



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون \_ تيارت \_

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بعنوان:

أثر التخطيط المالي على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

(2020/2010)

تحت إشراف الأستاذ:

• دويس عبد القادر

من إعداد الطالبين:

• ثامر صليحة

• مناد أمينة

لجنة المناقشة

| الصفة        | الرتبة              | أعضاء اللجنة    |
|--------------|---------------------|-----------------|
| رئيسا        | أستاذ محاضر قسم "ب" | عزيرو راشدة     |
| مشرفا مقرررا | أستاذ محاضر قسم "ب" | دويس عبد القادر |
| عضوا مناقشا  | أستاذ محاضر قسم "أ" | بولعباس مختار   |
| عضوا مناقشا  | أستاذ محاضر قسم "ب" | عدة عابد        |

السنة الجامعية: 2020/2019

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2020/09/17

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ

# كلمة شكر وتقدير



قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

" من لم يشكر الناس لا يشكر الله ومن أهدى إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فأدعوا له "

وعملا بهذا الحديث واعتزافا بالجميل، نحمد الله عز وجل ونشكره على أن وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور "دويس عبد القادر" الذي رافقنا طيلة هذا البحث وأهدانا بالمعلومات والنصائح القيمة ولم يبخل عنا، راجين من الله عز وجل أن يسدد خطاه ويحقق مناه فجزاه الله عنا كل خير.

كما نتقدم بشكر الأساتذة الكرام الذين سوف يتقدمون بمناقشة هذه المذكرة.

وإلى كل من ساعدنا في انجاز هذا البحث من قريب أو بعيد، ولو بكلمة طيبة، نصيحة، أو

دعاء





# اهداء إهداء

الحمد لله ...

أهدي ثمرة عملي هذا إلى ...

إلى من زرع في نفسي حب العلم، والدي الحبيب، حفظه الله تعالى.

إلى من كان رضاها سر نجاحي، أمي الغالية، حفظها الله تعالى.

إلى إخوتي الأعزاء: محمد، العربي، مراد، صبرينة، نور الهدى.

إلى صغار العائلة: ريان، إلياس، المهدي، سيرين، إسحاق، إلين.

إلى أفراد عائلي الكبيرة.

إلى كل أصدقائي الذين عرفتهم وإلى رفيقات الدرب: أميرة وأمينة.

إلى طلبة قسم علوم التسيير، وكل طلبة العلم الذين همهم خدمة

الوطن بالعلم النافع.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.



# أهداء إهداء

الحمد لله فائق الأنوار وجاعل الليل والنهار، ثم الصلاة  
والسلام على سيدنا محمد عظيم الأنبياء صلى الله عليه  
وسلم.

أهدي ثمرة عملي هذا إلى...

إلى أحن قلب في الوجود بعد حنان الله تعالى، إلى من دعت الله لي بالتوفيق،  
وألحت في الدعاء إلى قرّة عيني **والدتي الغالية** أطال الله في عمرها، وقدرني على  
رد جزء من جميلها.

إلى من وقف بجاني في كل الأيام وساعدني ولم ييخل عني في سبيل العلم  
والمعرفة فكان سر نجاحي وتوفيقي وسندا لي **والدي العزيز**، أرجو من الله أن  
يمد في عمرك.

إلى من ترعرعت معهم ونما غصني بينهم إخوتي وأحبتني حفظهم الله: **إيمان،  
محمد، أسيل** والى الصغيرة **خالدي إنصاف**.

إلى رفيقاتي اللواتي التقيت بهم في درب الحياة وقضيت معهم أياما لا تنسى:  
**أميرة، صليحة، جهيدة**.

إلى كل أساتذة جامعة ابن خلدون، وكل زميلات وزملاء الدراسة.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكري

جزاهم الله عني خير الجزاء.

# فهرس المحتويات

| الصفحة | فهرس المحتويات         |
|--------|------------------------|
|        | الشكر                  |
|        | الإهداء                |
|        | فهرس المحتويات         |
|        | قائمة الأشكال والجداول |
|        | الملخص                 |
| أ      | المقدمة                |

| الفصل الأول: الإطار النظري حول التخطيط المالي |   |
|---|---|
| 9   | المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة المالية      |
| 9   | المطلب الأول: مفاهيم الإدارة المالية        |
| 11  | المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة المالية |
| 13  | المطلب الثالث: خصائص ووظائف الإدارة المالية |
| 17  | المبحث الثاني: عموميات حول التخطيط المالي   |
| 17  | المطلب الأول: التخطيط المالي                |
| 21  | المطلب الثاني: التنبؤ المالي                |
| 23  | المطلب الثالث: مقومات التخطيط المالي        |
| 28  | المبحث الثالث: أدوات التخطيط المالي         |
| 28  | المطلب الأول: الميزانية النقدية التقديرية   |
| 33  | المطلب الثاني: قائمة الدخل التقديرية        |
| 38  | المطلب الثالث: الميزانية العمومية التقديرية |
| 43  | خلاصة الفصل الأول                           |
| الفصل الثاني: أداء المؤسسة الاقتصادية         |   |
| 46  | المبحث الأول: عموميات حول الأداء            |
| 46  | المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء             |

|   |  |
|---|--|
| 49  | المطلب الثاني: مقومات الأداء   |
| 53  | المطلب الثالث: قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه  |
| 57  | المبحث الثاني: الأداء المالي   |
| 57  | المطلب الأول: ماهية الأداء المالي  |
| 60  | المطلب الثاني معايير الأداء المالي والعوامل المؤثرة عليه   |
| 63  | المطلب الثالث: مؤشرات الأداء المالي  |
| 68  | المبحث الثالث: تقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية  |
| 68  | المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء أهميته وأهدافه  |
| 72  | المطلب الثاني: أسس وخطوات تقييم الأداء   |
| 75  | المطلب الثالث: خصائص وشروط التقييم الجيد ومعوقاته  |
| 79  | خلاصة الفصل الثاني   |
| الفصل الثالث: دراسة تحليلية لدراسات سابقة |  |
| 82  | المبحث الأول: البطاقة الفنية لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة ومؤسسة ABRAS للمواد الكاشطة بولاية سعيدة |
| 82  | المطلب الأول: نشأة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI   |
| 84  | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI  |
| 90  | المطلب الثالث: لمحة تاريخية عن مؤسسة ABRAS   |
| 91  | المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ABRAS  |
| 94  | المبحث الثاني: دراسة تطبيقية للتوظيف المالية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة                        |
| 94  | المطلب الأول: عرض الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج   |
| 104                                       | المطلب الثاني: تحليل الميزانية عن طريق النسب المالية   |
| 114                                       | المطلب الثالث: تحليل الميزانية عن طريق مؤشرات التوازن المالي   |
| 117                                       | المطلب الرابع: تحليل جدول تدفقات الخزينة   |
| 121                                       | المبحث الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة ABRAS للمواد الكاشطة بولاية سعيدة  |



|     |  |
|-----|--|
| 121 | المطلب الأول: عرض الميزانية لأغراض التحليل المالي      |
| 123 | المطلب الثاني: إعداد الميزانية المالية المختصرة        |
| 124 | المطلب الثالث: حساب وتحليل نتائج مؤشرات التوازن المالي |
| 127 | خلاصة الفصل الثالث                                     |
| 129 | الخاتمة  |
| 135 | قائمة المصادر و المراجع                                |



قائمة الجداول

والأشكال

# 1\_ قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول   | الرقم   |
|--------|--|---------|
| 32     | نموذج الميزانية النقدية التقديرية.                         | (01_01) |
| 37     | نموذج قائمة الدخل التقديرية.                               | (02_01) |
| 42     | نموذج الميزانية العمومية التقديرية.                        | (01_03) |
| 94     | الميزانية المالية (الأصول)                                 | (01_03) |
| 95     | الميزانية المالية (الخصوم)                                 | (02_03) |
| 96     | الميزانية المالية لسنة 2014                                | (03_03) |
| 97     | الميزانية المالية حسب التحليل المالي (2015-2016)           | (04_03) |
| 98     | الميزانية المالية المختصرة للأصول للسنوات (2014-2015-2016) | (05_03) |
| 98     | الميزانية المالية المختصرة للخصوم للسنوات الثلاثة          | (06_03) |
| 99     | جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة للسنوات (2014-2015-2016)   | (07_03) |
| 100    | دراسة الأرصدة الوسيطة للتسيير                              | (08_03) |
| 102    | مفهوم الموارد و الاستخدامات                                | (09_03) |
| 102    | التغير في رأس المال العامل                                 | (10_03) |
| 103    | التغير في احتياجات رأس المال العامل                        | (11_03) |
| 103    | التغير في الخزينة  | (12_03) |
| 103    | التغير في رأس المال العامل                                 | (13_03) |
| 103    | التغير في احتياجات رأس المال العامل                        | (14_03) |
| 104    | التغيير في الخزينة   | (15_03) |
| 105    | حساب نسبة التمويل  | (16_03) |
| 106    | حساب نسبة التمويل الذاتي                                   | (17_03) |



|     |                                     |         |
|-----|-------------------------------------|---------|
| 106 | حساب نسبة الاستقلالية المالية       | (18_03) |
| 107 | نسبة قابلية السداد                  | (19_03) |
| 107 | حساب نسبة السيولة العامة            | (20_03) |
| 108 | حساب السيولة المختصرة               | (21_03) |
| 108 | حساب السيولة الفورية                | (22_03) |
| 109 | حساب نسبة المردودية المالية         | (23_03) |
| 109 | حساب نسبة مردودية النشاط            | (24_03) |
| 110 | حساب معدل دوران مجموع الأصول        | (25_03) |
| 111 | حساب معدل دوران الأصول الثابتة      | (26_03) |
| 111 | حساب معدل دوران الأصول المتداولة    | (27_03) |
| 112 | حساب نسبة هيكلية الأصول الثابتة     | (28_03) |
| 112 | حساب نسبة هيكلية الأصول المتداولة   | (29_03) |
| 113 | حساب نسبة هيكلية الأموال الدائمة    | (30_03) |
| 113 | حساب نسبة هيكلية الديون طويلة الأجل | (31_03) |
| 114 | حساب نسبة هيكلية الديون قصيرة الأجل | (32_03) |
| 114 | حساب رأس المال العامل الدائم        | (33_03) |
| 115 | حساب رأس المال العامل الخاص         | (34_03) |
| 115 | حساب رأس المال العامل الإجمالي      | (35_03) |

|     |   |         |
|-----|---|---------|
| 116 | حساب رأس المال العامل الأجنبي                                       | (36_03) |
| 116 | حساب احتياجات رأس المال العامل                                      | (37_03) |
| 117 | حساب الخزينة  | (38_03) |
| 118 | جدول تدفقات أموال الخزينة   | (39_03) |
| 119 | نسبة كفاية التدفقات النقدية التشغيلية                               | (40_03) |
| 119 | حساب نسبة مؤشر النقدية التشغيلية                                    | (41_03) |
| 120 | حساب التغطية النقدية  | (42_03) |
| 121 | ميزانية الأصول  | (43_03) |
| 122 | ميزانية الخصوم  | (44_03) |
| 123 | الميزانية المالية الموجزة للأصول لسنوات<br>2018-2017-2016-2015-2014 | (45_03) |
| 123 | الميزانية المالية الموجزة للخصوم لسنوات<br>2017-2017-2016-2015-2014 | (46_03) |
| 124 | رؤوس الأموال العامة   | (47_03) |
| 125 | احتياجات رأس المال العامل   | (48_03) |
| 125 | الخزينة الصافية للمؤسسة للسنوات<br>2018-2017-2016-2015-2014         | (49_03) |

## 2\_ قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل  | الرقم   |
|--------|--|---------|
| 87     | الهيكل التنظيمي لدائرة المحاسبة المالية            | (01_03) |
| 89     | الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري    | (02_03) |
| 91     | الهيكل التنظيمي العام ل ABRAS                      | (03_03) |
| 92     | الهيكل التنظيمي للوظيفة المالية والمحاسبية ل ABRAS | (04_03) |



## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معالجة موضوع أثر التخطيط المالي على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال عرض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالتخطيط المالي، وكذلك إبراز الدور الذي يلعبه هذا الأخير كوظيفة إدارية داخل المؤسسة الاقتصادية قصد تحديد احتياجاتها المالية عن طريق الموازنات التقديرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، كما تم استخدام أدوات التحليل المالي من نسب مالية ومؤشرات التوازن المالي في الدراسة التحليلية.

وقد خلصت الدراسة إلى أن التخطيط المالي يعد من أهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في الكشف عن مدى سلامة أوضاعها وتصحيح الانحرافات إن وجدت مما يؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط المالي، أداء المؤسسة، الإدارة المالية، الموازنات التقديرية.

## **Abstract:**

This study aimed to examine the impact of financial planning on the performance of the Algerian economic institution. This is by presenting the main theoretical concepts related to financial planning, as well as highlighting the role that it plays as an administrative function within the economic institution, in order to determine its financial needs through estimated budgets. The study is based on the descriptive approach and the analytical approach, besides, financial analysis tools such as financial ratios and financial balance indicators were used in the analytical study.

The study concluded that financial planning is among the most significant methods that the institution relies on in detecting the extent of its safety and correcting deviations, if any, which leads to achieving outstanding performance.

**Key words:** financial planning, institution performance, financial administration, estimated budgets.

# المقدمة

### المقدمة:

لقد حظيت دراسة المؤسسة الاقتصادية في السنوات الماضية باهتمام الكثير من الباحثين بسبب تعاضم أهمية المؤسسة والدور الذي تمثله، حيث تعتبر هذه الأخيرة النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي لذا وجب الاهتمام أكثر بوظائفها الإدارية التي تضمن استمرار نشاطها، ويعتبر التخطيط المالي أحد أهم هذه الوظائف فهو يترجم أهداف المؤسسة واستراتيجياتها وسياساتها إلى خطط قابلة للتنفيذ بأقصى كفاءة ممكنة وأعلى فعالية والحصول على صورة شاملة لعمليات وأنشطة المؤسسة.

يمثل التخطيط المالي جزءا هاما من عملية التخطيط الإجمالي داخل المؤسسة، فهو يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة لتمويل أنشطة المؤسسة من مختلف المصادر بأقل التكاليف وأفضل الشروط، كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال بحيث يحقق أفضل وأعلى العوائد للمؤسسة وأقل الأخطار.

وتأتي أهمية التخطيط المالي من خلال تناوله لمواضيع هامة ومصيرية بالنسبة للمؤسسة، فهو يتيح فرصة التعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية وكيفية الاستعداد لها بشكل مسبق، كما يتيح أيضا الفرصة للتعرف على ما سيكون عليه المركز المالي وربحية المؤسسة في المستقبل من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا احتاج الأمر لذلك، كذلك يكتسب التخطيط المالي أهمية في كونه يعتبر الأداة التي تعتمد عليها المؤسسة في تقييم أداء العمل فكل مؤسسة هدفها الأول تحقيق الأرباح والمنافسة في السوق.

ولتتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها، هل حققتها بالوسائل المعقولة فإنها بحاجة إلى تقييم نتائجها، أو بالأحرى إلى تقييم أدائها، وباعتبار المؤسسة مجموعة من الوظائف فإنها حتما بحاجة إلى تقييم أداء كل وظيفة من وظائفها، فهي إذن تقييم أدائها التجاري، وأدائها المالي، وأدائها الإنتاجي وفي الأخير أداء وظيفة الأفراد.



أولاً: إشكالية الدراسة:

وعلى ضوء ما سبق جاءت هذه الدراسة للربط بين التخطيط المالي وأداء المؤسسة الاقتصادية وذلك لتوضيح الأثر الذي يخلقه، وعلى هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو أثر التخطيط المالي على أداء المؤسسة الاقتصادية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يتبادر إلى أذهاننا التساؤلات التالية:

- ماذا نعني بالتخطيط المالي وما هي مكانته في الإدارة المالية للمؤسسة الاقتصادية؟
- ما نوع الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في التخطيط المالي؟
- ما هو الدور الذي يلعبه تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية؟
- هل يساهم التخطيط المالي في تحسين أداء المؤسسة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

يمكن صياغة هذه التساؤلات في فرضيات والتي يمكن اعتبارها كإجابات أولية لها:

- يعتبر التخطيط المالي من أهم الوظائف الإدارية داخل المؤسسة الاقتصادية.
- من الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في تخطيطها المالي هي الموازنات التقديرية.
- الدور الذي يلعبه تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية هو الكشف عن مدى استخدام الموارد المتاحة داخل المؤسسة والكشف عن الانحرافات إن وجدت.
- يمكن أن يكون الأداء جيد داخل المؤسسة الاقتصادية دون الاعتماد على التخطيط المالي.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة للوصول إلى بعض النقاط منها:

- إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بالتخطيط المالي والأداء؛
- إظهار الدور الذي يلعبه التخطيط المالي والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها؛
- التعرف على الأدوات المستخدمة في التخطيط المالي قصد تقييم أداء المؤسسة.

رابعاً: أهمية الموضوع:

يعتبر التخطيط المالي من أهم الوسائل التي يتم بموجبها تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة الاقتصادية، عن طريق الموازنات التقديرية، باعتبارها قاعدة معلوماتية تساعد على تقييم أداء هذه المؤسسات، بحيث يظهر نقاط قوة وضعف المؤسسة، ومدى سلامة أوضاعها المالية من خلال ممارستها لنشاطها.

خامساً: حدود الدراسة:

يمكن تحديد حدود الدراسة متعدّدة الأوجه أو المجالات كما يلي:

**حدود مكانية:** وتتمثل في التحليل الاقتصادي والمالي لمؤسستين ينشطان داخل التراب الوطني - الجزائر - الأولى بولاية البويرة والثانية بولاية سعيدة.

**حدود زمنية:** الجانب الأول والخاص بتطور الاعتماد على التحليل المالي داخل الفروع الإدارية المالية للمؤسسات الاقتصادية منذ نشأتها، والجانب الثاني هو عينة الدراسة التي كانت مبرمجة لخمسة سنوات 2014-2018 في مؤسسة اقتصادية جزائرية متابعة أدائها المالي، التجاري والاقتصادي.

سادساً: منهج الدراسة:

قصد الإمام بجوانب الدراسة والتمكن منه حاولنا استخدام المناهج المعتمدة في الدراسات المالية والاقتصادية وعليه اتبعنا في الجانب النظري المنهج الوصفي و المنهج التحليلي وفي الجانب التطبيقي المنهج التحليلي لدراسات سابقة، والذي نرى انه أكثر ملائمة لدارستنا.

سابعاً: الدراسات السابقة:

1- جاءت دراسة فريد مقران (2006) حول التخطيط المالي للمشاريع الاستثمارية دراسة حالة شركة سونطراك، فرع نشاط المنبع، كمذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط وتنمية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، حيث جاءت إشكالية الدراسة بالصيغة التالية: ما مدى اعتماد الشركات على التخطيط المالي لتحقيق مشاريعها الاستثمارية؟ وكيف تم ذلك؟

تناولت هذه الدراسة التخطيط المالي من خلال التعرف على موقعه وأهميته بالنسبة لوظائف الإدارة العامة والوظيفة المالية خاصة على مستوى المؤسسة، كما نجد انه تطرق إلى التحليل المالي من خلال التعرف على مفهومه وأدواته التي تتمثل في الجداول المالية والنسب المالية.

كانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث متمثلة في : إن شركة سونطراك تعتمد بشكل كبير على التخطيط المالي لتحقيق مشاريعها الاستثمارية، وذلك باستخدامه وتطبيق أسسه، من خلال تحديد الهدف الأساسي المتمثل في رفع مستوى الاحتياطات البترولية والمحافظة على تجديدها والذي يعبر في نفس الوقت عن مستوى الإنتاج الواجب بلوغه.

2- دراسة زينب رضوان علي (2013) جاءت للكشف عن تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة، حالة تطبيقية للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية ENMTP، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، وكانت إشكالية البحث بالشكل التالي: ما هو واقع تطبيق أساليب التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية داخل المؤسسات الاقتصادية؟

تمحورت هذه الدراسة حول التخطيط المالي من خلال التطرق إلى المبادئ الأساسية للتخطيط المالي، مفاهيمه، أهميته، خطواته وأنواعه، كما بينت الدور الذي تلعبه الموازنات التقديرية في مجال التخطيط المالي.

أما أهم ما توصلت إليه الباحثة من نتائج: انه يعتبر كل من التخطيط المالي والموازنات التقديرية وسيلة لاتصال بين المديرية المركزية والوحدات الإنتاجية والتجارية، وإن المؤسسة تعتمد على الموازنات التقديرية خاصة منها المالية في الترجمة الرقمية لعملية التخطيط المالي.

3- دراسة يامن جميل كلاب (2015) واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في الاتحاد المقاولين في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، فلسطين، تمحورت إشكالية الدراسة حول : ما مدى كفاءة استخدام شركات المقاولات العاملة والمدرجة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة لأدوات التخطيط المالي؟

تناولت هذه الدراسة التخطيط المالي وأدواته وإدارة رأس المال العامل والموازنات التقديرية والتنبؤ بحجم التمويل الإضافي من خلال التعرف على الهيكل التمويلي للشركات ومدى كفاءتها في إدارة رأس المال العامل وكفاءتها في تقدير حجم التمويل الإضافي اللازم وكفاءتها في إعداد الموازنات التقديرية.

قد توصل الباحث في هذه الدراسة إلى النتائج التالية: ضرورة زيادة كفاءة التخطيط المالي لشركات المقاولات وخاصة الشركات القديمة النشأة، استخدام الخطوات العلمية بشكل كامل في إعداد الموازنات التقديرية وخصوصا موازنة الدخل لما لها من أهمية كبيرة في رفع كفاءة إعداد تلك الموازنات وتقليل الانحرافات في عملية التقدير.

### ثامنا: صعوبات الدراسة:

لا يخلو إنجاز أيّ بحث من مواجهة صعوبات أو مصادفة عقبات، ولا يختلف الأمر بالنسبة لهذا البحث إذ كان أكبر تحدّي واجهنا في هذه الدراسة هو صعوبة الوصول لمعلومات حول الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية وعدم قيامنا بالشق التطبيقي داخل مؤسسة اقتصادية نتيجة لظروف الاستثنائية التي واجهتها الجزائر على غرار باقي دول العالم بسبب جائحة كورونا "كوفيد 19" إضافة إلى التالي ذكره:

– ضيق الوقت.

– قلة المراجع والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، خاصة الفصل الثاني.

### تاسعا: تقسيمات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه واختبار فرضيات الدراسة تم تناول الموضوع في فصلين نظريين وآخر تطبيقي حيث يتمحور **الفصل الأول** في الإطار النظري حول التخطيط المالي وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تعرضنا من خلال المبحث الأول إلى مدخل إلى الإدارة المالية، ثم تطرقنا إلى المبحث الثاني والذي يتمحور حول عموميات التخطيط المالي، أما المبحث الثالث يضم أدوات التخطيط المالي.

وفي الفصل الثاني تم التركيز على أداء المؤسسة الاقتصادية حيث تم تقسيمه هو الآخر إلى ثلاثة مباحث، تعرضنا في المبحث الأول إلى عموميات حول الأداء، ثم البحث الثاني تم من خلاله التطرق إلى الأداء المالي، أما المبحث الثالث تم تسليط الضوء على تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

أما الفصل الثالث والتطبيقي فقد خصص لدراسة تحليلية دراسات سابقة تناولت انعكاسات تطبيق التحليل المالي على المؤسسات حيث تم الاكتفاء بدراستين الأولى كانت من إعداد الطالبان العمري بشرى وماني حنان بجامعة البويرة حول موضوع: دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي في المؤسسة - دراسة حالة ديوان الترقية التسيير العقاري لولاية البويرة موسم 2018/2017 ، والثانية للطالب راكد خالد بجامعة سعيدة التي تناولت عنوان: دور التحليل المالي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المواد الكاشطة بولاية سعيدة للفترة 2014-2018، خلال الموسم الدراسي 2018-2019، حيث تم الاستناد على الحالات التطبيقية والمعلومات والبيانات المحاسبية للدفاتر المحاسبية للمؤسسات التي تمت الدراسة بها من قبل الباحثين السابقين وتحليل تلك المعطيات من اجل الوصول إلى نتائج الدراسة قيد البحث والإجابة على الفرضيات المطروحة سابقا.

الفصل الأول:

الإطار النظري

حول التخطيط المالي

### تمهيد:

في عالمنا المعاصر تعتبر الإدارة المالية الداعمة الأساسية في المؤسسات الاقتصادية، فهي تسعى باستمرار إلى البقاء والنجاح والنمو من خلال تركيز اهتمامها على التخطيط المالي، باعتباره الجزء الهام من التخطيط العام للمؤسسة، وهذا من خلال تزويد المؤسسة بكل المعلومات الخاصة بمواردها المالية وإنذارها بشكل مبكر في حالة حصول عسر مالي، فبينما يعد التخطيط المالي من الوظائف الأساسية للإدارة فإننا نجد أداء المؤسسة يتركز على كافة الوظائف التي تنفرد بها الإدارة المالية من تخطيط وتحليل مالي ورقابة مالية وغيرها، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة المالية؛**

**المبحث الثاني: عموميات حول التخطيط المالي؛**

**المبحث الثالث: أدوات التخطيط المالي.**



المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة المالية.

تطورت وظيفة الإدارة المالية واتسعت أهدافها باتساع النشاط الاقتصادي والتكنولوجي والثقت الوظيفة مع باقي الوظائف الإدارية الأخرى بحيث أصبحت إحدى الوظائف الأساسية للمؤسسة حالها حال إدارة الإنتاج وإدارة الأفراد وإدارة التسويق.

المطلب الأول: مفاهيم الإدارة المالية.

وردت العديد من المفاهيم للإدارة المالية، سنحاول إدراج بعضها كمحاولة لتقديم مفهوم شامل لها:

الإدارة المالية هي فن وعلم إدارة الأموال، وتعني كلمة فن توفير بعض الفرص للتعبير عن المهارات والإبداع في إدارة الأموال، أما كلمة علم فتعني أنها تستخدم الحقائق المستندة على النظريات والمبادئ والمفاهيم التي تتعلق بالقرارات المالية.<sup>1</sup>

الإدارة المالية هي إحدى الوظائف الأساسية في منشآت الأعمال إلى جانب وظائف الإنتاج، التسويق، البحث والتطوير وغير ذلك من الوظائف، وهي تلك الوظيفة المعنية بالقرارات المتعلقة بالحصول على الأموال بالشكل الأمثل واستثمار هذه الأموال بكفاءة وبالشكل الذي يساهم في تحقيق الهدف الأعلى للمؤسسة ألا وهو البقاء والنمو والاستمرار.<sup>2</sup>

وهي تلك الإدارة التي تقوم بنشاطات مالية متنوعة من خلال تنفيذها للوظائف فنية متخصصة كالتحليل المالي، تقييم المشروعات، إعداد وتفسير التقارير المالية، الميزانيات التقديرية، الاندماج، إعادة التنظيم المالي وغيرها، ومن خلال تنفيذها لوظائف إدارية كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة،

<sup>1</sup> دريد كامل آل شبيب، "مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2009، ص 30 ص 31.

<sup>2</sup> عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشه، "أساسيات في الإدارة المالية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2007، ص 14.

ولكن بصيغة مالية وبإنجاز الوظائف وبكفاءة تستطيع تحقيق الأهداف المحددة لها، وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

عرفت أيضا بأنها تلك الإدارة التي تختص بتدبير الأموال اللازمة للمنظمة بالتقدير الملائم وفي الوقت المناسب، ومن أفضل المصادر المتاحة وبأقل التكاليف الممكنة ثم استخدام هذه الأموال أفضل استخدام ممكن سعيا وراء تحقيق الأهداف المالية المرجوة لهذه المنظمة.<sup>2</sup>

كما تعرف الإدارة المالية على أنها الوظيفة الإدارية الخاصة بوضع خطط تمويل، والحصول على الموارد المالية واستخدامها بالطريقة التي تؤدي إلى زيادة فعالية عمليات وإنجازات المؤسسة إلى أقصى حد ممكن.<sup>3</sup>

مما تقدم من مفاهيم يمكن القول بأن الإدارة المالية عبارة عن تجميع للأموال ومعالجة مشكلات استخدام هذه الأموال، وبناء على هذا التعريف هناك ثلاث أمور يجب أن تنصب عليها الإدارة المالية، وهي:<sup>4</sup>

1. معرفة حجم الأموال المستثمرة في الموجودات؛

2. معرفة هيكل المطلوبات؛

3. معرفة الهيكل المالي للمشروع.

نعرف الإدارة المالية على أنها مجموعة من القواعد التي تعمل على دراسة أفضل الطرق الممكنة للحصول على ربح مالي، وتوفير القدرة على تمويل كافة المهام التي تتم داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد حكمت، "الإدارة المالية الحديثة والمتقدمة"، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015، ص26.

<sup>2</sup> احمد غنيم، "مدخل التحول من الفقر إلى الفراء"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة 1 المنصورة، مصر، 2008، ص10.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد مرسي، احمد عبد الله الخلج، "الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات"، دار الجامعة، الطبعة 1، مصر، 2010، ص15.

<sup>4</sup> عبد الستار الصباح وسعود العامري، "الإدارة المالية اطر نظرية وحالات علمية"، دار وائل للنشر، الطبعة 3، عمان، الأردن، 2007، ص15.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة المالية.

تؤدي الإدارة المالية من خلال العمليات والأنشطة التي تختص بها دورا بالغ الأهمية، وغاياته تحقيق الأهداف المحددة تضمن بقاء المؤسسة واستمرارها، وستتطرق في ظل هذا المطلب إلى كل من أهمية وأهداف الإدارة المالية.

### أولا: أهمية الإدارة المالية.

تكمن أهمية الإدارة المالية فيما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ الإدارة المالية تستخدم الأموال داخل المشروع بالشكل الذي ينسجم مع المؤسسة؛
- ❖ تسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة وذلك من خلال سلامة القرارات المالية؛
- ❖ تؤثر على الإدارات الأخرى ضمن إطار الإنتاج والتسويق بأسلوب الوظيفة المالية وكفاءة المديرين الماليين؛
- ❖ تعالج موضوعات مالية مستقبلية ومعرفة الأموال المطلوبة لتمويل مختلف الأنشطة.

### ثانيا: أهداف الإدارة المالية.

تنطلق الأهداف الأساسية للمشروع من الفكرة الأولى لتأسيسه وفي عالم الأعمال فإن الأساس في إنشاء المشروع هو الحصول على أكبر عائد ممكن بأقل درجة خطر، وازداد دور الإدارة المالية في المساهمة في تحقيق هذا الهدف من خلال أدواتها ولذلك توسع دورها في تأثير على القرارات وخاصة ما يتعلق بعناصر هيكل رأس المال ومصادر التمويل وأنواعه وطبيعة وحجم وأنواع الاستثمارات المختارة في الأصول.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مبارك لسوس، "التسيير المالي"، المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، الجزائر، الطبعة 1، 2004، ص8.

<sup>2</sup> دريد كامل آل شيب، "مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص36.

تسعى الإدارة المالية بصفة أساسية إلى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1. تعظيم الربح؛
2. تعظيم ثروة الملاك؛
3. تعظيم العائد الاجتماعي.

● هدف تعظيم الربح:

يعتبر محور تحقيق الأهداف وقرارات الإدارة المالية في المؤسسات خاصة، وفي اقتصاديات السوق عموماً، حيث نشأت أهمية هذا الهدف من كونه تحقيق الربح والرغبة في تعظيمه، حيث يمثل التبرير الاقتصادي لاستمرارية المؤسسة في الحياة الاقتصادية، كما انه يمثل المؤشر المهم لتقييم الأداء الاقتصادي، كما يمثل هدف تعظيم الأرباح الهدف الأول للمؤسسات الاقتصادية، فهو من الأهداف الإستراتيجية لهذه المؤسسات، ولهذا فقط ارتبط هذا الهدف مع الملاك ارتباطاً وثيقاً مما يساعد في اعتباره محورياً لجملة قراراتها سواء المتعلقة بالاستثمار أو قرارات التمويل.<sup>2</sup>

● هدف تعظيم ثروة الملاك:

تسعى الإدارة المالية إلى التركيز على تعزيز وزيادة ثروة المساهمين، وبطبيعة الحال فان ذلك يتوقف على كل من توزيعات الأرباح المدفوعة لهؤلاء المساهمين وكذلك على سعر السهم العادي في السوق المالية، وهذا باعتبار أن أسعار الأسهم تعكس حالياً كل من التوزيعات الحالية والمتوقعة للأرباح، فإن هدف تعظيم ثروة الملاك يقصد به عملياً تعظيم القيمة السوقية للسهم الذي يمتلكه المساهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> احمد غنيم، "مدخل التحول من الفقر إلى الثراء"، مرجع سبق ذكره، ص13.

<sup>2</sup> معراج هواري، وآخرون، "القرار الاستثماري في ظل عدم التأكد والأزمة المالية"، دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2013، ص21.

<sup>3</sup> احمد غنيم، المرجع نفسه، ص15.

• هدف تعظيم العائد الاجتماعي:

من القضايا الخاصة عند معرفة الأهداف الإدارية المالية قضية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة المعاصرة، والسؤال يطرح نفسه هل يجب على الإدارة المالية أن توجه جهودها تماماً لتحقيق مصالح المساهمين أو الملاك؟ أم أنها يجب أن تتحمل المسؤولية كذلك عن تحقيق الرفاهية للعاملين لديها والعملاء والمجتمع بوجه عام؟ إن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار تأثير سياستها وأنشطتها على كافة فئات المجتمع الذي تمارس نشاطها فيه، فإن المؤسسة تقوم بدور بارز في خدمة المجتمع.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: خصائص ووظائف الإدارة المالية.

الإدارة المالية جزء لا يتجزأ من إدارة المؤسسة ككل، وبالتالي فهي تتسم بمجموعة من الخصائص وتقوم بتنفيذ عدد من الوظائف الرئيسية تضمن تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة، وستتطرق في ظل هذا المطلب إلى كل من خصائص ووظائف الإدارة المالية.

أولاً: خصائص الإدارة المالية

تتميز الإدارة المالية بجملة من الخصائص أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

- ❖ إنها تتغلغل في جميع أوجه نشاطات المؤسسة فأى نشاط لا يكون منعزل عن النواحي المالية؛
- ❖ إن القرارات المالية قرارات ملزمة للمؤسسة في اغلب الأحيان ولذلك وجب حذر الشديد في اتخاذ القرارات؛
- ❖ إن بعض القرارات المالية مصيرية للمؤسسة يتوقف عليها نجاح المؤسسة أو فشلها؛
- ❖ إن نجاح القرارات المالية لا تظهر سريعاً، بل تستغرق زمن قد يطول مما يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخطأ إذا كانت القرارات خاطئة؛

<sup>1</sup> جمال الدين مرسي، احمد عبد الله الحلح، "الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات"، مرجع سبق ذكره، ص 28 ص 29.

<sup>2</sup> عبد الحليم كوجة و اخرون، الإدارة المالية و التحليل المالي، دار الصفاء، الطبعة 2، عمان، 2006 ، ص 14.

❖ عند تنفيذ القرارات المالية يصبح لدينا تكاليف غير قابلة للاسترجاع، لا يمكن استردادها في حالة العدول عن هذه القرارات.<sup>1</sup>

ثانياً: وظائف الإدارة المالية.

تتطلب الإدارة المالية الحديثة تنفيذ عدد من الوظائف الرئيسية للتمكن من تحقيق الأهداف المالية لمنظمة الأعمال، ويمكن أن نوجز هذه الوظائف بما يلي:<sup>2</sup>

1. التخطيط المالي؛
2. الحصول على الأموال (التمويل)؛
3. استثمار الأموال (إدارة الموجودات)؛
4. الرقابة المالية؛
5. قرارات توزيع الأرباح؛
6. معالجة بعض المشكلات الخاصة.

(1) التخطيط المالي:

تتولى الإدارة المالية تنسيق عمليات التخطيط، وهذا يعني أن عليها التعامل مع العاملين في الأقسام الأخرى داخل المؤسسة من أجل توحيد الجهود وتنسيقها بالشكل الذي يؤدي إلى رسم مستقبل مشرق للمؤسسة وتحقيق أهدافها، ويعرف التخطيط المالي بأبسط مفهوم على أنه تخطيط للأنشطة المالية للمؤسسة، وضمن هذا الإطار فإن على المدير المالي أخذ الأنشطة التالية بعين الاعتبار:<sup>3</sup>

1. تقدير المتطلبات أو الاحتياجات المالية وبما يتناسب مع الحاجة المستقبلية؛
2. تحديد المصادر التي يمكن استخدامها لتوفير الأموال المطلوبة؛

<sup>1</sup> عدنان تايه النعيمي وآخرون، "الإدارة المالية النظرية والتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص18.

<sup>2</sup> جليل كاظم مدلول ألعارضي، الإدارة المالية المتقدمة "مفاهيم نظرية وتطبيقات علمية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص46.

<sup>3</sup> عدنان تايه النعيمي، كاسب الخرشه، "أساسيات الإدارة المالية"، مرجع سبق ذكره، ص21 ص22.

3. العمل على توفير الأموال في الوقت المناسب وبأقل ما يمكن من تكلفة؛

4. وضع الخطط، الأهداف، السياسات، الإجراءات والموازنات.

(2) الحصول على الأموال (التمويل):

يمكن الحصول على هذه الأموال من مصادر مختلفة، كما أنها تعرض تحت أنواع متنوعة من الاتفاقات ولفترات زمنية متفاوتة والمشكلة الحقيقية التي يواجهها المدير في هذه الحالات الحصول على مزيج من هذه العروض يتلاءم أكثر من غيره مع احتياجات منظمة الأعمال المستقبلية.<sup>1</sup>

(3) استثمار الأموال (إدارة الموجودات):

تشمل هذه الوظيفة جميع القرارات الخاصة باستثمار الأموال في مختلف أنواع أصول المنظمة، وذلك بعد أن تقوم الإدارة المالية بتحديد احتياجاتها المالية المتوقعة وحصولها على الأموال اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات، ويتوجب عليها أيضا أن تتأكد من أن الموارد المتاحة لها قد وجهت لأفضل استخدام اقتصادي داخل المنظمة وتحقق أكبر الفوائد والمنافع الممكنة.<sup>2</sup>

(4) الرقابة المالية:

تعتبر الرقابة المالية من الوظائف الرئيسية للمدير المالي، ويقصد بالرقابة المالية تقييم القرارات التي اتخذت بشأن التخطيط بعد تحديد نوعية المعايير التي يمكن استخدامها للمقارنة، كذلك فهي تعتبر جزءا مكملا للتخطيط المالي ولا تقف الرقابة عند حد كشف الانحرافات بين نتائج الخطة المالية والتنفيذ الفعلي لها، وإنما تدخل في إطار تصحيح الانحرافات بعد تحديد أسبابها والجهات المسؤولة عنها، ونوعية القرارات التي يجب اتخاذها وإتباعها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جليل كاظم مدلول ألعارضي، الإدارة المالية المتقدمة "مفاهيم نظرية وتطبيقات علمية"، مرجع سبق ذكره، ص48.

<sup>2</sup> فيصل محمد الشواورة، مبادئ الإدارة المالية "إطار نظري ومحتوى علمي التمويل-الاستثمار-التخطيط-التحليل المالي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص30.

<sup>3</sup> محمد سلمان سلامة، "الإدارة المالية العامة"، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2015، ص39 ص40.



وبشكل عام فإن الانحرافات التي تكشفها الرقابة المالية يمكن أن ترجع إلى ثلاث أسباب هي:<sup>1</sup>

1. عدم دقة التخطيط: ويرجع سبب هذا الانحراف إلى عدم توشي الدقة الكافية في رسم الخطة المالية أو في حصر الظروف المحيطة أو عدم القدرة على التكيف مع هذه الظروف.
  2. عدم كفاءة التنفيذ: ويظهر هذا الانحراف بسبب عدم كفاءة جهاز التنفيذ المسؤول عن تنفيذ الخطط الموضوعة لأوجه نشاط الشركة.
  3. عدم دقة التخطيط وعدم كفاءة التنفيذ: حيث ينتج هذا الانحراف نتيجة ضعف الدقة في الخطط الموضوعة بالإضافة إلى عدم وجود جهاز التنفيذ الكفء الذي يتحمل مسؤولية التنفيذ.
- (5) قرارات توزيع الأرباح:

يعتمد قرار توزيع الأرباح على أنشطة الشركات والقرارات الإدارية المتعلقة ونسبة الدين بالمحفظه وهيكل رأس المال حيث أن هذه العوامل تعتبر محددة لاتجاه الأسهم في السوق حيث تعتمد الشركات على جودة أرباحها وتوقعاتها المستقبلية حول الأداء ومقدار السيولة المتوفرة لتحديد نسبة الأرباح ناهيك عن الأخذ بعين الاعتبار توزيع الشركات المنافسة لها في السوق.<sup>2</sup>

(6) معالجة بعض المشكلات الخاصة:

إن طبيعة هذه الوظيفة تتمثل بما يمكن أن تقوم به عند مواجهتها لبعض المشاكل ذات الطبيعة الخاصة التي لا يتكرر حدوثها كثيرا وذلك مثل عمليات التصفية والاندماج والانضمام، كما يقع ضمن اختصاصها إجراء التعديلات المالية اللازمة لتصحيح الأوضاع المالية للمنظمة وتجنبيها مخاطر الفشل والخروج من دنيا الأعمال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، "أساسيات الإدارة المالية"، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2006، ص 66 ص 67.

<sup>2</sup> فارس ناصيف الشبيري، غسان سالم الطالب، "مبادئ الإدارة 1"، دار وائل للنشر، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2012، ص 27.

<sup>3</sup> فيصل محمد الشواورة، "مبادئ الإدارة المالية إطار نظري ومحتوى علمي"، مرجع سبق ذكره، ص 31.

## المبحث الثاني: عموميات حول التخطيط المالي.

التخطيط المالي من أهم وظائف الإدارة في أي نشاط اقتصادي لأن نجاح النشاط أو فشله في تحقيق أهدافه يعود إلى مستوى التخطيط فالإعداد الجيد والمسبق لأي عمل والذي يتضمن جمع البيانات والمعلومات ودراستها وتحليلها يمكن المسؤولين في الإدارة من رسم سياستهم واختيار أفضل البدائل المطروحة عليهم واتخاذ أفضل القرارات.

## المطلب الأول: التخطيط المالي.

يعتبر التخطيط المالي جزءاً لا يتجزأ من نظام متكامل يساهم في توجيه الإدارة وتصويب قراراتها وتحديد المتطلبات المالية وتأمين الأموال اللازمة والتنبؤ، هذا كله فرض على الإدارة المالية إعطاء أهمية استثنائية لعملية التخطيط المالي.

## أولاً: تعريف التخطيط المالي.

لدينا العديد من تعاريف حول التخطيط المالي اخترنا أهمها للوصول إلى تعريف شامل.

يعرف التخطيط المالي على أنه الوظيفة التي تقوم بتحليل فرص الاستثمار والتمويل التي تمنح للمؤسسة، والتنبؤ بالنتائج المستقبلية للقرارات المتخذة اليوم، وربطها بالقرارات المتخذة مستقبلاً لتجنب المفاجآت.<sup>1</sup>

وفي تعريف آخر يعرف على أنه تخطيط للأنشطة المالية للمنشأة وذلك من خلال القيام بما يلي: تقدير الحاجة إلى الأموال، تحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها للحصول على الأموال، العمل

<sup>1</sup> فريد مقران، "التخطيط المالي للمشاريع الاستثمارية"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم اقتصادية فرع تخطيط وتنمية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2005، ص45.

على توفير الأموال بالوقت المناسب وبأقل كلفة ممكنة، وأخيرا وضع الخطط، الأهداف، السياسات، الإجراءات والموازنات موضع التطبيق وبما يتلاءم مع إدارة الخطط المالية.<sup>1</sup>

ويعرف أيضا على أنه نوع من أنواع التخطيط الذي يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة للمشروع من مصادرها المختلفة بأقل التكاليف وأفضل الشروط كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال بحيث تحقق أفضل وأعلى العوائد للمشروع وبأقل الأخطار وهو علم له قواعد وأصول ويحتاج إلى خبرة في التطبيق والقدرة على التنبؤ وتحليل الماضي والإعداد للمستقبل.<sup>2</sup>

ويعرف التخطيط المالي على أنه التهيؤ والاستعداد للمستقبل، أي الاستعداد لتصوير مجموعة العلاقات المالية فيما بين الإدارات التنفيذية داخل الشركة من جهة، وفيما بين الشركة والمحيط الاقتصادي الذي تعمل فيه من جهة ثانية، وبالتأكيد فإن هذا الاستعداد سوف يضمن التوازن بين حاجة الشركة من الأموال وبين قدرة الشركة في تحقيق هذه الأموال سواء من ناحية المقدار أو من ناحية الوقت.<sup>3</sup>

كما يعرف أيضا على أنه مجموعة الجهود المبذولة في سبيل الوصول إلى المالية التي بموجبها يتم تحديد الأهداف والإمكانيات والوسائل والسياسات والإجراءات والقواعد والمدة اللازمة للتنفيذ لذلك فإن عملية التخطيط لا بد أن تتضمن التالي:<sup>4</sup>

1. تحديد الأهداف؛

2. تحديد وتحليل البدائل التمويلية والاستثمارية المتاحة؛

3. اختيار البدائل الأفضل؛

<sup>1</sup> عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشه، "أساسيات في الإدارة المالية"، مرجع سبق ذكره، ص108.

<sup>2</sup> زينب رضوان علي، "تقييم التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة حالة تطبيقية عن مؤسسة"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2012/2013، ص10.

<sup>3</sup> حمزة محمود الزبيدي، "الإدارة المالية المتقدمة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، الأردن، 2008، ص50.

<sup>4</sup> فيصل محمد الشاورة، مبادئ الإدارة المالية "إطار نظري ومحتوى علمي"، مرجع سبق ذكره، ص178.

4. توقع ما سوف يكون عليه الحال في المستقبل.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف التخطيط المالي على أنه عملية توفير الأموال اللازمة للمشروع وتحديد كيفية استثمارها وذلك بأقل التكاليف، وأعلى العوائد من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمشروع.

ثانياً: أهمية التخطيط المالي.

الإعداد الجيد لعملية التخطيط يوفر الأرضية الراسخة والصلابة لتعبئة الجهود والطاقات المتاحة للمنشأة وتوظيفها التوظيف الأمثل، وقد تزايدت أهمية التخطيط في الوقت الحاضر نتيجة للتغيرات الكبيرة والواسعة التي شهدتها كل من البيئة الخارجية منها بما تتضمنه من تشريعات، التطورات التكنولوجية وتعقدها، اللاتأكد في الاقتصاد العالمي، والكلف المرتبطة بالاستثمار بالقوى العاملة، وزيادة الطلب على رأس المال، والبيئة الداخلية التي تتضمن الكفاءات التشغيلية، الهياكل التنظيمية، التكنولوجيا المستخدمة، التنوع الحاصل في بيئة العمل.<sup>1</sup>

ويمكن اختصار أهمية التخطيط المالي في النقاط التالية:<sup>2</sup>

1. الاستعمال الأمثل للمصادر: يساعد التخطيط المالي على الاستعمال الأمثل للمصادر لأنه يسهل على تصحيح الاستقرارات الحالية، والتنبؤ بالاحتياج المالي المستقبلي.
2. المساعدة على أفضلية الهيكل المالي: من خلال التخطيط المالي يكون الهيكل المالي في حالته المثلى حيث تستطيع المؤسسة تحديد مواقع ضعف أو نقص الأموال، والمصادر المختلفة والأساسية للتمويل.

<sup>1</sup> عدنان تايه النعيمي، راشد فؤاد التميمي، "التحليل والتخطيط المالي "اتجاهات معاصرة"، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008، ص170.

<sup>2</sup> زