتماد على التحليل

المالي لما له من مكانة مرموقة لدى جميع المؤسسات وذلك لدوره الفعال في تسهيل عملية التسيير أو أي

شيء يتعلق بمستقبل المؤسسة.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى التحليل المالي وأهم معايير وأدواته، وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى

المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التحليل المالي.

المبحث الثاني: خطوات ومعايير التحليل المالي ومجالاته.

المبحث الثالث: استخدام التحليل المالي كأداة لمراقبة التسيير.

## التسيير

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التحليل المالي

يعتبر التحليل المالي تشخيصاً لحالة أو لوظيفة مالية في المؤسسة خلال دورة مالية معينة أو خلال عدة دورات، وهذا لمن لهم علاقة بالمؤسسة كرجال الأعمال، بنوك، مستثمرين بهدف إظهار كل التغيرات التي تطرأ على الحالة المالية و بالتالي الحكم على السياسة المالية المتبعة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

سنقوم في هذا المبحث بتقديم التحليل المالي بفكرة مبسطة وواضحة من خلال التعرف على نشأته وأنواعه، وأهدافه، والجهات المستفيدة منه.

## المطلب الأول: تعريف التحليل المالي وأهميته

سننطلق في هذا المطلب إلى نبذة تاريخية عن التحليل المالي تعريف وأهميته.

## أولاً: نبذة تاريخية عن التحليل المالي

لقد نشأ التحليل المالي في نهاية القرن التاسع عشر حيث استعملت البنوك والمؤسسات المصرفية النسب المالية التي تبين أساساً مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها وذلك استناداً إلى كشوفاتها المحاسبية. ولكن مع تطور الصناعة و التجارة اتضح ضعف هذا التحليل و ظهر في بداية العشرينيات بعض الدراسات المبنية على العديد من المؤسسات و من النسب المختلفة، ثم تطور هذا النوع من الدراسات بتصنيف المؤسسات وفق القطاعات الاقتصادية، أو النواحي الجغرافية، مما يساعد على المقارنة بين هذه المؤسسات. ولقد كان للأزمة الاقتصادية التاريخية ( 1929-1933) أثر كبير في تطور تقنيات التسيير وخاصة التحليل المالي، ففي سنة 1933 أسست في الولايات المتحدة الأمريكية لجنة للأمن والصراف، وبدأت هذه الأخيرة تساهم في نشر التقديرات الزمنية للآلات بالمؤسسات، وكذلك الإحصائيات المتعلقة بالنسب النمطية لكل قطاع اقتصادي.

## التسيير

كما كان لفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية لإعادة البناء دور هام في تطور تقنيات التحليل المالي في فرنسا، حيث أظهر المصرفيون و المقرضون الهامون اهتمامهم بتحديد خطر استعمال أموالهم و بصفة أكثر دقة و حزم، وبتطور المؤسسات و بالتالي وسائل التمويل في الستينات من هذا القرن، نصب الاهتمام على نوعية المؤسسات ووسائل التمويل اللازمة، وقد تكونت في فرنسا في فرنسا مثلا سنة 1967 لجنة عمليات البورصات، وبتزايد حجم المؤسسات و تطورها تزايد معها حجم المعلومات المالية، وتحسن نوعيتها بشكل ساهم في خلق نظرة جديدة للتحليل المالي الذي تحول من التحليل المالي الساكن (لفترة معينة أو سنة ) إلى التحليل الديناميكي (دراسة الحالة المالية للمؤسسة لعدة سنوات متعاقبة أقلها 3 سنوات و المقارنة نتائجها لاستنتاج تطور سير المؤسسة ماليا)، وأصبح احدهما يكمل الآخر. وأدى تعميم التحليل المالي في المؤسسات إلى تطور نشاطها وتحققها لقفزات جد مهمة في الإنتاج والإنتاجية.<sup>1</sup>

### ثانيا: مفهوم التحليل المالي

توجد عدة تعاريف للتحليل المالي نذكر منها:

يعرف التحليل المالي بأنه "عملية تتم من خلالها اكتشاف أو اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية و النوعية حول النشاط للمشروع الاقتصادي التي تساهم في تحديد أهمية و خواص الأنشطة التشغيلية و المالية للمشروع، وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى و كذلك يتم استخدامها في تقييم أداء المؤسسة".<sup>2</sup>

و عرف أيضا بأنه "دراسة القوائم المالية بعد تبويبها واستخدام الأساليب الكمية وذلك بهدف إظهار الارتباطات بين عناصرها، والتغيرات الطارئة على هذه العناصر و حجم وأثر هذه التغيرات و اشتقاق

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون، التحليل المالي(تقنيات مراقبة التسيير)، الجزء الأول، دار المحمدية ، الجزائر، 1999، صص 13-14.

<sup>2</sup>محمد مطر، التحليل المالي والائتماني، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 03.

### التسيير

مجموعة من المؤشرات، التي تساعد على دراسة وضع المؤسسة من الناحية التشغيلية و التمويلية وتقييم أداء المؤسسة، وكذلك تقديم المعلومات اللازمة للأطراف المستفيدة من أجل اتخاذ القرارات الإدارية السليمة".<sup>1</sup> ويعرف كذلك بأنه "النشاط الذي يسبق عملية التخطيط المالي ويلازمها ويحول البيانات المتحصل عليها من مصادر إلى دلالات معينة من قبل المحلل".<sup>2</sup>

من التعاريف السابقة يمكننا القول أن التحليل المالي هو تحويل كم كبير من البيانات والأرقام إلى كم اقل ليستخدم في تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف وتحديد مسبباتها، وتحديد التهديدات التي تواجه المؤسسة، وتساعد على وضع الخطط المستقبلية.

من خلال التعاريف السابقة و لنجاح عملية التحليل المالي في تحقيق أهدافها أو أغراضها المنشودة، لا بد من توفر مجموعة من الخصائص والتي هي كالتالي:<sup>3</sup>

1 - أن تتمتع مصادر المعلومات التي يستقي منها المحلل المالي معلوماته بقدر معقول من المصدقية أو الموثوقية، وان تتسم المعلومات المستخدمة في التحليل بقدر متوازن من الموضوعية من جهة والملاءمة من جهة أخرى.

2 - أن يسلك المحلل المالي في عملية التحليل منهجا علميا يتناسب مع أهداف عملية التحليل. كما أن يستخدم أساليب وأدوات تجمع هي الأخرى وبقدر متوازن بين سمتي الموضوعية والملاءمة للأهداف التي تسعى إليها.

### ثالثا: أهمية التحليل المالي

<sup>1</sup> منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي (مدخل صناعة القرارات)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 12.  
<sup>2</sup> خالد وهيب الراوي، التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي، دار النشر والمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000، ص 17.  
<sup>3</sup> محمد مطر، مرجع سابق، ص 04.

## التسيير

يستعمل التحليل المالي في تشخيص الحالة المالية للمؤسسة ومعرفة حقيقة وضعيتها المالية، لذلك نجد أنه

يكتسي أهمية كبيرة وهي كالتالي:<sup>1</sup>

1 - يتناول التحليل المالي بيانات النظام المحاسبي للمشاريع المختلفة، بغض النظر عن طبيعة عملها، ليمد

متخذي القرارات في المجتمع بالمؤشرات المرشدة لسلوكياتهم في اتخاذ القرارات الرشيدة.

2 - يساعد التحليل المالي في تقييم الجدوى الاقتصادية لإقامة المشاريع، ولتقييم الأداء بعد إنشاء

المشاريع، كما يساعد في التخطيط المستقبلي لأنشطة المشروع. إضافة إلى إخضاع ظروف عدم التأكد

للمراقبة والسيطرة وحماية المؤسسة من الانحراف المحتمل.

3 - يساعد التحليل المالي في توقع المستقبل للوحدات الاقتصادية، من حيث معرفة مؤشرات نتائج

الأعمال، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة الاحتمالات المختلفة.

**المطلب الثاني: أنواع وأهداف التحليل المالي والجهات المستفيدة منه.**

**أولاً: أنواع التحليل المالي**

للتحليل المالي أنواع عديدة ومختلفة والتي تبحث عن التبويب الذي تم استناد إلي معايير مختلفة وحجم

المشكلة التي يدرسها وكذلك الفترة الزمنية اللازمة لعملية التحليل ومن أهم المعايير مايلي:<sup>2</sup>

1 -التصنيف من حيث الشكل:<sup>3</sup>

• **التحليل الرأسي:** يعني دراسة عناصر ميزانية واحدة، وذلك من خلال إظهار الوزن النسبي لكل

عنصر من العناصر في الميزانية إلى مجموع الميزانية، أو إلى المجموعة التي ينتمي إليها، أو بمعنى

<sup>1</sup> وليد ناجي حياي، اتجاهات الحديثة في التحليل المالي، إثراء للنشر، عمان، 2008، ص ص 15-16.

<sup>2</sup> حمزة الشمخي، إبراهيم الجرزاوي، الإدارة المالية الحديثة، دار الصفاء، الأردن، 1998، ص ص 48-49.

<sup>3</sup> منير شاكر محمد وآخرون، مرجع سابق، ص ص 39-40.

## التسيير

آخر تحويل الأرقام المطلقة الواردة في الميزانية إلى نسب مئوية وهذا يعني أن مجموع الميزانية سيتحول إلى رقم مئوي مساوي ل 100% في كلا الطرفين. أما إذا نسبت العناصر إلى المجموعة التي تنتمي إليها عندئذ يصبح مجموع كل مجموعة مساوي للرقم 100%. وعملية نسب العنصر في الميزانية إلى مجموع الميزانية أو إلى مجموع المجموعة التي ينتمي إليها يعود إلى غاية التحليل فيما إذا كانت موجهة لمعرفة الوزن النسبي لكل عنصر إلى المجموعة التي ينتمي إليها أم الاثنان معا. ويمكننا استخدام هذا التحليل أيضا لتحليل قائمة الدخل حيث تنسب كل عناصر قائمة الدخل إلى المبيعات أو صافي المبيعات في نفس القائمة كان تنسب تكلفة المبيعات إلى قيمة المبيعات. ويتميز التحليل الرأسي بضعف الدلالة لأنه يعتبر تحليلا ساكنا ولا يصبح هذا التحليل مفيدا إلا إذا تمت مقارنته مع نسب أخرى ذات نفس الدلالة. لذلك نجد أن استخدام هذا التحليل بمفرده لا يوفر مؤشرا جيدا على مدى قوة أو ضعف الحالة تحت الدراسة.

● **التحليل الأفقي:** يعني دراسة التغيرات الحادثة في عناصر القوائم المالية على مدى عدة فترات زمنية ولذلك يدعى بالتحليل المتحرك وهو أفضل من التحليل الرأسي الذي يقتصر على دراسة العناصر التي تظهر في القوائم المالية لفترة زمنية واحدة وتحليل العلاقة بينهما.

والجدير بالذكر هنا أن كلا النوعين يعتبران هاما ووسيلة ضرورية بالنسبة للمحلل المالي لا بل أنهما يكملان بعضهما البعض.

والفائدة الرئيسية للتحليل الأفقي تتركز في معرفة اتجاه تطور عناصر القوائم المالية ولذلك يسمى

هذا التحليل أيضا بتحليل الاتجاه.

ويتم حساب اتجاه التطور وفقا للمعادلة التالية:

قيمة العنصر في السنة المقارنة / قيمة العنصر في سنة الأساس  $\times 100$

## التسيير

وتدعى كذلك معادلة الأرقام القياسية

ونائج هذه المعادلة هو نسبة التغير في كل عنصر بالزيادة أو النقصان وهذه الطريقة أفضل من طريقة مقارنة الأرقام المطلقة عن طريق وضع إشارات موجبة وسالبة لأنها أكثر دلالة، ولكي نستطيع دراسة الاتجاه أي مقارنة قيمة العنصر أو توزيعه النسبي ولكن في فترة زمنية معينة مع قيمة نفس العنصر أو توزيعه النسبي ولكن في فترة زمنية أخرى سابقة أو لاحقة أو عدة سنوات متتالية، لا بد من اختيار سنة الأساس.

إن لاختيار سنة الأساس أهمية كبيرة على صحة ودقة دراسة الاتجاهات التطور، فعلى سبيل المثال إذا تم اختيار كانت مميزة نتيجة الظروف خاصة مرت بها المنشأة فان نتائج المقارنة ستكون سلبية قياسا لتلك السنة وسيكون الحكم غير موضوعي على السنة موضوع المقارنة والعكس صحيح. إذا لا بد عند اختيار سنة الأساس من مراعات الاعتبارات التالية:

- الابتعاد عن التحيز الشخصي أي أن لا تخضع عملية اختيار سنة الأساس للاختيار الشخصي.
- اختيار سنة الأساس تتصف أنها طبيعية، أي لم يمر عليها ظروف استثنائية سواء ايجابية أو سلبية.
- أن لا تكون سنة الأساس متقدمة أو بعيدة خاصة وان عالمنا يتميز ب سرعة التغيير والتطور في الظروف الاقتصادية أو طرق الإنتاج.

ويمكننا تجاوز هذه المشكلة إن وجدت بجعل سنة الأساس مكونة من متوسط بيانات عدة سنوات.

## 2- التصنيف من حيث النطاق:

- التحليل المالي على المستوى القومي: هو تقييم نشاط الدولة من الناحية المالية باعتبارها وحدة اقتصادية واحدة خلال فترة زمنية معينة، وتدخل ضمن عملية التقييم هذه الظواهر والعمليات المالية

## التسيير

الداخلة في مقاييس الاقتصاد الوطني ككل، ويعتبر التحليل المالي على مستوى القومي جزء من التحليل الاقتصادي كما اشرنا ويدخل ضمن مجال الاقتصاد السياسي.

- **التحليل المالي على مستوى المؤسسة:** تقييم نشاط المؤسسة سواء كانت تهدف إلى الربح أو إلى تحقيق عائد اجتماعي من ممارسة نشاطها خلال فترة زمنية معينة.

### 3 -التصنيف من حيث الشمولية:

- **التحليل المالي الشامل:** هو تقييم نشاط المؤسسة ومركزها المالي ككل خلال فترة زمنية محددة.
- **التحليل المالي الجزئي:** هو تقييم جزء معين من نشاط المؤسسة خلال فترة زمنية معينة مثل تحليل رأس المال الثابت، أو تحليل مصادر التمويل طويلة الأجل، أو تحليل القابلية الإيرادية للمنشأة، أو تحليل المخزون السلعي.

### 4 -التصنيف من حيث زمن إجراءه:

- **التحليل التاريخي:** ويقصد بهذا النوع هو تقييم نشاط المؤسسة أو مركزها المالي أو كليهما خلال فترة زمنية ماضية كأن تكون لفترة ثلاث أو خمس سنوات مالية.
- **التحليل المستقبلي:** ويقصد بهذا النوع من التحليل هو تقييم نشاط المؤسسة أو مركزها المالي أو كليهما خلال فترة زمنية لاحقة كأن تكون لفترة ثلاث أو خمس سنوات قادمة، وذلك بالاعتماد على بيانات والمعلومات التاريخية للمنشأة.

### 5 -التصنيف من حيث الجهة القائمة به:

- **التحليل الداخلي:** ويقصد بهذا النوع من التحليل هو تقييم نشاط المؤسسة أو مركزها المالي أو كليهما خلال فترة زمنية معينة من قبل الأجهزة المختصة داخل المؤسسة.



التسيير

- **التحليل الخارجي:** ويقصد بهذا النوع من التحليل هو تقييم نشاط المؤسسة أو مركزها المالي أو كليهما خلال فترة زمنية معينة من قبل الأجهزة المختصة من خارج المؤسسة.

ثانياً: أهداف التحليل المالي

للتحليل المالي العديد من الأهداف نذكر منها:<sup>1</sup>

- 1 معرفة المركز الائتماني للمنشأة وكذلك تحديد مركزها المالي.
- 2 تقييم ربحية المشروع وما مدى كفاءة إدارة الأصول والخصوم.
- 3 تقييم مدى كفاءة سياسات التمويل.
- 4 تحديد القيمة العادلة لأسهم الشركة.
- 5 للمساعدة في وضع السياسات والبرامج المستقبلية للشركة.
- 6 تقييم أداء الإدارة العليا.
- 7 تحديد حجم المبيعات المناسب.

ثالثاً: الأطراف المستفيدة من التحليل المالي

<sup>1</sup> عمار أكرم عمر الطويل، مدى اعتماد المصارف على التحليل المالي للتنبؤ بالتعثر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 16.

## التسيير

تتعدد الأطراف المستفيدة من معلومات التحلل المالي كما تتنوع أغراض استخداماتهم لتلك المعلومات وذلك وفقا لتنوع علاقتهم بالمنشأة من جهة، ولتنوع قراراتهم المبنية على هذه المعلومات من جهة أخرى. وهذه الأطراف هي كالتالي:<sup>1</sup>

**1 - المساهمين:** يهتم المساهم بصفة أساسية بالعائد على المال المستثمر والقيمة المضافة والمخاطر التي تنطوي عليها الاستثمارات بالمشروع لذلك فهو يبحث عما إذا كان من الأفضل الاحتفاظ بالأسهم التي يمتلكها أو يتخلى عنها لذلك يفيد التحليل المالي المساهم في تقييم هذه الجوانب قد يختلف هذا قليلا عن المستثمر المرتقب والذي يحاول معرفة هل من الأفضل بالنسبة له شراء أسهم المؤسسة أو لا. فكل منهم يهتم (المساهم الحالي والمرتقب) بماضي الشركة، والمواقف الحرجة التي واجهتها، والأسلوب الذي اتبع في معالجتها، ثم البحث بعد ذلك في النمو المتوقع في الأجل القصير والطويل، نقترح أن يتم التحليل وفق الخطوات التالية:<sup>2</sup>

- دراسة مركز المؤسسة داخل الصناعة أو النشاط التي تنتمي إليها.
- تحليل النتائج المالية للمؤسسة خلال السنوات الخمس الأخيرة.
- التعرف على الاتجاهات المستقبلية للمؤسسة والنمو المتوقع .

**2 - الدائنين:** يقصد بالدائنين الشخص الذي اكتتب في السندات الخاصة للمؤسسة أو محتمل شراءه للسندات المصدرة أو اكتتاب في القرض الجديد. أو بصدد إقراض الأموال للمشروع، وقد يكون الدائن بنكا أو المؤسسات المالية، لذلك فهو مهتمون دائما بالتعرف على مدى إمكانية المشروع، الوفاء بالقروض عندما يحين أجل استحقاق.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص ص 53-71.

<sup>2</sup> خالد وهيب الراوي، مرجع سابق، ص 21.

### التسيير

فإذا كان القرض لمدة تزيد عن السنة فيقوم المقرض بالتأكد من إمكانية السداد هذا الالتزام في الأجل الطويل، أما إذا كان القرض لمدة تقل عن السنة، يهتم الدائن بالتأكد من إمكانية المدين على سداد هذه الالتزامات في الأجل القصير، ومع ذلك لا يهتم بالتوازن المالي في الأجل الطويل.

حيث يقوم الدائن ب:<sup>1</sup>

- تقييم إمكانية سداد الالتزامات في الأجل الطويل.
- إمكانية أداء المؤسسة لكافة التزاماتها باستخدام قائمة التدفق النقدي التقديرية.
- تقييم إمكانية سداد الالتزامات في الأجل القصير.

**3- المورد:** يهتم المورد التأكد من سلامة المراكز المالية لعملائها، واستقرار الأوضاع المالية، فالعميل من الناحية العلمية مدين للمورد، ويعني هذا دراسة وتحليل مديونية العميل في الدفاتر المورد، والتطور هذه المديونية، وعلى ضوء ذلك يقرر المورد ما إذا كان سيستمر في التعامل معه أو يخفض هذا التعامل، وبذلك يستفيد المورد من البيانات التي ينشرها العملاء بصفة دورية، فيهمه مثلا التعرف على ما إذا كانت فترة الائتمان التي يمنحها لعملائه، مماثلة لتلك التي يمنحها المنافسون، ويمكن للمحلل حساب متوسط فترة الائتمان الممنوحة للعملاء، باستخدام القوائم المالية (المركز المالي وحساب العمليات). إذا اتضح مواظبة العميل في أداء التزامه من قبل المورد، فإن التحليل والدراسة تدخل في نطاق المستقبل للتعرف على مدى قدرة العميل على سداد التزاماته، أي أن هذه الدراسات تهم المورد خاصة إذا طلب منه الزيادة فترة الائتمان، وكذلك الحال بالنسبة للعملاء الجدد.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص ص 71-72.

### التسيير

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

وعرضها على مالكي الوحدة (الهيئة العامة في شركات المساهمة أو الإدارة المشرفة على المؤسسة في القطاع العام)، بحيث يظهر هذا التحليل مدى كفاءة الإدارة في أداء وظيفتها، إذ يعتبر التحليل المالي أداة من أجل:<sup>1</sup>

- معرفة الإدارة العليا لمدى كفاءة الإدارات التنفيذية في أداء وظيفتها.
- تقييم أداء الأفراد والأقسام والأفراد وكذلك السياسات الإدارية.
- المساعدة في التخطيط السليم للمستقبل.

5 -العميل: باستخدام البيانات التي ينشرها المورد وكذلك المنافسة، يمكن للعميل(المشروع) معرفة ما إذا

كانت الشروط التي يحصل عليها، خاصة فترة الائتمان، مماثلة لما تمنح لغيره، وتتطابق مع فترة الائتمان التي يمنحها هو لعملائه، تتم هذه المقارنات باستخدام القوائم المالية بحساب متوسط الائتمان. فقد يتضح للعميل أن متوسط فترة الدفع التي يمنحها المورد لأحد عملائه، أقل من تلك التي تمنح من نفس المورد لعملائه آخرين، لذلك من الأفضل معرفة السبب، فقد يكون سبب تعجيل الدفع، للاستفادة من الخصم النقدي الذي يخفض من تكلفة المواد المشتراة، وبتحليل العميل المركز المالي للمورد، يمكنه حصول على شروط أفضل. ومن مصلحة العميل متابعة مراكز مورديه، خاصة مورده الرئيسي، للتأكد من ضمان الاستمرار وانتظام التوريد للمورد الأولية، ومدى إمكانية تخفيض تكلفتها.

6 -العمال: يمكن القول أن أهم أطراف المستفيدة في المشروع هما: العمال فزيادة الأجور مع ثبات

الإنتاجية يعني انخفاض العائد المخصص للملاك، سواء كانت مباشرة (خفض التوزيعات أو إخفاؤها)، أو غير مباشرة(عدم كفاية التمويل الداخلي)، لهذا يهتم العمال بالمركز المالي للمؤسسة التي ينتمون

<sup>1</sup> منير شاكور محمد وآخرون، مرجع سابق، ص 18.

## التسيير

إليها، والتأكد من سلامة إدارة الأعمال، فإن أسلوب التحليل المالي هنا لا يختلف عن التحليل الموجه للمساهمين، لذلك يجب دراسة الإنتاجية والربحية والتنبؤ بالمستقبل الشركة.

7 - **الجهات الحكومية:** أما التحليل المالي من وجهة نظر الحكومة فإن المنشآت الاقتصادية تدفع ما عليها من ضرائب إلى الدولة، حيث تعتبر الضرائب إيرادات حكومية (ضرائب مباشرة وغير مباشرة). وتحاول الدولة زيادة إيراداتها من الضرائب المتنوعة، وهذا يعني أن مراقبة الدولة لحجم الإيرادات والاستقطاعات من الأرباح لأغراض التخصيصات، الديون المشكوك في تحصيلها، أقساط الاستهلاك أو الفوائد، يتم تحديد الوعاء الضريبي ومدى صحة البيانات التي تقدمها هذه المنشآت.

## المطلب الثالث: مصادر التحليل المالي

تعتبر المعلومات التي يحصل عليها المحلل المالي المادة الأولية والرئيسية التي تعتمد عليها مخرجات عملية التحليل المالي، ويمكن تفسير مصادر الحصول على البيانات والمعلومات لغايات التحليل المالي إلى مصدرين

رئيسيين هما:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وليد ناجي حيالي، مرجع سابق، ص ص 18-19.

## التسيير

أولاً: مصادر داخلية: تنضوي تحت المصادر الداخلية كافة البيانات والمعلومات المحاسبية والإحصائية والإدارية التي يحصل عليها المحلل من المشروع نفسه، سواء كانت هذه البيانات مكتوبة أو شفوية، تعتبر القوائم المالية والبيانات السجلات المحاسبية أهم مصدر ضمن المصادر الداخلية.

### 1 - مفهوم القوائم المالية:

من المعلوم أن هناك العديد من الأطراف يهتم الحصول على المعلومات عن الشركة تساعد في:

- معرفة نتائج عمليات التشغيل من ربح أو خسارة.
- الوقوف على شكل تدفق الأموال.

وتعتبر القوائم المالية الشكل أكثر شيوعاً لتوفير هذه المعلومات للاستخدام على نطاق عام. وتعد هذه القوائم المالية طبقاً لمعايير المحاسبة المتعارف عليها أن تصدرها الهيئات المشرفة على أسواق رأس المال، أو تتضمنها قوانين الشركات في بعض الأحيان.<sup>1</sup> والقوائم المالية شائعة الاستخدام هي:

- قائمة المركز المالي.
- قائمة الدخل.
- قائمة التغير في حقوق الملكية.
- قائمة التدفق النقدي.
- ملحق يبين القواعد و الطرق المحاسبية المستعملة و يقدم معلومات تكميلية لقائمة المركز المالي و قائمة الدخل.

<sup>1</sup> خالد وهيب الراوي، مرجع سابق، ص 32.

## التسيير

### -قائمة المركز المالي

#### ➤ مفهوم قائمة المركز المالي:

تعرف الميزانية على أنها " تحديد عناصر الأصول والخصوم بصفة منفصلة، يبرز عرض

الأصول والخصوم داخل الميزانية الفصل بين العناصر الجارية والعناصر غير الجارية".<sup>1</sup>

وتعرف أيضا على أنها " قائمة معلومات عن طبيعة ومقدار الاستثمارات في أصول المنشأة،

والتزامات المنشأة لدائنيها، وحق الملاك على صافي أصول المنشأة، حيث يتمثل المركز المالي للمنشأة

في مالها من أصول وما عليها من خصوم أو التزامات تجاه الآخرين، وذلك في اللحظة الأخيرة من

الفترة المالية المنتهية".<sup>2</sup>

#### ➤ أهمية المركز المالي:

تتبع أهمية المركز المالي من مساهمتها في عملية التقرير المالي عن طريق توفير أساس لما يلي:

✓ حساب معدلات العائد.

✓ تقييم هيكل رأس المال في المنشأة.

✓ تقدير درجة السيولة والمرونة المالية في المنشأة.

<sup>1</sup> عبد الرحمان عطية، مرجع سابق، ص 10.

<sup>2</sup> فايز زهدي الشلتوني، مدى دلالة القوائم المالية كأداة للإفصاح عن المعلومات الضرورية اللازمة لمستخدمي القوائم المالية، رسالة مقدمة لنيل ماجستير في محاسبة التمويل، جامعة الإسلامية، غزة، 2005، ص 21.

## التسيير

فالميزانية تعتبر المصدر الرئيسي للمعلومات حول سيولة المنشأة وحول مرونتها المالية والتي بدورها تمكن مستخدمي القوائم المالية من الحكم على درجة المخاطرة التي تتعرض لها المنشأة وتقدير التدفقات النقدية لها في المستقبل، فإنه يجب تحليل مدى سيولة المنشأة ومرونتها المالية.<sup>1</sup>

### ➤ عناصر المركز المالي:

تتكون المركز المالي لميزانية من جانبين أساسيين هما: الأصول والخصوم

✓ الأصول: عرف النظام المحاسبي المالي الأصول كالتالي: " تتكون الأصول من الموارد التي يسيرها

الكيان بفعل أحداث ماضية والموجهة لان توفر له منافع اقتصادية مستقبلية ".<sup>2</sup>

وتصنف الأصول إلى:<sup>3</sup>

❖ الأصول غير المتداولة (غير الجارية): تلك الأصول الموجهة للاستخدام الدائم لاحتياجات المؤسسة،

و كذا تلك المحتجرة لغايات استثمارية طويلة الأجل. بالإضافة إلى تلك التي لا ترغب المؤسسة أو لا

تستطيع تحقيقها خلال الـ 12 شهراً التالية لتاريخ نهاية سنتها المالية.

❖ وتشمل مايلي:<sup>4</sup>

○ الأصول المعنوية: هي موجودات قابلة للتحديد وغير نقدية يحتفظ بها لاستخدامها في إنتاج أو

الخدمات أو تأجيرها للآخرين أو لأغراض إدارية، مثل البرامج معلوماتية.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 22.

<sup>2</sup> عيد الرحمان عطية، مرجع سابق، ص 11.

<sup>3</sup> كتوش عاشور، مرجع سابق، ص 17.

<sup>4</sup> لبوز نوح، مخطط النظام المحاسبي المالي المستمد من المعايير الدولية المحاسبية ، الجزء الأول، مؤسسة الفنون المطبعية والمكتبية لولاية بسكرة، 2009، ص 40-46.



### التسيير

- الأصول العينية: هي الموجودات أو الممتلكات التي طورت أو أنشأت للاستخدام المستقبلي كالألات والمعدات والأراضي.
- التثبيتات المالية: تعرف التثبيتات المالية على أنها " تلك القيم المنقولة التي تحوزها المؤسسة ليس لغرض البيع وإنما لاستعمالها بصفة دائمة أي لعدة دورات " .
- ❖ الأصول المتداولة ( الجارية ): تلك الأصول التي تمثل موضوع عمل المؤسسة والتي تنتظر منها إمكانية التحقيق ( بيعها أو استهلاكها ) ضمن إطار الدورة الاستغلالية العادية، أو بغرض المتاجرة. وتشمل مايلي:<sup>1</sup>
- المخزونات: هي أصل من الأصول المتداولة الذي تحتفظ بها المنشأة بغرض إعادة بيعه أو استخدامه في إنتاج سلع معدة للبيع ولأن المصدر الإيراد من هذا الأصل كالمبيعات وغيرها من الإيرادات التي تشتق من بيع المخزون.
- زبائن وحسابات مرتبطة: هو احد أهم عناصر النشاط الذي تركز عليه عملية توزيع السلع والخدمات لأنه يمثل جزء هام في رقم الأعمال.
- النقديات: تمثل النقدية محور المعاملات في المنشأة والأكثر سيولة وترتبط بجميع دورات النشاط في المنشأة، ومن هنا تظهر الأهمية البالغة لهذا العنصر حتى ولو كان رصيده غير مادي، مثل الصندوق، البنك.
- ✓ الخصوم: عرفها SCF " الخصوم تتكون من الالتزامات الراهنة للكيان الناتجة عن أحداث ماضية والتي يتمثل انقضاؤها بالنسبة للكيان في خروج موارد ممثلة في المنافع الاقتصادية".<sup>2</sup> وتشمل الخصوم على مايلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مرجع سابق، ص ص 79-104-159.

<sup>2</sup>عبد الرحمان عطية، مرجع سابق، ص 12.

التسيير

❖ **رؤوس الأموال الخاصة:** تعبر حسابات رؤوس الأموال الخاصة وفقا للنظام المحاسبي المالي

الجزائري عن التزامات اتجاه الكيان ( المؤسسة ) لذوي حقوق الملكية، و هي تمثل فائض أصول الكيان عن خصومه الجارية و غير الجارية. فهي تحتوي على كل حسابات رأس المال و حسابات الاحتياطيات و النتائج، بالإضافة إلى فوارق التقييم.

❖ **الخصوم المتداولة ( الجارية ):** هي الخصوم التي عندما يتوقع تسديدها و تسويتها - باعتبارها

التزامات - أثناء الدورة الاستغلالية العادية للمؤسسة.

❖ **الخصوم غير المتداولة ( غير الجارية ):** هي الخصوم التي يتوقع تسديدها و تسويتها، خارج دورة

الاستغلال أي أنها مدتها تزيد عن 12 شهرا.

الجدول رقم (01): ميزانية حسب SCF - جانب الأصول-

N-1 صافي	N صافي	N اهتلاكات ومؤونات	N إجمالي	ملاحظة	الأصول
					أصول غير متداولة
					شهرة محل
					تثبيات معنوية
					تثبيات عينية
					تثبيات عينية اخرى
					تثبيات ممنوح امتيازها
					تثبيات جاري انجازها
					مساهمات أخرى و حقوق مرتبطة بها
					تثبيات مالية

<sup>1</sup> كتوش عاشور، مرجع سابق، ص ص 19 - 20.

التسيير

					قروض وأصول أخرى غير متداولة
					مجموع الأصول غير المتداولة
					أصول متداولة
					مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ
					حقوق واستخدامات مماثلة
					الزبائن
					مدينون آخرون
					ضرائب
					حقوق أخرى واستخدامات مماثلة
					النقديات وما شابهها
					توظيفات وأصول مالية أخرى
					متداولة
					الخزينة
					مجموع الأصول المتداولة
					المجموع العام للأصول

المصدر: القرار المؤرخ في 26-07-2008، الجريدة الرسمية، العدد 19، الصادر بتاريخ 25 مارس 2009، ص 28.

الجدول رقم (02): ميزانية حسب SCF - جانب الخصوم-

N-1	N	ملاحظة	الخصوم
			رؤوس الأموال الخاصة
			رأس المال المصدر
			رأس المال غير المستدعي
			علاوات واحتياطات (احتياطات مجمعة (1))
			فوارق التقييم
			فارق المعادلة (1)
			نتيجة صافية/ (حصة المجمع (1))
			رؤوس أموال خاصة أخرى/ ترحيل من جديد

التسيير

			حصة الشركة المجمعة (1)
			حصة ذوي الأقلية (1)
			المجموع -1-
			الخصوم غير المتداولة
			قروض وديون مالية
			ضرائب مؤجلة
			ديون أخرى غير متداولة
			مؤونات ونواتج مثبتة مسبقا
			مجموع الخصوم غير المتداولة -2-
			الخصوم المتداولة
			موردون وحسابات مرتبطة
			ضرائب
			ديون أخرى
			خزينة سلبية
			مجموع الخصوم غير المتداولة -3-
			المجموع العام للخصوم

المصدر: القرار المؤرخ في 26-07-2008، مرجع سابق، ص 29

-حساب النتائج: هو" بيان ملخص للأعباء والمنتجات المنجزة من الكيان خلال السنة المالية. ولا يأخذ

في الحساب التاريخ التحصيل أو تاريخ السحب ويبرز بالتمييز النتيجة الصافية للسنة المالية الربح أو

خسارة"<sup>1</sup>.

➤ معلومات يستوجب إظهارها في جدول قائمة الدخل:

حيث ان المعيار المحاسبي( IAS1 ) لا يبين أي تسلسل أو شكل لتقديم جدول حسابات النتائج، و

لكن يقدم قائمة العناصر التي يحتويها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> القرار المؤرخ في 26-07-2008، مرجع سابق، ص 30.

التسيير

- ✓ تحليل الأعباء حسب طبيعتها، بما يسمح تحديد النتائج الوسيطة.
- ✓ نواتج الأنشطة العادية.
- ✓ النواتج المالية و الأعباء المالية.
- ✓ أعباء المستخدمين.
- ✓ الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة.
- ✓ مخصصات الإهلاكات و انخفاض القيمة المرتبطة بالأصول العينية.
- ✓ مخصصات الإهلاكات و انخفاض القيمة المرتبطة بالأصول غير المادية.
- ✓ نتائج الأنشطة العادية.
- ✓ العناصر غير العادية للنواتج والأعباء.
- ✓ النتيجة الصافية للفترة قبل التوزيع بالنسبة لشركات الأسهم، النتيجة الصافية للسهم.

الجدول رقم (03): حساب النتائج (حسب الطبيعة) مؤسسة صناعية

N-1	N	ملاحظة	البيان	
			رقم الأعمال	70
			تغير مخزونات المنتجات المصنعة وقيد التصنيع	72
			الإنتاج المثبت	73
			إعانات الاستغلال	74
			<b>1- إنتاج السنة المالية</b>	
			مشتريات مستهلكة	60
			خدمات خارجية واستهلاكات أخرى	60 و 62
			<b>2- استهلاك السنة المالية</b>	
			<b>3- القيمة المضافة للاستغلال (1-2)</b>	

التسيير

			أعباء العاملين	63
			الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة	64
			<b>4- الفائض الإجمالي للاستغلال</b>	
			نواتج تشغيلية أخرى	75
			أعباء تشغيلية أخرى	65
			مخصصات الاهتلاكات والمؤونات	68
			استرجاع خسائر القيمة والمؤونات	78
			<b>5- النتيجة العملياتية</b>	
			نواتج مالية	76
			أعباء مالية	66
			<b>6- النتيجة المالية</b>	
			<b>7 - النتيجة العادية قبل الضريبة (5+6)</b>	
			الضرائب الواجبة الدفع عن النتائج العادية	698 و 695
			الضرائب المؤجلة (تغيرات) حول النتائج العادية	693 و 692
			مجموع نواتج الأنشطة العادية	
			مجموع أعباء الأنشطة العادية	
			<b>8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية</b>	
			النتيجة غير العادية	
			عناصر غير عادية (منتجات) (يجب تبيانها)	77
			عناصر غير عادية (اعباء) (يجب تبيانها)	67
			النتيجة غير العادية	
			<b>9- صافي نتيجة السنة المالية</b>	
			حصة الشركات الموضوعه موضع المعادلة في	
			النتيجة الصافية (1)	
			<b>10- النتيجة الصافية للمجموع المجمع (1)</b>	
			منها حصة ذوي الأقلية	
			حصة المجمع (1)	

التسيير

المصدر: القرار المؤرخ في 26-07-2008، مرجع سابق، ص34.

الجدول رقم (04): حساب النتائج (حسب الطبيعة) مؤسسة تجارية

N-1	N	ملاحظة	البيان
			رقم الأعمال تكلفة المبيعات
			الهامش الإجمالي
			نواتج تشغيلية أخرى تكاليف تجارية أعباء إدارية أعباء أخرى
			النتيجة التشغيلية
			تقديم تفاصيل الأعباء حسب طبيعتها (مصاريف العاملين، مخصصات الاهتلاكات) نواتج مالية مصاريف مالية

التسيير

			النتيجة العادية قبل الضريبة
			الضرائب الواجبة على النتائج العادية الضرائب المؤجلة على النتائج العادية (تغيرات)
			النتيجة الصافية للأنشطة العادية
			الأعباء غير العادية النواتج غير العادية
			النتيجة الصافية للسنة المالية
			حصة الشركات الموضوعه موضع المعادلة في النتيجة الصافية
			النتيجة الصافية للمجموع المجمع (1)
			منها حصة ذوي الأقلية (1) حصة المجمع (1)

المصدر: القرار المؤرخ في 26-07-2008، مرجع سابق، ص 31.

ثانيا: مصادر خارجية: أما عناصر مصادر المعلومات الخارجية فيستطيع المحلل المالي الحصول عليها من مصادر عدة، أبرزها المعلومات والبيانات التي تصدرها أسواق المال وهيآت البورصة ومكاتب الوساطة، بالإضافة إلى البيانات والمعلومات التي يمكن أن يحصل عليها من الصحف اليومية والمجلات المتخصصة والمكاتب الاستشارية.

كما يمكن أن نضيف إلى ما تقدم البيانات والمعلومات الاجتماعية والاقتصادية التي تترك أثرها على عمل المشروع في ظروف معينة، التضخم أو الكساد الاقتصادي أو العكس حالة الانتعاش الاقتصادي، والحروب والكوارث الطبيعية التي تترك آثار سلبية أو ايجابية على أداء المشروع بشكل عام.



### المبحث الثاني: خطوات ومعايير التحليل المالي ومجالاته

إن التحليل المالي يعمل على تصنيف البيانات المالية ومقارنتها، وذلك وفق معايير محددة مسبقاً، وفي هذا

المبحث سنتطرق إلى خطوات التحليل المالي ومعاييره، مجالاته.

#### المطلب الأول: خطوات التحليل المالي وشروطه

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى خطوات التحليل المالي ثم شروطه.

#### أولاً: خطوات التحليل المالي

## التسيير

يستند التحليل المالي على خطوات متعددة يجب على المحلل المالي أن يقوم بها لكي يجعل التقارير المالية أو المحاسبية تتلاءم ومتطلبات التحليل المالي وهي كالتالي:<sup>1</sup>

**1 -التصنيف:** يتناول جمع تصنيف البيانات وتجزئة البيانات التي تحويها القوائم المالية بطريقة تسهل عملية التحليل ووضع هذه البيانات في مجموعات محددة متجانسة، وكذلك جمع البيانات اللازمة عن المعايير النمطية التي يعتمد عليها التحليل، ويمكن أن يلعب المحاسب دورا هاما في تسهيل هذه الخطوة عن طريق إعداد القوائم المالية بطريقة تمكن من القيام بعملية التحليل دون الحاجة إلى إجراء تعديلات كبيرة في هذه القوائم.

بالإضافة إلى تصنيف البيانات بصورة السابقة يقوم المحلل المالي أيضا بجمع معلومات عن المعدلات النمطية التي يستخدمها في تحليله، ويشير المعدل النمطي إلى القيمة أو النتيجة النمطية التي يتم تقييم أعمال المنظمة بناءا عليها.

**2 -المقارنة:** يتم في هذه الخطوة إنشاء علاقات بين البيانات المصنفة وفق نماذج محددة وذلك من اجل اكتشاف العلاقة بين مختلف عناصر الأصول والخصوم في المركز المالي وتحديد أسباب قيام هذه العلاقات، وتجدر الإشارة إلى أن عملية المقارنة تتم بين المجموعات الكلية والمجموعات الجزئية بين فترات زمنية.

**3 -الاستنتاج والتوصيات:** تتضمن هذه الخطوة تفسير العلاقات التي تم الحصول عليها في المرحلة السابقة من أجل التوصل إلى حكم صحيح حول السياسات المالية السائدة والمركز المالي للمنشأة وإمكانيات التطور المتوفرة.

وفي النهاية يتم كتابة تقرير عن موضوع التحليل لرفعه إلى الجهات المختصة متضمنا

<sup>1</sup>نفين عبد الله ابو سمهانة، مجالات استخدام مساهمة المراجعة التحليلية في تخطيط وأداء عملية المراجعة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 37.

## التسيير

نتائج التحليل والتوصيات التي يرى المحلل المالي إتباعها، ومن هذا يتضح أن جهاز التحليل المالي وهو جهاز استشاري يقوم لخدمة جهات أخرى في المنظمة عن طريق عمل الدراسات وتقديم التوصيات الضرورية لحل المشاكل القائمة دون أن يكون له سلطة فرض حل معين على أي جهة في المنظمة.

### ثانياً: شروط التحليل المالي

حيث ينبغي أن تتوفر في للتحليل المالي شروط معينة لضمان دقة ومصداقية التحليل في التعبير الحقيقي عن وضع المؤسسة ومن بين الشروط نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

- 1 - مدى شمولية التحليل المالي لأنشطة المؤسسة، حيث تظهر مؤشرات المختلفة عن نشاطات المؤسسة. وقد يتم توجيه التحليل جزئياً لخدمة نشاط المؤسسة أو اتخاذ قرار معين في نشاط محدد.
- 2 - مدى مرونة التحليل المالي في قياس التغيرات الحاصلة في فترة مالية (حساسية التحليل).
- 3 - مدى كون التحليل المالي اقتصادياً في الكلفة والجهد والوقت لقياس المتغيرات ضمن فترة مالية محددة.
- 4 - مدى استجابة التحليل المالي لقياس التنبؤ في المستقبل وليس على أساس الظروف التاريخية للمؤسسة فقط وأن يكون هذا القياس قصير الأجل أو طويل الأجل حسب متطلبات المؤسسة من توقعات التدفقات النقدية والتمويل والإنتاج .
- 5 - مدى استجابة التحليل لسرعة قياس والإنجاز لتجاوز التقادم كل البيانات.

<sup>1</sup>عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية (النظرية والتطبيق)، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص 09.

التسيير

6 مدى تطور الأساليب والأدوات للتحليل المالي مع التقدم العلمي والتكنولوجي والاتصالات التي

تشهدها العالم في عصر العولمة.

المطلب الثاني: معايير التحليل المالي

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى معايير التحليل المالي ثم أنواعها.

أولاً: معايير التحليل المالي

من المعلوم أن احتساب النسب المالية بمعزل عن وجود معيار لقياس الأداء ومقارنة النتائج به لن يكون

مفيداً في الكشف عن الانحرافات والحكم على مدى سلامة وملاءمة النسب المستخرجة.

فقيام المحلل المالي مثلاً باحتساب نسبة السيولة التي هي عبارة عن خارج قسمة الأصول المتداولة،

وخروجه في هذه الحالة بنسبة 1/3 فإنه لا معنى لها على الإطلاق إذا لم يستطع المحلل أن يقرر ما إذا كانت

هذه النسبة مرتفعة أو منخفضة أو مريضة، ومثل هذا القرار يحتاج إلى المقياس أو معيار محدد. ومن هنا

برزت أهمية اختيار المعايير في التحليل المالي التي هي عبارة عن أرقام معينة تستخدم مقياساً للحكم على

مدى ملاءمة نسبة أو رقم ما.<sup>1</sup>

في جميع الأحوال يجب أن يتوفر في هذه المعايير خصائص أهمها:<sup>2</sup>

1 الشمول: وهو أن يمثل المعيار كافة الأنشطة والعمليات المالية والتي تمثل معظم أنواع الصناعة.

2 الاستمرارية: هو أن تستمر فعالية المعيار لفترات مالية متتالية

3 الواقعية: هو أن يكون المعيار قابل للتطبيق.

4 الاستقرار: هو أن يكون المعيار ثابت نسبياً وغير متقلب ومتغير.

<sup>1</sup> حليلة خليل الجرجاوي، دور التحليل المالي للمعلومات المالية المنشورة في القوائم المالية للتنبؤ بأسعار الأسهم ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص ص 36-37.

<sup>2</sup> هيثم محمد الزغبى، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 173.

التسيير

5 البساطة والوضوح: هو أن يكون المعيار مفهوما لمعظم الفئات.

6 سهولة التعامل معه وتركيبه: هو أن يكون المعيار ومقروءا وقابلا للمقارنة.

وبذلك فإن استخدام هذه المعايير يكون مفيدا في مجال المقارنة مع النسب الفعلية التي تظهر لدى المنشآت مما يمكن المحلل من اكتشاف الانحرافات والبحث عن أسبابها، بالإضافة إلى تفسير النتائج والأرقام الناتجة عن عملية التحليل.

ثانيا: أنواع المعايير

هناك عدة أنواع للمعايير يمكن للمحلل المالي استخدام الأنسب منها عن قيامه بعملية التحليل تتمثل في

المعايير التالية:<sup>1</sup>

1 -المعايير المطلقة: هي المعايير الأنسب التي تم الحصول عليها عن طريق دراسة ظروف المشاريع

باستخدام خطوات التحليل المالي التي ذكرت آنفا ومدى تحقيقها لأهدافها وثبوت تحقيق تلك النسب

لصحتها. مثال ذلك نسبة التداول تساوي 1/2 ونسبة السيولة السريعة تساوي 1/1.

إلا انه عند مقارنة النسب المالية بالمنشأة بالنسب المعيارية فانه يجب مراعاة أن هذه الأخيرة هي

نسب متوسطة للمنشآت وتحسب من واقع قوائم مالية تخضع للعرف المحاسبي والآراء الشخصية وأن

هذه الآراء قد تختلف من منشأة إلى أخرى. فعلى المحلل المالي أن يراعي ظروف المنشأة إن وجدت

والتي قد تجعله يخضع لبعض المؤثرات التي لا تخضع لها باقي المشروعات المنافسة.

<sup>1</sup> حليلة خليل الجرجاوي، مرجع سابق، ص ص 37-39.

## التسيير

2 -المعايير الصناعية: يتم تكوين نسب المعايير الصناعية المستندة إلى المبادئ التحليل المالي بالنسبة

لكل قطاع اقتصادي مثلا قطاع الغزل والنسيج، قطاع.....الخ من القطاعات. ويمكن مقارنة النسب

المالية الخاصة بمشروع معين مع النسب المعيارية للقطاع الذي ينتمي إليه المشروع.

ويتم القيام بهذه المقارنات بدقة وعناية، مع ملاحظة أن استخدام هذه المعايير قد يثير صعوبات

كثيرة نظرا لانتشار التنوع بين معظم المنشآت حيث أصبح من الصعوبة بمكان تحديد الصناعة المعينة

التي تنتمي إليها المنشأة. وفي الوقت نفسه من الضروري تصنيف المنشآت تصنيفا صحيحا على أساس

الصناعات المختلفة تختلف فيما بينها اختلافا كبيرا. وحتى داخل الصناعة الواحدة نجد اختلافا ملحوظا

بين النسب المشاريع تبعا لحجم المشروع وما يقدمه من خدمات وسياسات البيع ومدى استغلال الطاقة

والموقع الجغرافي وتأثره بالظروف الطبيعية ونوع العملاء ونظم التكاليف والمحاسبة....الخ، بالإضافة

إلى الاختلافات في الظروف السياسية والاجتماعية في حالة مقارنة النسب مع نسب قطاعية لنفس

النشاط.

ولكن على الرغم من ذلك، فإن الاختلافات الملحوظة بين نسب المنشآت وبين المعايير الصناعية

تساهم في إثارة بعض التساؤلات حول مدى مناسبة السياسات التي تؤثر على النسب موضع الدراسة

وذلك لاتخاذ ما يلزم لتدارك أبعاد هذه النسب والنتائج المترتبة عليها.

3 -المعايير التاريخية: تعتبر المعايير التاريخية مقياسا للمعدلات التي وقعت في الماضي وتستخدم في

الحكم على مستوى المنشآت في الحاضر والمستقبل بالمقارنة بين النسب والمعدلات الحالية مع النسب

في الماضي، وعلى ضوء المقارنة يمكن اكتشاف الانحرافات والحكم على مستوى الأداء لهذه

المنشآت، فمثلا لو تم الافتراض أن نسبة المديونية الحالية لمنشأة ما  $1/3$  في حين أنها كانت في

الماضي  $1/2$ ، فإن هناك انحراف بين النسبتين مما يدعو المحلل المالي إلى التساؤل عن أسباب هذا

### التسيير

الانحراف وهل هو انحراف ايجابي أو سلبى وفي حالة غياب المعيار التاريخي اللازم للمقارنة يمكن استخدام المتوسط الحسابي لمجموعة النسب لدى شركة واحدة لعدة سنوات ويكن استعماله في الحالات التالية:

- في حالة عدم توفير معايير أخرى بديلة مثل المعايير النمطية أو الصناعية.
- عدم وجود صناعات أخرى متشابهة من اجل المقارنة بينها.
- صعوبة التعرف على اتجاه أداء الشركة على مدى الزمن.

4 -المعايير المستهدفة: إن القوائم المالية لا تخرج عن كونها مستندات ذات طبيعة تاريخية تظهر ما حدث في الماضي، كما أنها لا تستخدم كنهاية أو غاية في حد ذاتها عند القيام بعملية التخطيط المالي. فهذه القوائم النسب المالية المكونة منها تبين أين نحن الآن، ولكنها لا توضح إلى أين نسير ونتجه. لذلك على المحلل المالي أن يستخدمها كنقطة بدائية للتعرف على الأوضاع المالية والتنبؤ بما يكون عليه المستقبل. لذلك فإن وجود التقديرات إلى جانب القوائم المالية الحالية يمكن المحلل المالي من الاستفادة منها في توقع ما سيكون عليه المركز المالي المنشأة في تاريخ مقبل.

ويطلق عادة على هذه التقديرات ضمن إطار ما يعرف بالموازنات التخطيطية فعلى المحلل المالي تحليل هذه الموازنات التقديرية ومقارنتها بنتائج الماضي لتحديد الفوارق ودراسة أسبابها معالجتها وكذلك لتحديد أثر الخطط الموضوعة على المركز المالي للمنشأة في المستقبل. وبناء على مما سبق يمكن القول بأن المعايير هي مؤشرات أو مقاييس تستخدم للمقارنة ويختلف مصدر المعيار وطرق اختياره حسب نوعية التحليل المراد القيام به والهدف المرجو من عملية التحليل.

### المطلب الثالث: مجالات التحليل المالي ومنهجيته

سوف يتم التطرق في هذا المطلب الى مجالات التحليل المالي ثم منهجيته.

أولاً: مجالات التحليل المالي يستعمل التحليل المالي في المجالات التالية:<sup>1</sup>

#### 1 -التخطيط المالي: تستند عملية التخطيط المالي إلى منظومة معلومات مالية دقيقة تصف مسار

العمليات السابقة للمؤسسة. وهذه المنظومة من المعلومات المالية المدروسة يستخدمها المسيرون للخروج بدلائل تقييم أداء المؤسسة، وتتنبأ بتحليلات مستقبلية، وهذه التحليلات يستخدمها المخطط المالي عند وضع الخطط، ويستند إليها عند وضع تقديراته المستقبلية.

#### 2 -تحليل تقييم الأداء: تعتبر أدوات التحليل المالي أدوات مثالية لتقييم أداء المؤسسات لما لها من قدرة

على تقييم ربحية المؤسسة، وكفاءتها في إدارة مجوداتها، وتوازنها المالي، وسيولتها، والاتجاهات التي تتخذها في النمو، وكذلك مقارنة أدائها بشركات أخرى تعمل في نفس المجال أو في مجالات أخرى. ومن الجدير بالذكر أن هذا النوع من التحليل تهتم به معظم الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة مثل الإدارة، المستثمرين والمقرضين.

#### 3 -التحليل الائتماني: يقوم بهذا التحليل المقرض، وذلك بهدف التعرف على الأخطار المتوقع أن

يواجهها في علاقته مع المقترض، وتقييمها وبناء قراره بخصوص هذه العلاقة استنادا إلى نتيجة هذا

<sup>1</sup> هيثم محمد الزغبي، مرجع سابق، ص ص 159 - 160.



## التسيير

التقييم. وتعتبر أدوات التحليل المالي المختلفة بالإضافة إلى الأدوات الأخرى الإطار الملائم والفعال الذي يمكن المقرض من اتخاذ القرار المناسب.

**4 - التحليل الاستثماري:** إن من أفضل التطبيقات العملية للتحليل المالي هي تلك المستعملة في مجال تقييم الاستثمار في أسهم الشركات، ومنح القرض. ولهذا الأمر أهمية بالغة لجمهور المستثمرين من أفراد وشركات ينصب اهتمامهم على سلامة استثمارهم وكفاية عوائدهم. ولا تقتصر قدرة التحليل المالي على تقييم الأسهم والسندات فحسب، بل تمتد هذه القدرة لتشمل تقييم المؤسسات نفسها والكفاءات الإدارية التي تتحلّى بها والاستثمارات في مختلف المجالات.

**5 - تحليل بعض الحالات الخاصة:** من الحالات أو المشاكل الخاصة التي تواجه المؤسسة والتي لا تتكرر في حياتها، التصفية والانضمام والاندماج والشراء والتقييم، وجميع هذه الحالات تتطلب تحليلاً مالياً دقيقاً للطرفين يتمثل في التقييم الشامل لجميع الممتلكات، والأصول والخصوم لكل مؤسسة، بالإضافة إلى تحليل المركز المالي والاستثماري والأئتماني والسوقي لكل مؤسسة، لما يترتب على هذه الحالات الخاصة من اختفاء شخصية بعض المؤسسات وظهور شخصيات جديدة وتغيير وتبديل على الهيكل المالي الأساسي لكل مؤسسة.

### ثانياً: منهجية التحليل المالي

ونلخص منهجية التحليل المالي فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1 - مبادئ العامة لمنهجية التحليل المالي (الرئيسية):

- تحديد الهدف الذي يسعى إليه المحلل.

<sup>1</sup> عبد الحكيم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي (أسس، تطبيقات، مفاهيم)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص143.

## التسيير

- تكوين مجموعة من الأسئلة المحددة تكون إجابتها ضرورية لتحقيق الهدف المحدد.
- اختيار الأسلوب وأداة التحليل الأنسب والقدرة على التعامل مع المشكلة موضع البحث.
- استعمال المعلومات والمقاييس التي تجمعت لدى المحلل لاتخاذ القرار أو إجراء المطلوب

### 2 - مبادئ الثانوية:

- تحديد الفترة التي سيتم تحليل قوائمها المالية .
- اختيار المعيار المناسب لقياس النتائج عليه ويمكن استخدام أكثر من معيار.
- تحديد الانحراف عن المعيار المقاس عليه للوقوف على أهمية الانحراف بالأرقام المطلقة و النسبية .
- تحليل أسباب الانحراف.
- وضع توصية المناسبة بشأن النتائج التحليل .

كتابة التقارير: وعلى المحلل كتابة تقرير يبين فيه النتائج التي توصل إليها في تحليله ويجب أن يراعي

ترتيب أفكاره وتسلسل منطقته لكي يتمكن القارئ من فهمه ومن المناسب أن يتضمن التقرير البنود التالية:

- معلومات عن خلفية المشروع المحلل والصناعة التي ينتمي إليها والمحيط الاقتصادي الذي يعمل فيه.
- المعلومات المالية وغير المالية المستعملة في التحليل.
- الاقتراحات الخاصة بظروف الاقتصادية والظروف الأخرى التي وضعت استناد إليها التقديرات الخاصة بالتحليل.

• تحديد الإيجابيات والسلبيات الكمية والنوعية التي يراها المحلل في عناصر التحليل الأساسية.

• الاستنتاج الذي يخرج به نتيجة العمل التحليلي الذي قام به.

• معرفة الوضع الشركة في قطاعها.

### المبحث الثالث: مراقبة التسيير باستخدام التحليل المالي

إن التحليل المالي عبارة عن تحويل أرقام كبيرة من البيانات إلى نسب اقل، لستخدم في تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف وتحديد مسبباتها، للقيام بعملية التحليل المالي يجب توفر بعض أدوات، وفي مبحثنا هذا سنتطرق إلى هذه الأدوات، والتي هي النسب المالية، التوازنات المالية.

#### المطلب الأول: استخدام التحليل بواسطة النسب المالية لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية

أولاً: تعريف النسب المالية: يعتبر هذا الأسلوب من أساليب التحليل المالي الأكثر شيوعاً في عالم الأعمال، وذلك لأنه يوفر عدداً كبيراً من المؤشرات المالية التي يمكن الاستفادة منها في تقييم أداء الشركة في مجالات الربحية والسيولة والكفاءة في إدارة الأصول والخصوم.

وتعرف النسب المالية بأنها "علاقة تربط بين بندين أو أكثر من بنود القوائم المالية. وقد تتواجد البنود التي

تدخل في اشتقاق النسب المالية على القائمة نفسها كما قد تتواجد هذه البنود على قائمتين ماليتين".<sup>1</sup>

#### ثانياً: أنواع النسب المالية:

تقسم النسب المالية إلى مايلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسات جدوى، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 75.

التسيير

1 تحسب السيولة.

2 تحسب النشاط.

3 تحسب المديونية.

4 تحسب الربحية.

5 تحسب السوق.

1 -نسب السيولة: تستخدم نسب السيولة كأدوات لتقييم المركز الائتماني للمنشأة والذي يعبر عادة عن

مدى قدرتها في الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل. وتشمل مايلي:<sup>2</sup>

● النسبة الجارية:

$$\text{نسبة الجارية} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

النسبة الجارية هدفها قياس قدرة المنشأة على مواجهة التزاماتها التي تستحق في موعدها، فإن كانت هذه

النسبة المرتفعة يقول مراقب التسيير أن المؤسسة لها فائض في السيولة، وبإمكان المؤسسة الاستثمار.

● نسبة السيولة السريعة:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزونات}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

تقوم نسبة السيولة السريعة باختبار عملية التغطية المتداولة والتي تقدمها الأصول السريعة التحول إلى

النقدية وهي أصول متداولة مرتفعة السيولة مثل النقدية وما يعادلها والاستثمارات قصيرة الأجل

<sup>1</sup> عبد الحكيم كراجه وآخرون، مرجع سابق، ص 171.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص ص 171-172.

### التسيير

وحسابات مدينين وتعتبر حسابات المدينون أوراق القبض من أصول السريعة لأنه يمكن بيعها عادة إلى مؤسسة مالية أو مؤسسة مع عمل تخفيض مقابل انتظار هذه الأخيرة لميعاد الاستحقاق. فإن كانت هذه النسبة مرتفعة يقول مراقب التسيير تستطيع المؤسسة تغطية احتياجاتها المتداولة ولها فائض في السيولة، وأن بإمكان المؤسسة الاستثمار دون الاعتماد على المخزونات على خلاف النسبة الجارية التي تعتمد على المخزونات.

#### • النسبة النقدية:

$$\text{نسبة النقدية} = \frac{\text{الأصول النقدية وشبه النقدية}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

هذه النسبة تقيس ما مدى النقدية المتاحة للمؤسسة، إذا كانت مرتفعة فإن مراقب التسيير يقول إن المؤسسة يمكنها تغطية مصاريفها اليومية، من تسديد أجور العمال، عمليات الشراء.....الخ.

#### 2- نسب الأداء أو النشاط: تستخدم هذه النسب لتقييم مدى نجاح إدارة المنشأة في إدارة الموجودات

والمطلوبات. أي أنها تقيس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة للمنشأة في اقتناء الموجودات ومن ثم مدى قدرتها في الاستخدام الأمثل لهذه الموجودات.

ويمكن تقسيم هذه النسب إلى مجموعتين رئيسيتين:<sup>1</sup>

#### • نسب أو معدلات دوران الموجودات والمطلوبات المتداولة: وتشمل مايلي:

##### • معدل دوران الذمم المدينة:

$$= \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{رصيد المدينين}}$$

##### • متوسط فترة التحصيل:

<sup>1</sup> محمد مطر، مرجع سابق، ص32-33.

التسيير

$$= 360 \div \text{معدل دوران الذمم المالية}$$

ويقيس هذان المعدلان كفاءة إدارة الائتمان ومدى فاعلية سياسات الائتمان والتحصيل. إن

مراقب التسيير يقول كلما زاد معدل دوران الذمم المدينة أو انخفض متوسط فترة التحصيل كلما كان ذلك مؤشرا جيدا وأن المؤسسة في حالة جيدة والعكس بالعكس.

- معدل دوران المخزون:

$$= \text{تكلفة البضاعة المباعة} \div \text{رصيد المخزون}$$

- متوسط فترة الاحتفاظ بالمخزون:

$$= 360 \div \text{معدل دوران المخزون}$$

ويقيس هذان المعدلان مدى كفاءة وفاعلية إدارة المخزون. إن مراقب التسيير يقول كلما زاد

معدل دوران المخزون أو انخفض متوسط فترة الاحتفاظ بالمخزون كلما كان مؤشرا جيدا

والعكس بالعكس وذلك مع مراعاة أن ارتفاعه أكثر مما يجب يزيد من مخاطر إدارة المخزون.

- معدل دوران الذمم الدائنة:

$$= \text{تكلفة البضاعة المباعة} \div \text{رصيد الدائنين}$$

- متوسط فترة الائتمان:

$$= 360 \div \text{معدل دوران الذمم الدائنة}$$

ويقيس هذان المعدلان مدى نجاح تحقيق الملائمة بين سياستي البيع والشراء. إن مراقب

التسيير يقول كلما انخفض معدل دوران الذمم الدائنة وزاد متوسط فترة الائتمان كلما كان ذلك

مؤشرا على تخفيض الضغوطات التي ستواجهها المنشأة من زاوية السيولة مما سيزيد من طول

التسيير

الفترة الزمنية التي يمنحها الموردون لتسديد فواتير المشتريات وهذا ما يخفض من ضغوطات

السيولة.

- نسب أو معدلات دوران الموجودات طويلة الأجل: وتقيس كفاءة الإدارة في استغلال موجوداتها الثابتة بفاعلية تحقق العائد الأقصى لها. وكلما ارتفعت هذه المعدلات كان ذلك دليل جودة العكس بالعكس.

ومن أهم هذه المعدلات:

- معدل دوران الموجودات:

$$= \text{صافي المبيعات} \div \text{جملة الموجودات}$$

تقيس هذه النسبة مدى فعالية استخدام المنشأة لأصولها لتوليد الأرباح، إن مراقب التسيير يقول

كلما زاد هذا المعدل فإن المؤسسة تحقق في الأرباح باستعمال أصولها وإذا انخفض فإن

المؤسسة تحقق خسائر لما تستعمل أصولها.

- معدل دوران الموجودات الملموسة الثابتة:

$$= \text{صافي المبيعات} \div (\text{الموجودات الثابتة} - \text{الموجودات غير الملموسة الثابتة})$$

تقيس هذه النسبة مدى فعالية استخدام المنشأة لأصولها الملموسة الثابتة لتوليد الأرباح، إن مراقب

التسيير يقول كلما زاد هذا المعدل فإن المؤسسة تحقق في الأرباح باستعمال أصولها الثابتة وإذا انخفض فإن

المؤسسة تحقق خسائر.

### التسيير

3 - **نسب المديونية ( رأس المال ):** هذا النوع من النسب يعطي مؤشرات دقيقة حول الوضع المالي

للمنشأة على المدى الطويل، كما تبين قدرة المنشأة على تسديد ديونها والتزاماتها الطويلة المدى مثل

السندات والقروض طويلة الأجل. وهي بالتالي تبين مقدار مساهمة الديون إلى رأس المال.<sup>1</sup>

ومن أهم النسب المستخدمة في هذا المجال مايلي:<sup>2</sup>

• **نسبة الديون:** تبين هذه النسبة مدى مساهمة المقرضين في تمويل استثمارات المنشأة. إن المتمم لهذه

النسبة يمثل نسبة مساهمين المالكين في التمويل. إن مراقب التسيير يقول إن نسبة المديونية

المنخفضة تعني عدم تركيز المنشأة على الاقتراض لوحده مما يقلل من نسب العائد المتوقعة لو

استخدمت المنشأة كامل طاقتها الاقتراضية. بينما تعني نسبة المديونية العالية ارتفاع تكاليف المديونية

والخطر الذي قد يحصل مستقبلا. يفضل الدائنون نسبة اقتراض متوسطة أو معقولة. فكلما انخفضت

هذه النسبة زاد هامش الأمان بالنسبة لهم في حالة إفلاس الشركة وبيع أصولها. على العكس من ذلك

يفضل الملاك نسب اقتراض مرتفعة لتعظيم نصيبهم من الأرباح.

وتحسب كما يلي: **نسبة الديون = جملة الديون ÷ جملة الموجودات**

• **نسبة تغطية الفوائد:** تعتبر هذه النسبة مؤشرا على قدرة المنشأة على مواجهة فوائد القروض

المستحقة. إن مراقب التسيير يقول كلما زادت هذه النسبة دلت على ارتفاع مقدرة المنشأة على خدمة

ديونها، وهذه النسبة تبين المدى الذي تقبل به المنشأة في تدني أرباحها ولا زالت قادرة على تغطية

<sup>1</sup> عبد الحكيم كراجه وآخرون، مرجع سابق، ص ص 178 - 179.

<sup>2</sup> خالد وهيب الراوي، مرجع سابق، ص ص 64 - 69.



التسيير

أو دفع فائدة ديونها.

وتحسب كما يلي:

$$\text{معدل تغطية الفائدة} = \frac{\text{الأرباح قبل الفائدة والضريبة}}{\text{الفائدة على الديون}}$$

• نسبة تغطية الأعباء الثابتة: يمكن القول أن هذه النسبة تأخذ بعين الاعتبار المشاكل التي تتعرض لها

المنشأة في حالة فشلها في سداد التزاماتها الثابتة أو حين عجزها الوفاء بمدفوعات الفائدة أو دفع

رواتب العاملين مثلاً.

وتحسب كما يلي:

$$\text{معدل تغطية الأعباء الثابتة} = \frac{\text{الأرباح قبل الفائدة والضريبة} + \text{الإيجارات}}{\text{الفائدة على الديون}}$$

$$+ \text{الإيجارات} + \text{احتياطي تسديد سندات الدين}$$

• نسبة تغطية التدفقات النقدية:

$$= \frac{\text{الأرباح قبل الفائدة والضريبة} + \text{النقدية} + \text{الإيجارات}}$$

$$\frac{\text{الالتزامات المالية الثابتة} + \text{الأرباح على الأسهم العادية} + \text{دفعات تسديد الدين}}$$

$$1 - \text{نسبة ضريبة الدخل}$$

• نسبة الاقتراض إلى حق الملكية: وهذه النسبة تبين العلاقة بين تمويل المنشأة والتمويل المقدم من

أصحاب المنشأة. ويقصد بالتمويل هنا القروض طويلة الأجل. والنسبة تبين كفاءة إدارة المنشأة في

استخدام القروض طويلة الأمد.

وتحسب كما يلي:

التسيير

نسبة الاقتراض إلى حق ملكية = إجمالي القروض ÷ حقوق المساهمين

- نسبة الاقتراض إلى إجمالي رأس المال: وهي مثل النسبة السابقة إلا أن هذه النسبة تركز على رأس المال.

= إجمالي القروض ÷ رأس المال الدائم للمنشأة

- نسبة الأصول الثابتة إلى حق الملكية: وتشير هذه النسبة بصورة خاصة إلى المدى الذي يمكن للمنشأة استثمار أموال المالكين في شكل أصول ذات معدل دوران منخفض ولتحديد نوع التمويل الذي تستخدمه مستقبلاً، كذلك أن تقرر المنشأة فيما إذا كان الأفضل الاعتماد على أموال المالكين أو الاقتراض إذا كانت عملية الاقتراض بتكلفة منخفضة.

وتحسب كما يلي:

نسبة الأصول الثابتة إلى حق الملكية = الأصول الثابتة ÷ حقوق الملكية

- نسبة الخصوم المتداولة إلى حقوق الملكية: تشير هذه النسبة إلى العلاقة بين الأموال التي يقدمها أصحاب المنشأة مقارنة بالأموال المتدفقة عن طريق الالتزامات الجارية. يلاحظ عدم قدرة المنشأة في الحصول على القروض طويلة الأجل إذا لم تنجح في تأمين الأموال اللازمة لتغطية هذه الالتزامات. بمعنى أن انخفاض هذه النسبة سيضمن أصحاب القروض طويلة الأمد.

وتحسب كما يلي:

نسبة الخصوم المتداولة إلى حقوق الملكية = الخصوم المتداولة ÷ حقوق الملكية

التسيير

- نسبة الأصول المتداولة إلى الافتراض: تعني مدى النقدية المتوفرة التي تتمكن بواسطتها المنشأة سداد التزاماتها من القروض. وبالتالي تتمكن من تحويل أصولها المتداولة السريعة إلى نقد بأقصر فترة ممكنة تكون في وضع مالي أفضل مقارنة بالمنشآت الأخرى حيث تتحمل منشأة كهذه خسائر قليلة عند التصفية بعض أصولها لتسديد ما عليها من التزامات مستحقة.

وتحسب كما يلي:

$$\text{نسبة الأصول المتداولة إلى الافتراض} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{إجمالي القروض}}$$

- 4 - الربحية: تمثل مردودية المتتالية من استخدام عنصر من العناصر المحركة للنشاط في المؤسسة، وقياس الآثار المباشرة المترتبة عن استخدام أصول معينة أو خصوم معينة، وهي مقارنة النتيجة بما استخدم لتحقيقها.<sup>1</sup>

ومن أهم النسب المستخدمة في هذا المجال مايلي:<sup>2</sup>

- نسبة ربحية الأصول: تبين هذه النسبة ما استخدم من أصول للحصول على النتيجة، وبالوحدات تمثل ما تعطيه الوحدة النقدية الواحدة من الأصول الثابتة والأصول المتداولة من النتيجة الإجمالية، فالعبرة ليس في ضخامة الأصول المستخدمة بقدر ما هي في مردودية هذه الأصول.
- وتحسب كما يلي: نسبة ربحية الأصول = النتيجة الإجمالية ÷ مجموع الأصول
- عندما تكون هذه النسبة مرتفعة يمكننا القول أن أصول المؤسسة حققت النتيجة المنتظرة وحققت ربح، وعندما تكون منخفضة يمكن القول أن أصول المؤسسة لم تحقق النتيجة المرجوة.

<sup>1</sup> مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2012، ص 51.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص 52.

### التسيير

- **نسبة ربحية الأموال الخاصة:** تمثل مردودية الأموال الخاصة، أو هي النتيجة المتحصل عليها من استخدام أموال المساهمين من نتيجة صافية.

وتحسب كما يلي:  $\text{نسبة ربحية الأموال الخاصة} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$

وكلما كانت هذه النسبة مرتفعة زادت أهمية وجاذبية أسهم المؤسسة المتداولة في بورصة الأسهم والسندات.

- **نسبة ربحية النشاط:** تمثل نسبة مردودية رقم الأعمال، أو ما تقدمه الوحدة النقدية من ربح، فضخامة رقم الأعمال في بعض الأحيان قد تكون مضللة، لأن زيادة النشاط في المؤسسة يتزامن في العادة مع تزايد الأعباء الكلية، قد تمتص هذه الأعباء كل رقم الأعمال وتتبخر معها الأرباح. وبالتالي فهذه النسبة تبين كفاءة المسيرين في إدارة كل من رقم الأعمال والأعباء الكلية.

وتحسب كما يلي:  $\text{نسبة ربحية النشاط} = \frac{\text{النتيجة الإجمالية}}{\text{رقم الأعمال السنوي}}$

- 5 **نسب السوق:** تستخدم هذه النسب محلي الأسهم في أداء مهامهم لدى تقييم أداء الشركات، كما تخدم المستثمرين الحاليين والمحتملين الذين يتعاملون في أسواق المال في التعرف على اتجاهات الأسعار السوقية للأسهم.

ومن أهم النسب المستخدمة في هذا المجال مايلي:

- **عائد السهم العادي:** ويعتبر العائد على السهم مؤشرا جيدا لقياس كفاءة أداء المؤسسات المالية وهو ضروري لما يلي:

- التنبؤ بالأرباح المتوقع توزيعها.
- معدلات النمو المتوقع تحقيقها.
- القيمة المستقبلية للأسهم.

## التسيير

▪ وضع السياسات الخاصة بالأرباح.

ويحسب كما يلي:

عائد السهم العادي = صافي الربح بعد الضريبة - توزيعات الأسهم الممتازة ÷ عدد الأسهم العادية

• نسبة سعر السهم إلى عائده: وتقيس هذه النسبة التوقعات المستقبلية للشركة في السوق، وكلما ارتفعت كان هناك نظرة إيجابية لوضعها في المستقبل.

وتحسب كما يلي: نسبة السعر إلى عائده = القيمة السوقية للسهم ÷ العائد المحقق على السهم

• نسبة المدفوع من الأرباح: هذه النسبة تعطي فكرة عن نسبة الأرباح الموزعة لحملة الأسهم العادية من صافي الربح القابل للتوزيع.

وتحسب كما يلي: نسبة المدفوع من الأرباح = الأرباح الموزعة على حملة الأسهم العادية ÷ الأرباح

المحققة بعد الضرائب وحملة الأسهم الممتازة

• عائد التوزيع: تفيد في الحكم على فرص الاستثمار بالإضافة إلى النسب الأخرى.

وتحسب كما يلي: عائد التوزيع = حصة السهم من الأرباح الموزعة ÷ سعر السهم السوقي

## المطلب الثاني: التوازنات المالية

على المسير أن يوازن بين هدفين أساسيين وهما هدف السيولة وهدف الربحية، وإن احتفاظ المؤسسة بسيولة

كافية لمواجهة التزامات المؤسسة يؤدي إلى تدني المخاطر التي تعترض المؤسسة ومساهمتها، ومن جهة

ثانية ينبغي على المسير المالي أن يقوم بكل ما في وسعه لتحقيق أرباح لتتمية إيرادات المساهمين في

التسيير

المؤسسة وذلك عن طريق توجيه السيولة النقدية المتوفرة إلى التوظيفات قصيرة الأجل والاستثمارات طويلة الأجل، وان استمرار حياة المؤسسة يستلزم التوفيق بين هذين الهدفين المتناقضين.

ويرتكز التوازن المالي على مجموعة من المؤشرات وهي:

**أولاً: الرأس المال العامل:** يعتبر الرأس المال العامل أداة من أدوات التحليل المالي المستعملة في تقييم البنية المالية للمؤسسة والحكم على مدى توازنها المالي، خاصة على المدى القصير، وذلك بتاريخ معين. ويتمثل كذلك في ذلك الجزء من الأموال الدائمة المستخدمة في تمويل جزء من الأصول المتداولة بعد تمويل كل الأصول الثابتة.<sup>1</sup>

ويمكن تقسيم الرأس المال العامل إلى مايلي:<sup>2</sup>

**1 - رأس المال العامل الإجمالي:** هو مجموع الأصول المتداولة، لذا يسر بعض المحللين الماليين انه لا

داعي لوضع مصطلح آخر بما انه من الناحية المالية هناك مصطلح يؤدي إلى نفس المعنى.

**2 - رأس المال العامل الصافي:** هو جزء من الأموال الدائمة المستخدمة في تمويل جزء من الأصول

المتداولة، ويحسب كما يلي:

**رأس المال العامل الصافي = إجمالي الأصول المتداولة - إجمالي الخصوم المتداولة**

**3 - رأس المال العامل الخاص:** هو جزء من الأموال الخاصة المستعملة في تمويل جزء من الأصول

المتداولة بعد تمويل الأصول الثابتة. ويحسب كما يلي:

**رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة**

<sup>1</sup> منير شاكر محمد وآخرون، مرجع سابق، ص 112.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، تحليل المالي (تقنيات مراقبة التسيير)، مرجع سابق، ص 46 - 47.

التسيير

4 - رأس المال العامل الأجنبي: هو مبلغ من الأموال الدائمة الأجنبية المستعملة في تمويل الأصول المتداولة. ويحسب كما يلي:

رأس المال العامل الأجنبي = رأس المال العامل الصافي - رأس المال العامل الخاص

إن رأس المال العامل الموجب مؤشر جيد لسيولة المؤسسة على المدى القصير، ولا يمكن له أن يقيس السيولة على المدى المتوسط والطويل، والتي تهم البنوك المقرضة التي لها علاقات دائمة مع المؤسسة، خاصة إذا تعلق الأمر بالقروض المتوسطة وطويلة الأجل.

إذن كلما كان مبلغ رأس المال العامل موجبا، كلما كان ذلك مؤشرا على وضع مالي مريح من حيث التوازن المالي (السيولة) والعكس صحيح، غير أن تدعيم هدف السيولة يؤثر سلبا على مردودية المالية، لان الاعتماد على الأموال الدائمة في تمويل الأصول المتداولة يعتبر بمثابة التجميد لموارد المالية تتحمل المؤسسة تكلفتها المتمثلة في تكلفة الفرصة البديلة، أي الإيرادات المضحية بها لو أن هذه المؤسسة استخدمت تلك الأموال في أحسن بديل اقتصادي.<sup>1</sup>

ثانيا: احتياجات رأس المال العامل

هو ذلك الجزء من الأموال الدائمة الممولة لجزء من الأصول المتداولة، والذي يضمن للمؤسسة توازنها المالي الضروري. وتظهر هذه الاحتياجات عند مقارنة الأصول المتداولة مع الموارد المالية قصيرة الأجل.<sup>2</sup> ويحسب كما يلي:<sup>3</sup>

احتياجات رأس المال العامل = (الأصول المتداولة - النقدية) - (ديون قصيرة الأجل - السلفات المصرفية)

<sup>1</sup> بوشنقىر ميلود، زغيب مليكة، التسيير المالي، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 51.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص 52.

<sup>3</sup> مبارك لسوس، مرجع سابق، ص 35.

التسيير

في احتياجات الدورة استثنيا النقدية لأنها لم تصبح في حاجة إلى سيولة، وفي الموارد استثنيا السلفات المصرفية وكل الديون قصيرة الأجل التي لم يبقى لها مدة زمنية من اجل التسديد وبالتالي لم تصبح موردا ماليا قابلا للاستخدام.

**حالات احتياجات رأس المال العامل:** لاحتياجات رأس المال العامل ثلاث حالات هي:<sup>1</sup>

**1- موجب:** أي احتياجات التمويل اكبر من موارد التمويل، فدورة الاستغلال لا تغطي كل احتياجاتها و المؤسسة بحاجة إلى رأس مال عامل موجب أي إيجاد موارد خارج دورة الاستغلال وهي رأس المال العامل.

**2- سالب:** هذا يعني أن احتياجات التمويل اقل من موارد التمويل وفي هذه الحالة الموارد تغطي احتياجاتها لذا فالمؤسسة بغير حاجة إلى رأس مال عامل موجب نظريا ولكن تطبيقيا على المؤسسة أن توفر رأس مال عامل موجب لمواجهة الأخطار المحتملة.

**3- معدوم:** هذا يعني أن احتياجات التمويل مساوية لموارد التمويل، في هذه الحالة تغطي دورة الاستغلال فالمؤسسة هنا لا تحتاج إلى تمويل خارج دورة الاستغلال.

في التحليل المالي عندما تكون قيمة احتياجات رأس المال العامل سالبة يعاب على المسيرين أن هناك موارد مالية متاحة فائضة لم تستخدم في دورة الاستغلال لتوسيع نشاط المؤسسة، كسندات توظيف إضافية تدر أموالا على المؤسسة مثلا، أو زبائن إضافيين لزيادة كسب ثقة الزبائن... الخ. وإذا كانت قيمة احتياجات رأس المال موجبة، فيعاب على المسيرين أنهم لم يبحثوا على موارد مادام ضمان التسديد موجودا والمتمثل في كبر بعض المخزونات أو بعض الحقوق، خاصة وان بعض الموارد المالية منخفضة أو حتى منعدمة

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، تحليل المالي (تقنيات مراقبة التسيير)، مرجع سابق، ص 47 - 48.



التسيير

التكلفة ويساهم بشكل بارز في زيادة حركية وسرعة نشاط دورة الاستغلال. وبالتالي كلما كانت احتياجات رأس المال العامل تقترب من الصفر دلت على حسن تغطية الاحتياجات بالموارد.<sup>1</sup>

ثالثا: الخزينة

هي مجموع الأصول الجاهزة التي توجد تحت تصرف المؤسسة لمدة دورة الاستغلالية، أي مجموع الأموال السائلة التي تستطيع المؤسسة استخدامها فوراً.<sup>2</sup> وتحسب كمايلي:<sup>3</sup>

الخزينة = القيم الجاهزة - السلفات المصرفية

= رأس المال العامل الصافي - احتياجات رأس المال العامل الصافي

من خلال العلاقة الموضحة أعلاه نجد أن وضعية الخزينة ترتبط برأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل وعند تحليل الوضعية نكون أمام ثلاث حالات:<sup>4</sup>

**1 - الخزينة الموجبة:** أي رأس المال العامل اكبر من احتياجات رأس المال العامل فالمؤسسة تجمد جزء من أموالها وهذا بطرح مشكل الربحية وعلى هذا يجب على المؤسسة أن تعالج بعض التزاماتها أو تمديد أجل التسديد للزبائن.

**2 - الخزينة السالبة:** في هذه الحالة رغم وجود رأس المال العامل إلا أنه أقل من احتياجات رأس المال العامل وعليه فإن الخزينة سالبة أي هناك نقص في السيولة وإن المؤسسة عاجزة عن توفير السيولة اللازمة لتغطية الديون المستحقة، إذن هناك عجز هيكلي .

<sup>1</sup> مبارك لسلوس، مرجع سابق، ص34.

<sup>2</sup> بوشنقيير ميلود، زغيب مليكة، مرجع سابق، ص 53.

<sup>3</sup> مرجع سابق، ص 53.

<sup>4</sup> مبارك لسلوس، مرجع سابق، ص35.

### التسيير

3- الخزينة المدمومة (المثلى): في هذه الحالة نجد أن رأس المال العامل قد قام بتلبية كل احتياجاته أو بمعنى أدق نجد تطابق بين السيولة المتوفرة واستحقاقية الديون وهي الوضعية المثلى للخزينة وهي صعبة المنال لان لا تأتي إلا بالاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة.

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل التحليل المالي ومفهومه وهو دراسة الحالة المالية للمؤسسة بهدف الوقوف على حقيقة المركز المالي للمؤسسة وتحديد نقاط الضعف والقوة وذلك بإتباع المنهج العلمي يبدأ من تحديد الهدف الذي يسعى إليه المحلل وصولاً إلى وضع التوصية المناسبة بشأن نتائج التحليل، وتطرقنا كذلك إلى أهم أنواعه ومعاييره وأهم مجالات استخدامه.

ويمكننا القول أن استخدام أدوات التحليل المالي تفيدنا في مراقبة التسيير من خلال التعرف على مدى فعالية التسيير في تحقيق الأهداف المسطرة، وكذلك القدرة على اكتشاف الانحرافات الموجودة وتصحيحها في الوقت المناسب، بالإضافة التعرف على القرارات التي يجب اتخاذها من جانب المؤسسة لتحسين وضعيتها المالية.

# الفصل الثالث

واقع التحليل المالي كأداة لمراقبة التسيير في  
مؤسسة

سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

## تمهيد:

لقد تطرقنا في الفصلين الأول والثاني الى مراقبة التسيير والى أهم أدواتها وكذلك الى التحليل المالي وأهم مفاهيمه وأدواته، وتطرقنا أيضا الى كيفية استخدام التحليل المالي لمراقبة التسيير، وفي هذا الفصل سأحاول تلخيص ما تحصلت عليه من معلومات ومعطيات خلال مدة التربص التي اجريت بمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور - طو لقة - وسنقسم هذا الفصل الى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

المبحث الثاني: واقع التحليل المالي في مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

المبحث الثالث: استخدام التحليل المالي لمراقبة التسيير في مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة "سليم حدود" لتوضيب وتصدير التمور

سننطلق في هذا المبحث الى تقديم المؤسسة محل الدراسة والتعريف بها وابرار هيكلها التنظيمي

### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور عبارة عن مؤسسة إنتاجية تخص بمجال توضيب وتصدير التمور كانت بدايتها محدودة في بداية التسعينات من القرن الماضي والضبط في سنة 1990 وتدرجيا اتسع مجال نشاطها وأصبحت مؤسسة لا يستهان بها من خلال ما أصبحت من إمكانيات ومؤهلات استطاعت بواسطتها الولوج في السوق العالمية إذ تعتبر من المؤسسات الرائدة في مجال تخصصها.

كانت نشأة هذه المؤسسة على يد مؤسسها سليم حدود وهو رجل أعمال وبحكم نشأته وترعرعه وسط عائلة تمتلك عدة بساتين من النخيل موزعة على مختلف مناطق ولاية بسكرة وبالتحديد في كل من برج بن عزوز، طولقة، لغروس، عين الكرمة، الحاجب، ونظرا لكون هذه المناطق معروفة بتوضيب التمور ذات النوعية و الجودة و خاصة منطقة طولقة وضواحيها التي تحتوي على أجود التمور في العالم وهو الصنف المعروف باسم "دقلة نور"، كل هذا جعل رجل الأعمال سليم حدود صاحب النظرة المتطلعة يفكر في تصدير هذا المنتج إلى الخارج وهذا ما تجسد فعلا في مؤسسة "سليم حدود ومصدر التمور".

هذه المؤسسة عبارة عن مؤسسة خاصة تدرج ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتواجد بدائرة طولقة ولاية بسكرة تشغل عددا لا بأس به من العمال رجالا ونساء، ينقسمون إلى صنفين من العمال وهما :

- عمال دائمون وهم 170.

- عمال مؤقتون يتراوح عددهم ما 200 و 220 في موسم جني التمور.

هذا ونشير إلى انه بحكم موسمية المنتج الذي تعتمد عليه المؤسسة في نشاطها هذا لا يعني ان نشاط المؤسسة موسمي و إنما هو على مدار السنة بحكم توفر كل المستلزمات الضرورية للحفاظ على هذا المنتج

طازجا طوال السنة والتي تتجسد في البنية التحتية للمؤسسة المكونة من الغرف المبردة ذات الحجم الكبير والتي تتسع لاستيعاب الأطنان من التمور.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة**

تتكون مؤسسة سليم حدود لتوضيب و مصدر التمور من المستويات التنظيمية الآتية:

**أولاً: رئيس مجلس الإدارة:** و هو رئيس المؤسسة يرجع إليه القرار الاستراتيجي في المؤسسة بحيث يتحكم في كل أمور المؤسسة .

**ثانياً: المدير العام:** توكل له مهمة التحكم في المصالح والأقسام بالمؤسسة، و إدارة الشؤون الداخلية بها اذ يعتبر المدير العام مسؤولاً عن إصدار الخاصة ب:

1 الإنتاج

2 مراقبة الجودة والنوعية

3 الشراء

4 البيع

5 التمويل

6 إصدار الملصقات

**ثالثاً: رؤساء المصالح و الأقسام:** يهتم كل واحد منهم بمجال تخصصه إذ نجد داخل المؤسسة المصالح التالية:

1 - مصلحة الموارد المالية و البشرية : وتهتم بشؤون الموارد المالية والبشرية.

2 - مصلحة الإنتاج: تقوم بإنتاج و توضيب التمور.

3 - المصلحة التجارية: عملها بيع وتصدير التمور وكذا استيراد مواد التعبئة و التغليف .

4 - مصلحة الجودة و النوعية: تقوم بعملية مراقبة الجودة و النوعية للتمور، و وضع الملصقات عليها بعد استيفائها للمعايير.

5 - مصلحة المشتريات: دورها شراء التمور و المواد التعبئة و التغليف في داخل الوطن أو خارجه .

6 - مصلحة العلاقات العامة: و تعتبر من المصالح الداعمة للمدير العام بحيث تتولى مهمة التكفل

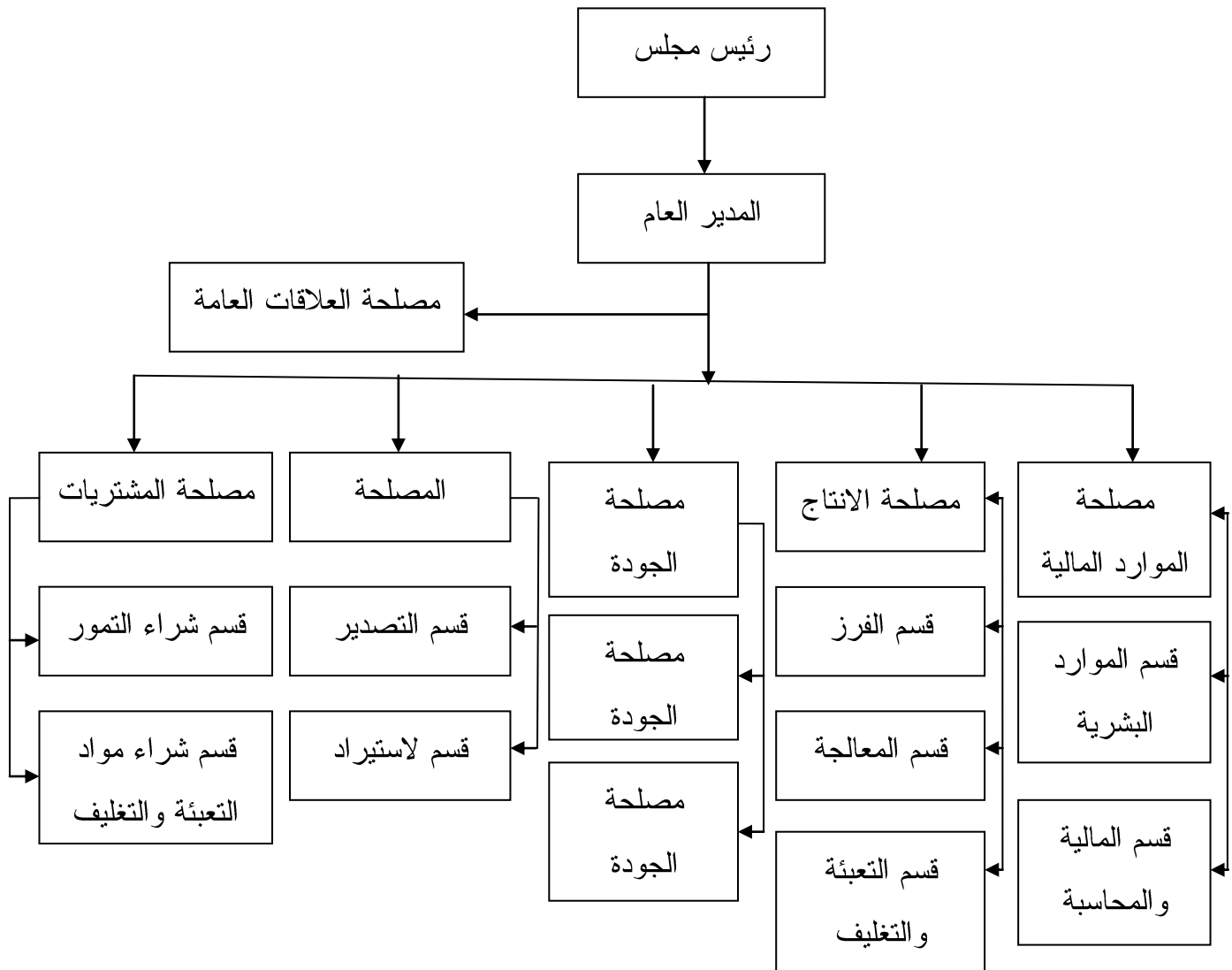
بالعلاقات العامة للمؤسسة مع كل من الموردين و العملاء و غيرهم من خارج المؤسسة.

وهذا و نشير إلى أن هذه المصالح تضم عددا لا بأس به من العمال حسب حاجة كل مصلحة إذ نجد

أكبر عدد من العمال في مصلحة الإنتاج.

وفي مايلي شكل توضيحي للهيكل التنظيمي لمؤسسة سليم حدود موضب و مصدر التمور

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سليم حدود موزب ومصدر التمور





**المطلب الثالث: مجال نشاط المؤسسة**

تهتم المؤسسة بتوضيب التمور وتصديرها، بحيث تعتبر التمور المادة الأولية التي تعتمد عليها المؤسسة في نشاطها، هذه التمور في اغلبها يتم إنتاجها في البساتين التابعة لملك صاحب المؤسسة و كذلك التابعة أيضا لأفراد العائلة المؤسسة في نشاطها، هذه التمور في اغلبها يتم إنتاجها في البساتين التابعة لملك صاحب المؤسسة و كذلك التابعة أيضا لأفراد العائلة وهناك جزء من التمور تقوم المؤسسة بشراؤه من المنتجين المحليين المتواجدين بمدينة طولقة وضواحيها، كما يوجد هناك جزء آخر تشتريه المؤسسة من منطقة "واد ريغ" الممتدة عبر تراب ولايات الجنوب على غرار واد سوف، غرداية و ورقلة .

والجدول التالي يعرض كلا من مناطق التموين، صنف التمور واسم المنتج:

**الجدول رقم (05): مناطق التموين صنف التمور واسم المنتج**

اسم المنتج	صنف التموين	"منطقة التموين
<ul style="list-style-type: none"> <li>- دقلة نور صنف أول</li> <li>- دقلة نور صنف ثاني</li> <li>- دقلة نور عرجون</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دقلة نور أغصان</li> <li>- دقلة نور عرجون</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- طولقة وضواحيها</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- دقلة بيضاء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دقلة بيضاء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقرت</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تافزوين طبيعية</li> <li>- تافزوين طبيعية مغسولة و مجففة</li> <li>- تافزوين مكيفة</li> <li>- تامجهورت طبيعية</li> <li>- تامجهورت مكيفة</li> <li>- تينيسين طبيعية</li> <li>- تينيسين مكيفة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تافزوين</li> <li>- تامجهورت</li> <li>- تينيسين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قرى غرداية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- دقلة نور مكيفة</li> <li>- دقلة نور نصف طازجة كبيرة الحجم</li> <li>- دقلة نور نصف طازجة صغيرة الحجم</li> <li>- دقلة نور نصف جافة كبيرة الحجم</li> <li>- دقلة نور نصف جافة صغيرة الحجم</li> <li>- دقلة نور منزوعة النوى</li> <li>- دقلة نور قبل الفرز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دقلة نور حبات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الصحراء ( جامعة، تقرت، وادي سوف )</li> </ul>

المصدر: من وثائق المؤسسة موسم 2012/2013.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عملية تمويل المؤسسة بمنتجات التمور متعددة المصادر بحيث تتعدد المناطق بحسب نوعية التمور المستعملة، لكن نشير هنا إلى أن المنطقة الرئيسية لتمويل المؤسسة هي منطقة طولقة وضواحيها للاعتبارات سابقة الذكر، إذ تركز المؤسسة نشاطها على استعمال تمر دقلة نور، و نلاحظ أيضا من الجدول أن تنوع التمور المستعملة أدى بالضرورة إلى تنوع المنتجات إذ أن لكل صنف المنتج المستخلص منه فعلى سبيل المثال تمر دقلة نور فيه ما هو على أغصان وفيه ما هو على شكل عرجون ينتج عنهما تمر دقلة نور أغصان وعرجون ذات صنف أول وصنف ثاني، وفيه ما هو على شكل حبات، ونفس الحال بالنسبة لباقي أنواع التمور على غرار تافزوين، تامجهورت و تينيسين. وتمر دقلة نور على شكل حبات يخضع لعدة عمليات فرز تنتج عنها حوالي ست أنواع من المنتجات و هي:

1 حقلة نور مكيفة.

2 حقلة نور نصف طازجة كبيرة الحجم.

3 حقلة نور نصف طازجة صغيرة الحجم.

4 حقلة نور نصف جافة كبيرة الحجم.

5 حقلة نور نصف جافة صغيرة الحجم.

6 حقلة نور منزوعة النوى .

كما نلاحظ أن هناك نوعية من التمور و متمثلة في تافزوين تخضع لعملية التجفيف نظرا لكونها تأتي من

الصحراء وهي عرضة لترسب الغبار و الرمال عليها إذ تعمل المؤسسة على غسلها، تجفيفها ومن ثم

إستعمالها.

وأخيرا نشير إلى أن المؤسسة تقوم ببيع بعض التمور على شكلها الخام أي قبل أن تخضعها لعملية الفرز نظرا لاعتبارات خاصة كارتفاع تكاليف عملية الفرز أو رداءة المنتج في حد ذاته مما يقلل نسبة الربحية المنتظرة منه.

#### المطلب الرابع: سوق المؤسسة

ما يجدر التنويه إليه هو أن المؤسسة تعمل على تسويق منتجاتها في الأسواق العالمية بنسبة 90 % و 95% والنسبة الباقية من المنتجات وهي النسبة التي تتراوح ما بين 5% و 10% موجهة نحو السوق المحلية وبالضبط موجهة بالخصوص إلى رئاسة الجمهورية ، وزارة الدفاع الوطني ومؤسسة سونطراك . وبحكم أن مؤسسة سليم حدود موزب ومصدر التمور ذات صيت في مجال تصدير التمور نحو الخارج استطاعت توسيع سوقها العالمية ، فبعد أن كان نطاق تصديرها محدودا ومنتجاتها موجهة بنسبة كبيرة جدا في بداية نشأة المؤسسة نحو دولة فرنسا بنسبة تراوحت ما بين 75% / 90% طوال التسعينات وحتى بداية الألفية الثالثة (إلى غاية موسم 2006/2007)، تمكنت المؤسسة من توسيع نطاق سوقها الخارجية لينتقل من قارة أوروبا قارة إفريقيا (دولة المغرب على وجه التحديد) ليصل كلا من قارة آسيا على غرار دولة الإمارات إلى قارة أمريكا و بالضبط للولايات المتحدة الأمريكية وكندا.

رقم أعمال: تصنف مؤسسة سليم حدود و حسب القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 18/01 المؤرخ في ديسمبر حسب القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 18/01 المؤرخ في ديسمبر 2001 إلى:

#### الجدول رقم (06): يوضح تصنيف المؤسسة

الصف	عدد العمال	رقم الأعمال (دج)
متوسطة	170	400.000.000.00

--	--	--

والجدول التالي يوضح تطور رقم أعمال المؤسسة خلال 2013/2005

الجدول رقم (07): تطور رقم أعمال المؤسسة خلال الفترة (2013/2005)

الدورة	المبيعات (طن)	رقم الأعمال (دج)
2006/2005	1800	200.000.000.00
2007/2006	2200	220.000.000.00
2008/2007	1200	220.000.000.00
2009/2008	960	220.000.000.00
2010/2009	1500	220.000.000.00
2011/2010	1863	280.000.000.00
2012/2011	2000	300.000.000.00
2013/2012	2000	400.000.000.00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

**المبحث الثاني: عرض القوائم المالية المستخدمة في التحليل المالي في مؤسسة سليم حدود**

### **لتوضيب وتصدير التمور**

بالمقابلة مع المسؤول المالي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور، وسؤاله على واقع استخدام التحليل المالي أجاب بأنه يتم استخدام التحليل وذلك بالاعتماد على الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج، وسوف يتم خلال هذا المبحث التعرف على كل من هاتين القائمتين للمؤسسة محل الدراسة لسنوات التالية: 2011، 2012، 2013.

**المطلب الأول: عرض ميزانيات المؤسسة محل الدراسات لسنوات 2011، 2012، 2013**

سنقدم في هذا المطلب ميزانيات المؤسسة محل الدراسة لثلاث سنوات متتالية.

أولاً: ميزانية 2011

نعرض الميزانية المالية لسنة 2011 من خلال الجدولين التاليين:

الجدول رقم (08): الميزانية (جانبا الأصول) بتاريخ

2011/12/31

2010	2011			الأصول
صافي	صافي	اهتلاكات ومؤونات	إجمالي	
				أصول غير متداولة
1047830	1047830		1047830	تثبيات عينية ( أراضي )
13078631	12728925	13949991	26678917	( مباني )
8828756	18517797	33129468	51647266	تثبيات عينية اخرى
2866180	3116180		3116180	تثبيات مالية
25821398	35410733	47079460	82490193	مجموع الأصول غير المتداولة
				أصول متداولة
74643022	45248283		45248283	مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ
63742498	108021777	97788500	117810277	الزبائن
143074617	144650551		144650551	أوراق قبض
13110937	24968650		24968650	الخزينة
294571075	322889262	9788500	332677762	مجموع الأصول المتداولة
320392473	358299995	56867960	415167956	المجموع العام للأصول

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الملحق (01)

الجدول رقم (09): الميزانية (جانب الخصوم) بتاريخ 2011/12/31

2010	2011	الخصوم
		رؤوس الأموال الخاصة
64230218	67510538	رأس المال الخاص
7670048	7372956	نتيجة الصافية - الموزعة على المجموعة
71900267	74883494	المجموع -1-
		الخصوم غير المتداولة
	8962430	قروض وديون مالية
	8962430	مجموع الخصوم غير المتداولة -2-
		الخصوم المتداولة
123720201	124736013	موردون وحسابات مرتبطة
169284	96010	ضرائب
507767	346441	ديون أخرى
124094952	149275603	خزينة سلبية
248492206	274454069	مجموع الخصوم غير المتداولة -3-
320392473	358299995	المجموع العام للخصوم

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الملحق (02)



ثانيا: ميزانية 2012

نعرض الميزانية المالية لسنة 2012 من خلال الجدولين التاليين:

الجدول رقم (10): (الميزانية جانب الأصول) بتاريخ

2012/12/31

2011	2012			الأصول
صافي	صافي	اهتلاكات ومؤونات	إجمالي	
				أصول غير متداولة
1047830	1047830		1047830	تثبيات عينية ( أراضي )
12728925	11457979	15220937	26678917	( مباني )
18517797	14660250	38379744	53039994	تثبيات عينية اخرى
3116180	4918418		4918418	تثبيات مالية
35410733	32084479	53600682	85685161	مجموع الأصول غير المتداولة
				أصول متداولة
45248283	46155227		46155227	مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ
108021777	132516412	9788500	142304913	الزبائن
144650551	146602646		146602646	أوراق قبض
24968650	20435428		20435428	الخزينة
322889262	345709714	9788500	355498215	مجموع الأصول المتداولة

358299995	377794194	63389182	441183376	المجموع العام للأصول
-----------	-----------	----------	-----------	----------------------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الملحق (05)

الجدول رقم (11): الميزانية (جانب الخصوم) بتاريخ 2012/12/31

2011	2012	الخصوم
		رؤوس الأموال الخاصة
67510538	43986502	رأس المال الخاص
7372956	5700536	نتيجة الصافية - الموزعة على المجموعة
74883494	49687039	المجموع -1-
		الخصوم غير المتداولة
8962430	4156995	قروض وديون مالية
8962430	4156995	مجموع الخصوم غير المتداولة -2-
		الخصوم المتداولة
124736013	173020234	موردون وحسابات مرتبطة
96010	511513	ضرائب
346441	525044	ديون أخرى
149275603	149893366	خزينة سلبية
274454069	323950158	مجموع الخصوم غير المتداولة -3-
358299995	377794194	المجموع العام للخصوم

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الملحق (06)

ثالثاً: ميزانية 2013

نعرض الميزانية المالية لسنة 2013 من خلال الجدولين التاليين:

الجدول رقم (12): الميزانية (جانب الأصول) بتاريخ

2013/12/31

2012	2013			الأصول
صافي	صافي	اهتلاكات ومؤونات	إجمالي	
				أصول غير متداولة
1047830	1047830		1047830	تثبيات عينية ( أراضي )
11457979	10187034	16491883	26678917	( مباني )
14660250	29082347	43401127	72483474	تثبيات عينية اخرى
4918418	16222093		16222093	تثبيات مالية
32084479	56539305	59893010	116432315	مجموع الأصول غير المتداولة
				أصول متداولة
46155227	38527890		38527890	مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ
132516412	166850342	9788500	176638842	الزبائن
146602646	130631518		130631518	أوراق قبض
20435428	33166616		33166616	الخزينة

345709714	388664385	9788500	398452885	مجموع الأصول المتداولة
377794194	445203690	69681510	514885200	المجموع العام للأصول

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الملحق (09)

بتاريخ 2013/12/31

الجدول رقم (13): الميزانية (جانب الخصوم)

2012	2013	الخصوم
		رؤوس الأموال الخاصة
43986502	46995321	رأس المال الخاص
5700536	5255183	نتيجة الصافية - الموزعة على المجموعة
49687039	52250504	المجموع -1-
		الخصوم غير المتداولة
4156995	40066025	قروض وديون مالية
4156995	40066025	مجموع الخصوم غير المتداولة -2-
		الخصوم المتداولة
173020234	202289402	موردون وحسابات مرتبطة
511513	823179	ضرائب
525044	498974	ديون أخرى
149893366	149275603	خزينة سلبية
323950158	352887160	مجموع الخصوم غير المتداولة -3-
377794194	445203690	المجموع العام للخصوم

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الملحق (10)

المطلب الثاني: عرض جداول الحساب النتائج المؤسسة محل الدراسات لسنوات 2011، 2012، 2013

سنقدم في هذا المطلب ميزانيات المؤسسة محل الدراسة لثلاث سنوات متتالية.

أولاً: جدول حساب النتائج 2011

نقدم جدول حسابات النتائج لسنة 2011 من خلال الجدول التالي:

بتاريخ

الجدول رقم (14): جدول حسابات النتائج

2011/12/31

2010		2011		البيان
دائن	مدين	دائن	مدين	
194982547		174581222		المنتجات المصنعة
		53168		خدمات مقدمة للغير
	943280	1174440		انتاج مخزن
9095611		10891320		إعانات الاستغلال
203134878		187151350		1 إنتاج السنة المالية
	124826363		116041811	مشتريات مستهلكة
	1189884		1345262	استهلاكات أخرى

الفصل الثالث: واقع التحليل المالي في مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة

	445264		547969	تأجيرات	خدمات
	288391		209803	صيانة وإصلاحات	خارجية
	931964		174074	أقساط التامين	
	1832212		693375	أجور الوسطاء	
	669296		279542	إشهار	
	1469687		804101	تنقلات ومهمات	
	17887100		22865174		خدمات أخرى
	149550165		142961114		2- استهلاك السنة المالية
53584713		44190236			3- القيمة المضافة للاستغلال (1-2)
	21171337		29357712	أعباء العاملين	
	414689		489430	الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة	
31998685		14343092			4- الفائض الإجمالي للاستغلال
163260		387174		نواتج تشغيلية أخرى	
	2784293		1938269	أعباء تشغيلية أخرى	
	4569090		5430574	استهلاك الدين	
24808562		7361423			5- النتيجة العملياتية
2569194		1497526		نواتج مالية	
	19707708		1485993	أعباء مالية	
	17138513	11532			6- النتيجة المالية
7670048		7372956			7- النتيجة العادية (5+6)
7670048		7372956			9- صافي نتيجة السنة المالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الملحقين (03 و04)

ثانيا: جدول حساب النتائج 2012

نقدم جدول حسابات النتائج لسنة 2012 من خلال الجدول التالي:

بتاريخ

الجدول رقم (15): جدول حسابات النتائج

2012/12/31

2011		2012		البيان
دائن	مدين	دائن	مدين	
174581222		194607874		المنتجات المصنعة
53168				خدمات مقدمة للغير
1174440				انتاج مخزن
10891320		25280737		إعانات الاستغلال
187151350		219888611		2 - إنتاج السنة المالية
	116041811		164111829	مشتريات مستهلكة
	1345262		3007401	استهلاكات أخرى

الفصل الثالث: واقع التحليل المالي في مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة

	547969		583200	تأجيرات	خدمات
	209803		259680	صيانة وإصلاحات	خارجية
	174074		1383823	أقساط التامين	
	693375		1279438	أجور الوسطاء	
	279542			إشهار	
	804101		1262228	تنقلات ومهمات	
	22865174		25413846		خدمات أخرى
	142961114		197301448		2- استهلاك السنة المالية
44190236		22587163			3- القيمة المضافة للاستغلال (1-2)
	29357712		21886443	أعباء العاملين	
	489430		592599	الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة	
14343092		108120			4- الفائض الإجمالي للاستغلال
387174		481757		نواتج تشغيلية أخرى	
	1938269		824570	أعباء تشغيلية أخرى	
	5430574		6521221	استهلاك الدين	
7361423			6755913		5- النتيجة العملياتية
1497526		12456449		نواتج مالية	
	1485993			أعباء مالية	
11532		12456449			6- النتيجة المالية
7372956		5700536			7- النتيجة العادية (5+6)
7372956		5700536			9- صافي نتيجة السنة المالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الملحقين (07 و08)



ثالثاً: جدول حساب النتائج 2013

نقدم جدول حسابات النتائج لسنة 2013 من خلال الجدول التالي:

بتاريخ

الجدول رقم (16): جدول حسابات النتائج

2013/12/31

2012		2013		البيان
دائن	مدين	دائن	مدين	
194607874		230590833		المنتجات المصنعة
		1482311		خدمات مقدمة للغير
25280737		21957592		إعانات الاستغلال
219888611		254030737		3 - إنتاج السنة المالية
	164111829		158424316	مشتريات مستهلكة
			224766	شراء الدراسات
	3007401		3034215	استهلاكات أخرى

الفصل الثالث: واقع التحليل المالي في مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة

	583200		2042691	تأجيرات	خدمات
	259680		3204575	صيانة وإصلاحات	خارجية
	1383823		1091032	أقساط التامين	
	1279438		2166378	أجور الوسطاء	
	1262228		2384712	تنقلات ومهمات	
	25413846		46618995		خدمات أخرى
	197301448		2019191685		2- استهلاك السنة المالية
22587163		34839051			3- القيمة المضافة للاستغلال (1) - (2)
	21886443		20703903		أعباء العاملين
	592599		560475		الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة
108120		13574672			4- الفائض الإجمالي للاستغلال
481757		1956399			نواتج تشغيلية أخرى
	824570		801188		أعباء تشغيلية أخرى
	6521221		6292328		استهلاك الدين
	6755913	8437555			5- النتيجة العملياتية
12456449					نواتج مالية
			3182372		أعباء مالية
12456449			3182372		6- النتيجة المالية
5700536		5255183			7- النتيجة العادية (5+6)
5700536		5255183			9- صافي نتيجة السنة المالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الملحقين (11 و12)

المطلب الثالث: عرض الميزانيات المختصرة لسنوات 2010، 2011، 2012، 2013

سيتم عرض الميزانيات المختصرة لأربع سنوات المتتالية من 2010 إلى غاية 2013 وهي كالتالي:

الجدول رقم (17): الميزانيات المختصرة لأربع سنوات متتالية ( جانب الأصول ) الوحدة: دج

الأصول				
2013	2012	2011	2010	السنة البيان
56539305	302084479	35410733	25821398	الأصول غير جارية
388664385	345709714	322889262	294571075	الأصول الجارية
445203690	377794194	358299995	320392473	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول (08، 09، 10)

الجدول رقم (18): الميزانيات المختصرة لأربع سنوات متتالية ( جانب الخصوم ) الوحدة: دج

الخصوم				
2013	2012	2011	2010	السنة البيان
52250504	4968709	74883494	71900267	رأس المال الخاص
40066025	4156995	8962430	-	الخصوم غير جارية
352887160	323950158	274454069	248492206	الخصوم الجارية
445203690	377794194	358299995	320392473	مجموع الخصوم

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول (11، 12، 13)

### المبحث الثالث: واقع استخدام التحليل المالي كأداة لمراقبة التسيير في مؤسسة سليم حدود

#### لتوضيب وتصدير التمور

في هذا المبحث سنتطرق إلى التحليل المالي بواسطة النسب المالية والتوازنات في مؤسسة سليم حدود

لتوضيب وتصدير التمور وكيف تستخدم لمراقبة التسيير.

المطلب الأول: استخدام النسب المالية لمراقبة التسيير في مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

في هذا المطلب سنتطرق إلى التحليل بواسطة النسب المالية في مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير

التمور.

أولاً: نسب السيولة

1 نسبة الجارية: تقوم مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور بحساب النسبة الجارية وفق العلاقة

التالية: نسبة الجارية = الأصول المتداولة ÷ الخصوم المتداولة

ولكي تقوم المؤسسة بعملية الرقابة يجب أن تقارن هذه النسبة لعدة سنوات ابتداء من سنة 2010 الى

غاية 2013 من أجل تحديد هل تستطيع المؤسسة مواجهة التزاماتها.

والجدول التالي يوضح النسب الجارية:

الجدول رقم (19): النسب الجارية

السنة	2010	2011	2012	2013
البيان				
الأصول المتداولة	294571075	322889262	345709714	388664385
الخصوم المتداولة	248492206	274454069	323950158	352887160
نسبة الجارية	1.18	1.17	1.06	1.1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول (17 و18).

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن النسبة الجارية بلغت في سنة 2010 نسبة 1.18، وانخفضت

لتصل إلى 1.17 في سنة 2011، وواصلت الانخفاض في سنة 2012 لتصل إلى نسبة 1.06، وفي سنة

2013 ارتفعت لتصل إلى 1.1، ومنه يمكننا القول بأن للمؤسسة القدرة على مواجهة التزاماتها التي تستحق

في موعدها، ويمكننا القول أن المؤسسة لها فائض في السيولة، وبإمكان المؤسسة الاستثمار.

2 نسبة السيولة السريعة: تقوم مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور بحساب نسبة السيولة

السريعة وفق العلاقة التالية: نسبة السيولة السريعة = (الأصول المتداولة - المخزونات) ÷

الخصوم المتداولة ولكي تقوم المؤسسة بعملية الرقابة على التسيير يجب أن تقارن هذه النسبة لعدة

سنوات ابتداء من سنة 2010 الى غاية 2013 من أجل تحديد هل تستطيع المؤسسة مواجهة التزاماتها

والاستثمار دون الاعتماد على المخزونات.

والجدول التالي يوضح نسبة السيولة السريعة:

الجدول رقم (20): نسبة السيولة السريعة

السنة	2010	2011	2012	2013
البيان				
الأصول المتداولة	294571075	322889262	345709714	388664385
المخزونات	74643022	45248283	46155227	38527890
الخصوم المتداولة	248492206	274454069	323950158	352887160
نسبة السيولة السريعة	0.88	1.01	0.92	0.99

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول (08، 09، 10، 11، 12، 13)

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة السيولة السريعة بلغت في سنة 2010 نسبة 0.88،

وارتفعت لتصل إلى 1.01 في سنة 2011، ثم انخفضت في سنة 2012 لتصل إلى نسبة 0.92، وفي سنة

2013 ارتفعت قليلا لتصل إلى 0.99، ومنه يمكننا القول بأن النسبة متوسطة عموما وأن بإمكان المؤسسة

تغطية احتياجاتها المتداولة ولها فائض في السيولة، وأن بإمكان المؤسسة الاستثمار دون الاعتماد على

المخزونات على خلاف النسبة الجارية التي تعتمد على المخزونات.

### 3 نسبة النقدية: تقوم مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور بحساب النسبة النقدية وفق العلاقة

التالية: نسبة النقدية = الأصول النقدية وشبه النقدية ÷ الخصوم المتداولة

ومن أجل قيام المؤسسة بعملية الرقابة على التسيير يجب أن تقارن هذه النسبة لعدة سنوات ابتداء من

سنة 2010 الى غاية 2013 من أجل تحديد ما مدى النقدية المتاحة للمؤسسة، وهل تستطيع المؤسسة

تغطية مصاريفها اليومية، من تسديد أجور العمال، عمليات الشراء....الخ.

والجدول التالي يوضح نسبة النقدية:

الجدول رقم (21): نسبة النقدية

2013	2012	2011	2010	السنة البيان
33166616	20435428	24986650	13110937	الأصول النقدية وشبه النقدية
352887160	323950158	274454069	248492206	الخصوم المتداولة
0.09	0.06	0.09	0.05	نسبة النقدية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول (08، 09، 10، 11، 12، 13)

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة النقدية بلغت في سنة 2010 نسبة 0.05، وارتفعت لتصل إلى 0.09 في سنة 2011، وانخفضت في سنة 2012 لتصل إلى نسبة 0.06، وفي سنة 2013 ارتفعت لتصل إلى 0.09، ومنه يمكننا القول بأن نسبة تغطية النقدية للخصوم المتداولة تتراوح ما بين 5% و 9%، أي أن بإمكان المؤسسة تغطية مصاريفها اليومية، من تسديد أجور العمال، عمليات الشراء وغيرها.

ثانيا: نسب الأداء أو النشاط

1 - معدل دوران الذمم المدينة ومتوسط فترة التحصيل : تقوم مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير

التمور بحساب معدل دوران الذمم المدينة ومتوسط فترة التحصيل وفق العلاقتين التاليتين:

• معدل دوران الذمم المدينة = صافي المبيعات ÷ رصيد المدينين

• متوسط فترة التحصيل = 360 ÷ معدل دوران الذمم المالية

ولقيام المؤسسة بعملية الرقابة على التسيير يجب أن تقارن هذه النسبة لعدة سنوات ابتداء من سنة 2010 الى غاية 2013 من أجل التعرف على كفاءة إدارة الائتمان ومدى فاعلية سياسات الائتمان والتحصيل.

والجدول التالي يوضح معدل دوران الذمم المدينة ومتوسط فترة التحصيل:

الجدول رقم (22): معدل دوران الذمم المدينة ومتوسط فترة التحصيل

السنة	2010	2011	2012	2013
صافي المبيعات	203134878	187151350	219888611	254030737
رصيد المدينين	63742498	108021777	132516412	166850342
معدل دوران الذمم المدينة	3.18	1.73	1.65	1.52
متوسط فترة التحصيل	113	208	218	236



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول (08، 10، 12، 14، 15، 16)

**التعليق:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن معدل دوران الذمم المدينة بلغ في سنة 2010 نسبة 3.18 وفترة التحصيل بلغت 113 يوما، وانخفض المعدل ليصل إلى 1.73 وارتفعت فترة التحصيل لتصل إلى 208 يوما في سنة 2011، وواصل المعدل الانخفاض في سنة 2012 ليصل إلى نسبة 1.65 وارتفعت فترة التحصيل لتصل إلى 218 يوما، وفي سنة 2013 وصل المعدل إلى 1.52 وفترة التحصيل وصلت إلى 236 يوما. ومنه يمكننا القول بأن إدارة الائتمان تقوم بعمل جيد وأن سياسات الائتمان والتحصيل فعالة بشكل واضح وخاصة في سنة 2010.

## 2 - معدل دوران المخزون ومتوسط فترة الاحتفاظ بالمخزون: تقوم مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير

التمور بحساب معدل دوران المخزون ومتوسط فترة الاحتفاظ بالمخزون وفق العلاقتين التاليتين:

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

•  $\text{متوسط فترة الاحتفاظ بالمخزون} = 360 \div \text{معدل دوران المخزون}$

ولتقوم المؤسسة بعملية مراقبة التسيير يجب أن تقارن هذه النسبة لعدة سنوات ابتداء من سنة 2010

الى غاية 2013 من أجل التعرف على مدى كفاءة وفاعلية إدارة المخزون.

والجدول التالي يوضح معدل دوران المخزون ومتوسط فترة الاحتفاظ بالمخزون:

2013	2012	2011	2010	السنة البيان
219191685	197301448	142961114	149550165	تكلفة البضاعة المباعة
38527890	46155227	45248283	74643022	رصيد المخزون

5.68	4.27	3.15	2	معدل دوران المخزون
63	84	114	180	متوسط فترة الاحتفاظ بالمخزون

الجدول رقم (23): معدل دوران المخزون ومتوسط فترة الاحتفاظ بالمخزون

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول (08، 10، 12، 14، 15، 16)

**التعليق:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن معدل دوران المخزون بلغ في سنة 2010 نسبة 2 فترة الاحتفاظ بالمخزون بلغت 180 يوما، وارتفع المعدل ليصل إلى 3.15 وانخفضت فترة الاحتفاظ بالمخزون لتصل إلى 114 يوما في سنة 2011، وواصل المعدل الارتفاع في سنة 2012 ليصل إلى نسبة 4.27 وانخفضت فترة الاحتفاظ بالمخزون لتصل إلى 84 يوما، وفي سنة 2013 وصل المعدل إلى 5.68 وفترة الاحتفاظ بالمخزون وصلت إلى 63 يوما. ومنه يمكننا القول بأن الارتفاع المتواصل لمعدل دوران المخزون وانخفاض في فترة الاحتفاظ به راجع الى كفاءة إدارة المخزون التي تقوم بعمل جيد، وراجع كذلك لنوعية النشاط المؤسسة وهو توضيب وتصدير التمور ولأن التمور لا يمكنها أن تخزن لفترة طويلة.

**3 - معدل دوران الذمم الدائنة ومتوسط فترة الائتمان:** تقوم مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

بحساب معدل دوران الذمم الدائنة ومتوسط فترة الائتمان وفق العلاقتين التاليتين:

•  $\text{معدل دوران الذمم الدائنة} = \text{تكلفة البضاعة المباعة} \div \text{رصيد الدائنين}$

•  $\text{متوسط فترة الائتمان} = 360 \div \text{معدل دوران الذمم الدائنة}$

ولكي تقوم المؤسسة بعملية مراقبة التسيير يجب أن تقارن هذه النسبة لعدة سنوات ابتداء من سنة

2010 الى غاية 2013 من أجل معرفة مدى نجاح تحقيق الملائمة بين سياستي البيع والشراء.

والجدول التالي يوضح معدل دوران الذمم الدائنة ومتوسط فترة الائتمان:

الجدول رقم (24): معدل دوران الذمم الدائنة ومتوسط فترة الائتمان

السنة	2010	2011	2012	2013
البيان				
تكلفة البضاعة المباعة	149550165	142961114	197301448	219191685
رصيد الدائنين	123720201	124736013	173020234	202289402
معدل دوران الذمم الدائنة	1.2	1.14	1.14	1.08
متوسط فترة الائتمان	300	315	315	333

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول (09، 11، 13، 14، 15، 16،)

**التعليق:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن معدل دوران الذمم الدائنة بلغ في سنة 2010 نسبة 1.2 وفترة الائتمان بلغت 300 يوما، وانخفض المعدل ليصل إلى 1.14 وارتفعت فترة الائتمان لتصل إلى 315 يوما في سنة 2011 و2012، وفي سنة 2013 وصل المعدل إلى 1.08 وفترة الائتمان وصلت إلى 333 يوما. ومنه يمكننا القول بأن الانخفاض المتواصل لمعدل دوران الذمم المدينة وارتفاع فترة الائتمان راجع إلى طول الفترة الزمنية التي يمنحها الموردون للمؤسسة لتسديد فواتير المشتريات، وهذا ما يخفف من الضغوطات السيولة على المؤسسة.

**4 - معدل دوران مجموع الأصول:** تقوم مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور بحساب معدل

مجموع الأصول وفق العلاقة التالية:  $\text{معدل دوران الأصول} = \text{صافي المبيعات} \div \text{جملة الموجودات}$

ولكي تقوم المؤسسة بعملية الرقابة يجب أن تقارن هذه النسبة لعدة سنوات ابتداء من سنة 2010 الى

غاية 2013 من أجل معرفة مدى فعالية استخدام المنشأة لأصولها لتوليد الأرباح.

والجدول التالي يوضح معدل دوران مجموع الأصول:

الجدول رقم (25): معدل دوران مجموع الأصول

2013	2012	2011	2010	السنة البيان
254030737	219888611	187151350	203134878	صافي المبيعات
445203690	377794194	358299995	320392473	جملة الموجودات
0.57	0.58	0.52	0.63	معدل دوران مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول (08، 10، 12، 14، 15، 16)

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن معدل دوران مجموع الأصول بلغ في سنة 2010 نسبة 0.63، وانخفض ليصل إلى 0.52 في سنة 2011، وارتفع في سنة 2012 ليصل إلى نسبة 0.58، وفي سنة 2013 انخفض ليصل إلى 0.57، ومنه يمكننا القول بأن نسبة تحقيق الأرباح باستعمال كل الأصول تتراوح ما بين 52% و 63%، أي أن المؤسسة تحقق في أرباح مرتفعة باستعمال كل أصولها.

5 - معدل دوران الأصول الثابتة: تقوم مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور بحساب معدل دوران

الأصول الثابتة وفق العلاقة التالية:

معدل دوران الموجودات الملموسة الثابتة:

$$= \text{صافي المبيعات} \div (\text{الموجودات الثابتة} - \text{الموجودات غير الملموسة الثابتة})$$

للإشارة فإنه لا توجد الموجودات غير الملموسة الثابتة في المؤسسة محل الدراسة

ومن أجل قيام المؤسسة بعملية الرقابة يجب أن تقارن هذه النسبة لعدة سنوات ابتداء من سنة 2010 إلى

غاية 2013 من أجل معرفة مدى فعالية استخدام المنشأة لأصولها الملموسة الثابتة لتوليد الأرباح.

والجدول التالي يوضح معدل دوران الموجودات الملموسة الثابتة:

الجدول رقم (26): معدل دوران الموجودات الملموسة الثابتة

2013	2012	2011	2010	السنة البيان
254030737	219888611	187151350	203134878	صافي المبيعات
56593305	32084479	35410733	25821398	الموجودات الثابتة
4.49	6.85	5.28	7.86	معدل دوران الموجودات الملموسة الثابتة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول (08، 10، 12، 14، 15، 16)

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن معدل دوران مجموع الأصول بلغ في سنة 2010 نسبة 7.86، وانخفض ليصل إلى 5.28 في سنة 2011، وارتفع في سنة 2012 ليصل إلى نسبة 6.85، وفي سنة 2013 انخفض ليصل إلى 4.49، ومنه يمكننا القول بأن نسبة تحقيق الأرباح باستعمال الأصول الثابتة تتراوح ما بين 4 و7 مرات، أي أن المؤسسة تحقق في أرباح مرتفعة باستعمال أصولها الثابتة.

ثالثاً: نسب المديونية ( رأس المال )

1 - نسبة الديون: تقوم مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور بحساب نسبة الديون وفق العلاقة

التالية: نسبة الديون = جملة الديون ÷ جملة الموجودات

ولكي تقوم المؤسسة بعملية الرقابة يجب أن تقارن هذه النسبة لعدة سنوات ابتداء من سنة 2010 الى

غاية 2013 من أجل معرفة مدى اعتماد المؤسسة على الديون في تمويل استثماراتها.

والجدول التالي يوضح نسبة الديون:

2013	2012	2011	2010	السنة البيان

40564999	4682039	9308871	507767	جملة الديون
445203690	377794194	358299995	320392473	جملة الموجودات
0.09	0.01	0.02	0.001	نسبة الديون

الجدول رقم (27): نسبة الديون

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول (08، 09، 10، 11، 12، 13)

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة الديون بلغت في سنة 2010 نسبة 0.001، وارتفعت لتصل إلى 0.02 في سنة 2011، و في سنة 2012 وصلت إلى نسبة 0.01، وفي سنة 2013 ارتفعت لتصل إلى 0.9، ومنه يمكننا القول بأن المؤسسة في السنوات الثلاث الأولى كانت نسبة الديون ضئيلة جدا، أي أنها لم تكن تعتمد على القروض في تمويل استثماراتها، أما في سنة 2013 نلاحظ أن النسبة ارتفعت نوعا ما.

2 - معدل تغطية الفائدة: تقوم مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور بحساب معدل تغطية الفائدة

وفق العلاقة التالية: معدل تغطية الفائدة = الأرباح قبل الفائدة والضريبة ÷ الفائدة على الديون

ومن اجل قيام المؤسسة بعملية مراقبة التسيير يجب أن تقارن هذه النسبة لعدة سنوات ابتداء من سنة 2010 الى غاية 2013، من اجل معرفة قدرة المنشأة على مواجهة فوائد القروض المستحقة.

والجدول التالي يوضح معدل تغطية الفائدة:

2013	2012	2011	2010	السنة البيان
13574672	13107654	14343092	31998685	الأرباح قبل الفائدة

والضريبة				
الفائدة على الديون	6292328	6521221	5430574	4569090
معدل تغطية الفائدة	2.15	2.01	2.64	3.5

الجدول رقم (28): معدل تغطية الفائدة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول ( 14، 15، 16)

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن معدل تغطية الفائدة بلغ في سنة 2010 نسبة 3.5، وانخفض ليصل إلى 2.64 في سنة 2011، و في سنة 2012 وصل إلى نسبة 2.01، وفي سنة 2013 ارتفع ليصل إلى 2.15، ومنه يمكننا القول بأن معدل تغطية الفائدة مرتفع، وأن المؤسسة قادرة على تسديد فوائد القروض والديون.

3 -نسبة الاقتراض إلى إجمالي رأس المال: تقوم مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور بحساب

نسبة الاقتراض إلى إجمالي رأس المال وفق العلاقة التالية:

نسبة الاقتراض إلى إجمالي رأس المال = إجمالي القروض ÷ رأس المال الدائم للمنشأة

ولكي تقوم المؤسسة بعملية مراقبة التسيير يجب أن تقارن هذه النسبة لعدة سنوات ابتداء من سنة 2010 الى غاية 2013، من اجل معرفة مدى اعتماد المؤسسة في تمويلها على القروض.

والجدول التالي يوضح نسبة الاقتراض إلى إجمالي رأس المال:

الجدول رقم (29): نسبة الاقتراض إلى إجمالي رأس المال

السنة	2010	2011	2012	2013
البيان				

40564999	4682039	9308871	507767	جملة الديون
46995321	43986502	67510538	64230218	رأس المال الدائم للمنشأة
0.86	0.1	0.13	0.007	نسبة الاقتراض إلى إجمالي رأس المال

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول (09، 11، 13)

**التعليق:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة الاقتراض إلى إجمالي رأس المال بلغت في سنة 2010 نسبة 0.007، وارتفعت لتصل إلى 0.13 في سنة 2011، و في سنة 2012 انخفضت إلى نسبة 0.1، وفي سنة 2013 ارتفعت لتصل إلى 0.86، ومنه يمكننا القول بأن نسبة الاقتراض إلى إجمالي رأس المال كانت في ثلاث سنوات الأولى منخفضة، أي أن المؤسسة لم تكن تعتمد في تمويلها على القروض، بينما في سنة 2013 نلاحظ أن النسبة مرتفعة أي أن المؤسسة في هذه السنة اعتمدت في تمويلها بشكل كبير على القروض.

**4 نسبة الأصول المتداولة إلى الاقتراض :** تقوم مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور بحساب

نسبة الأصول المتداولة إلى الاقتراض وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة الأصول المتداولة إلى الاقتراض} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{إجمالي القروض}}$$

ولكي تقوم المؤسسة بعملية مراقبة التسيير يجب أن تقارن هذه النسبة لعدة سنوات ابتداء من سنة 2010 الى غاية 2013، من اجل معرفة مدى النقدية المتوفرة التي تتمكن بواسطتها المنشأة سداد التزاماتها من القروض.

والجدول التالي يوضح نسبة الأصول المتداولة إلى الاقتراض:



الجدول رقم (30): نسبة الأصول المتداولة إلى الاقتراض

السنة	2010	2011	2012	2013
الأصول المتداولة	294571075	322889262	345709714	388664385
جملة الديون	507767	9308871	4682039	40564999
نسبة الأصول المتداولة إلى الاقتراض	580.13	34.68	73.83	9.58

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول (08، 09، 10، 11، 12، 13)

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة الأصول المتداولة إلى الاقتراض بلغت في سنة 2010 نسبة 88.63، وانخفضت لتصل إلى 34.68 في سنة 2011، و في سنة 2012 ارتفعت إلى نسبة 73.83، وفي سنة 2013 انخفضت لتصل إلى 9.58، ومنه يمكننا القول بأن نسبة الأصول المتداولة إلى الاقتراض كبيرة جدا، أي أن المؤسسة يمكنها تحويل أصولها المتداولة إلى نقدية بسرعة، وبذلك يمكنها سداد التزاماتها من قروض.

رابعاً: الربحية

1 نسبة ربحية الأصول: تقوم مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور بحساب نسبة ربحية الأصول

وفق العلاقة التالية: نسبة ربحية الأصول = النتيجة الإجمالية ÷ مجموع الأصول

ومن اجل قيام المؤسسة بعملية مراقبة التسيير يجب أن تقارن هذه النسبة لعدة سنوات ابتداء من سنة

2010 الى غاية 2013، من اجل معرفة مدى الأرباح المحققة نتيجة لاستخدام الأصول.

والجدول التالي يوضح نسبة ربحية الأصول:

الجدول رقم (31): نسبة ربحية الأصول

2013	2012	2011	2010	السنة البيان
5255183	5700536	7372956	7670048	النتيجة الإجمالية
445203690	377794194	358299995	320392473	جملة الموجودات
0.01	0.01	0.02	0.02	نسبة ربحية الأصول

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول (08، 10، 12، 14، 15، 16)

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة ربحية الأصول بلغت في سنة 2010 و 2011 نسبة 0.02، وانخفضت لتصل إلى 0.01 في سنة 2012 و 2013، ومنه يمكننا القول بأن نسبة ربحية الأصول منخفضة فهي تتراوح بين 1 و 2 %، إذن أن أصول المؤسسة لم تحقق النتيجة المرجوة.

2 نسبة ربحية الأموال الخاصة: تقوم مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور بحساب نسبة ربحية

الأموال الخاصة وفق العلاقة التالية: نسبة ربحية الأموال الخاصة = النتيجة الصافية ÷ الأموال

الخاصة

بما أن مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور معفية من الضرائب على الأرباح فإن النتيجة

الصافية هي نفسها النتيجة الإجمالية.

ولكي تقوم المؤسسة بعملية الرقابة يجب أن تقارن هذه النسبة لعدة سنوات ابتداء من سنة 2010 إلى

غاية 2013، من أجل معرفة مدى مردودية الأموال الخاصة.

والجدول التالي يوضح نسبة ربحية الأموال الخاصة:

2013	2012	2011	2010	السنة البيان
		136		

5255183	5700536	7372956	7670048	النتيجة الصافية
46995321	43986502	67510538	64230218	الأموال الخاصة
0.11	0.12	0.1	0.12	نسبة ربحية الأموال الخاصة

الجدول رقم (32): نسبة ربحية الأموال الخاصة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول ( 09، 11، 13، 14، 15، 16 )

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة ربحية الأموال الخاصة بلغت في سنة 2010 نسبة 0.12، وانخفضت لتصل إلى 0.1 في سنة 2011، و في سنة 2012 ارتفعت إلى نسبة 0.12، وفي سنة 2013 وانخفضت لتصل إلى 0.11، ومنه يمكننا القول بأن نسبة ربحية الأموال الخاصة متوسطة إلى ضعيفة، إذن مردودية الأموال الخاصة منخفضة ولم تحقق النتيجة المرجوة.

**1 نسبة ربحية النشاط:** تقوم مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور بحساب نسبة ربحية النشاط

وفق العلاقة التالية:  $\text{نسبة ربحية النشاط} = \frac{\text{النتيجة الإجمالية}}{\text{رقم الأعمال السنوي}}$

ومن اجل قيام المؤسسة بعملية مراقبة التسيير يجب أن تقارن هذه النسبة لعدة سنوات ابتداء من سنة 2010 الى غاية 2013، من اجل معرفة مدى مردودية رقم الأعمال.

والجدول التالي يوضح نسبة ربحية النشاط:

الجدول رقم (33): نسبة ربحية النشاط

2013	2012	2011	2010	السنة البيان
5255183	5700536	7372956	7670048	النتيجة الإجمالية
254030737	219888611	187151350	203134878	رقم الأعمال السنوي
0.11	0.12	0.1	0.12	نسبة ربحية النشاط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول (14، 15، 16)

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة ربحية الأصول بلغت في سنة 2010 و2011 نسبة

0.03، وانخفضت لتصل إلى 0.02 في سنة 2012 و2013، ومنه يمكننا القول بأن نسبة ربحية النشاط

تتراوح بين 3 و2% أي منخفضة، وبالتالي فإن المسيرين في إدارة رقم الأعمال والأعباء الكلية لم ينجحوا

في تحقيق النتيجة المرجوة.

المطلب الثاني: استخدام التوازنات المالية لمراقبة التسيير في مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور

سننظر في هذا المطلب إلى التحليل بواسطة التوازنات المالية في مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير

التمور وكيف تستخدم لمراقبة التسيير.

أولاً: رأس المال العامل

1 - رأس المال العامل الإجمالي: إن رأس المال العامل الإجمالي هو نفسه الأصول المتداولة.

والجدول التالي يوضح الرأس المال العامل الإجمالي:

السنة	2010	2011	2012	2013
البيان				
الأصول المتداولة	294571075	322889262	345709714	388664385
رأس المال العامل الإجمالي	294571075	322889262	345709714	388664385

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول ( 08، 10، 12)

**التعليق:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ زيادة في رأس المال العامل الإجمالي من سنة إلى أخرى وهذا ما يدل على وجود زيادة في الأصول المتداولة لأن رأس المال العامل الإجمالي هو نفسه الأصول المتداولة.

**2 رأس المال العامل الصافي :** تقوم مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور بحساب رأس المال

العامل الصافي وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل الصافي = إجمالي الأصول المتداولة - إجمالي الخصوم المتداولة

ولكي تقوم المؤسسة بعملية الرقابة يجب أن تقارن هذه النسبة لعدة سنوات ابتداء من سنة 2010 الى

غاية 2013، من اجل معرفة إذا كانت الأموال الدائمة مستخدمة بشكل جيد في تمويل الأصول

المتداولة.

والجدول التالي يوضح رأس المال العامل الصافي:

الجدول رقم (35): رأس المال العامل الصافي الوحدة:

السنة	2010	2011	2012	2013
البيان				
الأصول المتداولة	294571075	322889262	345709714	388664385
الخصوم المتداولة	248492206	274454069	323950158	352887160
رأس المال العامل الصافي	46108869	48435193	21759556	35777225

دج

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول ( 08، 09، 10، 11، 12، 13 )

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن رأس المال العامل الصافي في سنة 2010 كان مرتفعا وفي سنة 2011 ارتفع أكثر، وفي سنة 2012 انخفض، وفي سنة 2013 عاود الارتفاع، ومنه يمكننا القول بأن جزء من الأموال الدائمة المستخدمة في تمويل جزء من الأصول المتداولة بشكل جيد وهذا يحسب للإدارة الجيدة لرأس المال العامل.

3 - رأس المال العامل الخاص: تقوم مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور بحساب رأس المال

العامل الخاص وفق العلاقة التالية: رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة

ولقيام المؤسسة بعملية مراقبة التسيير يجب أن تقارن هذه النسبة لعدة سنوات ابتداء من سنة 2010

الى غاية 2013، من اجل معرفة مدى اعتماد المؤسسة على الأموال الخاصة في التمويل.

والجدول التالي يوضح رأس المال العامل الخاص:

الوحدة: دج

الجدول رقم (36): رأس المال العامل الخاص

السنة	2010	2011	2012	2013
البيان				
الأموال الخاصة	64230218	67510538	43986502	46995321
الموجودات الثابتة	25821398	35410733	32084479	56593305
رأس المال العامل الخاص	46078869	27804034	17602560	- 4288801

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول ( 08، 09، 10، 11، 12، 13 )

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن رأس المال العامل الخاص في انخفاض متواصل وهذا راجع الى زيادة الأصول الثابتة من سنة الى أخرى مع ثبات في الأموال الخاصة، وهذا ما يعاب على الإدارة التي لم تقم برفع في الأموال الخاصة وهذا ما يدل على أن المؤسسة أصبحت تعتمد بشكل كبير على القروض في تمويل مشاريعها عوض الأموال الخاصة.

4 - رأس المال العامل الأجنبي : تقوم مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور بحساب رأس المال

العامل الأجنبي وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل الأجنبي = رأس المال العامل الصافي - رأس المال العامل الخاص

ولكي تقوم المؤسسة بعملية الرقابة يجب أن تقارن هذه النسبة لعدة سنوات ابتداء من سنة 2010 الى

غاية 2013، من اجل معرفة مدى اعتماد المؤسسة على الموارد الأجنبية في عملية التمويل.

والجدول التالي يوضح رأس المال العامل الأجنبي:

الوحدة: دج

الجدول رقم (37): رأس المال العامل الأجنبي

السنة	2010	2011	2012	2013
رأس المال العامل الصافي	46108869	48435193	21759556	35777225
رأس المال العامل الخاص	46078869	27804034	17602560	- 4288801
رأس المال العامل الأجنبي	30000	20631150	4156996	40066026

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول ( 36، 35)

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن رأس المال العامل الأجنبي في ارتفاع من سنة الى أخرى وهذا

ما يدل على أن المؤسسة تعتمد تدريجيا على الموارد الأجنبية وخاصة على القروض طويلة الأجل.

ثانيا: احتياجات رأس المال العامل : تقوم مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور بحساب رأس المال

العامل الأجنبي وفق العلاقة التالية:

احتياجات رأس المال العامل = (الأصول المتداولة - النقدية) - (ديون قصيرة الأجل - السلفات المصرفية)

للإشارة فإن القوائم المالية للمؤسسة محل الدراسة لا توجد بها السلفات المصرفية.

ولكي تقوم المؤسسة بعملية الرقابة يجب أن تقارن هذه النسبة لعدة سنوات ابتداء من سنة 2010 الى غاية

2013، من اجل معرفة مدى استطاعة المؤسسة في تغطية احتياجاتها خلال دورة الاستغلال.

والجدول التالي يوضح احتياجات رأس المال العامل:



الوحدة: دج

الجدول رقم(38): احتياجات رأس المال العامل

2013	2012	2011	2010	السنة البيان
388664385	345709714	322889262	294571075	الأصول المتداولة
33166616	20435428	24986650	13110937	الأصول النقدية
498974	525044	346441	507767	الديون قصيرة الأجل
354998795	324749242	297574171	27638371	احتياجات رأس المال العامل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول ( 08، 09، 10، 11، 12، 13 )

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاحتياج في رأس المال العامل للمؤسسة موجب تماما و أخذ في التزايد خلال جميع السنوات، هذا مما يدل على أن المؤسسة لم تستطع تمويل أو تغطية حاجات دوراتها الاستغلالية من خلال مواردها العادية، فلذلك هي في حاجة إلى موارد مالية أخرى.

**ثالثا: الخزينة الصافية**

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

كما اشرنا سابقا بأن القوائم المالية للمؤسسة محل الدراسة لا توجد بها السلفات المصرفية سنعتبر أن القيم الجاهزة هي الخزينة الصافية.

ولكي تقوم المؤسسة بعملية مراقبة التسيير يجب أن تقارن هذه النسبة لعدة سنوات ابتداء من سنة 2010 الى غاية 2013، من اجل معرفة مدى السيولة المتاحة للمؤسسة لمواجهة الأحوال الطارئة خلال دورة الاستغلال.

والجدول التالي يوضح الخزينة الصافية:

الوحدة: دج

الجدول رقم(39) : الخزينة الصافية

2013	2012	2011	2010	
33166616	20435428	24968650	13110937	الخزينة الصافية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول ( 08، 10، 12)

التعليق: من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الخزينة موجبة و متزايدة خلال السنوات الأربع، لأن المؤسسة لا

توجد بها سلفات مصرفية وتبقي لديها مجموعة من السيولة في حوزتها من أجل تسديد ديونها ومواجهة

الأحوال الطارئة خلال دورة الاستغلال.

### خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل التطرق الى واقع التحليل المالي في مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور، فوجدنا أن التحليل المالي يتم بواسطة الميزانية وجدول حسابات النتائج وهما المصدرين الأساسيين للقيام بعملية التحليل، وتطرقنا كذلك الى واقع استخدام التحليل المالي لمراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة، فوجدنا انه يتم التحليل بواسطة النسب المالية وذلك عن طريق عدة نسب منها: النسب الجارية، نسب النشاط، نسب المديونية ونسب الربحية، وكذلك عن طريق التوازنات المالية باستعمال رأس المال العامل، احتياج الرأس المال العامل والخزينة الصافية، وكل هذه النسب تحسب بالرجوع الى الميزانية وجدول حسابات النتائج.

الخاتمة

نظرا لتطور الكبير الذي يشهده القطاع الاقتصادي ومنه تطورت المؤسسات الاقتصادية واتسع نطاق أعمالها، ولم يجد المسيريون حلا سوى اللجوء الى مراقبة التسيير والتي كما ذكرنا سابقا هي مقارنة النتائج المحققة والأهداف المسطرة وتصحيح الانحرافات، ونجدها تعتمد في عملها على بعض الأدوات منها التحليل المالي الذي هو تحويل كم كبير من البيانات والأرقام إلى كم اقل ليستخدم في تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف وتحديد مسبباتها، والذي بدوره يعتمد على أداتين هما النسب المالية والتوازنات المالية.

وبناء على ما تم التطرق إليه في الدراسات النظرية والتطبيقية تم التوصل إلى النتائج التالية:

**نتائج اختبار الفرضية الأولى :** يستخدم التحليل بواسطة النسب المالية لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية.

أثبتت الدراسة النظرية صحة هذه الفرضية، حيث أن المؤسسات الاقتصادية تستخدم النسب المالية في عملية رقابة التسيير، حيث نجد أن نسب السيولة تستعمل لمعرفة نسبة السيولة المتاحة للمؤسسة وإمكانية استثمارها من عدمه، ونجد أيضا نسب النشاط تستخدم لتقييم مدى نجاح إدارة المنشأة في إدارة الموجودات والمطلوبات، ونجد كذلك نسب المديونية والتي توضح قدرة المؤسسة على تسديد ديونها طويلة الأجل ومدى نجاح الإدارة في التعامل مع ديونها، ونسب الربحية والتي تقيس مردودية أصول وخصوم المؤسسة.

**نتائج اختبار الفرضية الثانية :** التحليل المالي بواسطة التوازنات المالية يستعمل لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية.

أثبتت الدراسة النظرية صحة هذه الفرضية، نجد أن المؤسسات الاقتصادية تقوم باستخدام التوازنات المالية لمراقبة التسيير، بحيث تستخدم الرأس المال العامل لمعرفة إذا كانت الأموال الدائمة مستخدمة بشكل جيد في تمويل الأصول المتداولة، وكذلك مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الأجنبي وخاصة القروض، ومعرفة مدى نجاح إدارة في التعامل مع الرأس المال العامل، وتستخدم أيضا احتياجات الرأس المال العامل لمعرفة إن كانت المؤسسة تستطيع تلبية احتياجاتها خلال دورة الاستغلال، ونجدها كذلك تستخدم الخزينة الصافية من أجل معرفة مدى السيولة المتاحة للمؤسسة لمواجهة الأحوال الطارئة خلال دورة الاستغلال.

نتائج اختبار الفرضية الثالثة : تستخدم مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور التحليل المالي لمراقبة تسييرها.

من خلال دراستنا الميدانية مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور تبين صحة النظرية حيث توصلنا الى النتائج التالية:

1 -لا توجد لدى المؤسسة مصلحة مراقبة التسيير .

2 -المسؤول المالي هو الذي يقوم بعملية مراقبة التسيير .

3 -التحليل المالي يعتمد على القوائم المالية ( الميزانية و جدول حسابات النتائج).

4 -لا تعتمد المؤسسة في التحليل على جميع النسب المالية.

توصيات البحث: من خلال دراستنا النظرية والميدانية واطلاعنا على واقع التحليل المالي لمراقبة التسيير نطرح بعض التوصيات أهمها:

1 -العمل على اكتشاف الانحرافات والبحث عن أسبابها من اجل تصحيحها وتفاديها في المستقبل.

2 -يجب على المؤسسة اعتماد مصلحة مراقبة التسيير من اجل الوقوف على الأخطاء وتحسين الإنتاجية.

3 -ضرورة اعتماد المؤسسة على أدوات الرقابة الأخرى على غرار الميزانيات التقديرية و لوحة القيادة.

آفاق البحث:

1- دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات ووضع الخطط.

2- مساهمة أدوات التحليل المالي في تحسين مراقبة التسيير.

# قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

- بوشنقير ميلود، زغيب مليكة، التسيير المالي، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- حمزة الشمخي، إبراهيم الجرزاوي، الإدارة المالية الحديثة، دار الصفاء، الأردن، 1998.
- خالد وهيب الراوي، التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي، دار النشر والمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000.
- عبد الحكيم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي (أسس، تطبيقات، مفاهيم)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2000.
- عبد الرحمان عطية، المحاسبة العامة (وفق النظام المحاسبي المالي)، دار النشر جيطلي، الجزائر، 2009.
- عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسات جدوى، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية (النظرية والتطبيق)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
- كتوش عاشور، المحاسبة العامة (أصول ومبادئ آليات سير الحسابات) وفق النظام المحاسبي المالي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- لبوز نوح، مخطط النظام المحاسبي المالي المستمد من المعايير الدولية المحاسبية، الجزء الأول، مؤسسة الفنون المطبعية والمكتبية لولاية بسكرة، 2009.
- مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2012.
- محمد مطر، التحليل المالي والائتماني، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.



- مصطفى الباهي ومعراج هواري، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
  - منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي (مدخل صناعة القرارات)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
  - ناصر دادي عدون، التحليل المالي (تقنيات مراقبة التسيير)، الجزء الأول، دار المحمدية، الجزائر، 1999.
  - ناصر دادي عدون، وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2003.
  - هيثم محمد الزغبى، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
  - وليد ناجي حيالي، اتجاهات الحديثة في التحليل المالي، إثراء للنشر، عمان، 2008.
- ثانياً: المذكرات:
- إدمون طارق إدمون جل، مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية العراقية الأهلية 00من وجهة نظر الإدارة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
  - بسام محمود أحمد، دور نظم المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات الإدارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
  - بلهاشمي جيلالي طارق، لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي، مذكرة ماجستير في النقود المالية والبنوك، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2006.
  - حرية شعبان محمد الشريف، مخاطر نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2006.

- حليلة خليل الجرجاوي، دور التحليل المالي للمعلومات المالية المنشورة في القوائم المالية للنتبؤ بأسعار الأسهم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- خالد مصلح حسين الرقب، دور المعلومات في تطوير الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2009 .
- درحمون هلال، المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع نقود ومالية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2005.
- زايدي حميدة، استخدام الميزانيات التقديرية للتحكم في تكاليف المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.
- صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006 قورين حاج قويدر، دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007.
- طوابية أحمد، المحاسبة التحليلية كأداة لتخطيط ومراقبة الإنتاج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التخطيط والتنمية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003.
- عبد الرحيم عصام البشيتي، مدى إمكانية تطبيق الموازنة على أساس الأنشطة ( ABB ) في المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.

- عبد العالي شحتاني، محاسب التكاليف أداة لتحسين مراقبة التسيير بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.
- علا أحمد عبد الهادي الزعانين، أثر التحول في النظم المعلومات المحاسبية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2007.
- عمار أكرم عمر الطويل، مدى اعتماد المصارف على التحليل المالي للتنبؤ بالتعثر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- فايز زهدي الشلتوني، مدى دلالة القوائم المالية كأداة للإفصاح عن المعلومات الضرورية اللازمة لمستخدمي القوائم المالية، رسالة مقدمة لنيل ماجستير في محاسبة التمويل، جامعة الإسلامية، غزة، 2005.
- ماجد محمد سليم أبو هدف، تقويم الاداء الرقابي لديوان المراقبة المالية والإدارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2006.
- محمد موسى محمد النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2006.
- موسى محمد ابو الحطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
- نفين عبد الله ابو سمهانة، مجالات استخدام مساهمة المراجعة التحليلية في تخطيط وأداء عملية المراجعة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

ثالثاً: المجالات:

- رحيم حسين وبونقيب أحمد، " دور لوحة القيادة في تفعيل مراقبة التسيير"، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد الرابع، ديسمبر، 2008.
- محمد الصغير القريشي، "واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة المتوسطة في الجزائر"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 09، 2011.

ملتقيات:

- سعد بوراوي، "الأسس والمبادئ النظام المحاسبي المالي في الجزائري"، الملتقى الدولي حول نظام المحاسبي المالي، المركز الجامعي الوادي، أيام 17-18 جانفي 2010.

الكتب الأجنبية:

- Laurence Le Gallo, Contrôle de gestion, 2<sup>ém</sup> année option, 2005-2006.
- Hélène Loning et autres, Le contrôle De Gestion, 3<sup>ém</sup>e Edition, Paris, Dunod, 2008.

## خطة البحث

### الفصل الأول: الجانب النظري لمراقبة التسيير والتحليل المالي

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير وتطورها التاريخي

المطلب الثاني: أنواع مراقبة التسيير وأهدافها

المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير

المبحث الثاني: التحليل المالي

المطلب الأول: تعريف التحليل المالي وأهميته

المطلب الثاني: أنواع وأهداف التحليل المالي

المطلب الثالث: الجهات المستفيدة من التحليل المالي

المبحث الثالث: التحليل المالي كأداة لمراقبة التسيير

المطلب الأول: مساهمة التحليل بواسطة القوائم المالية في مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: استخدام التحليل بواسطة النسب المالية لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: مراقبة التسيير تستخدم التحليل بواسطة التوازنات المالية

### الفصل الثاني: التحليل المالي كأداة للتحليل المالي في محل الدراسة

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: التحليل المالي للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثالث: واقع استخدام التحليل المالي لمراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة

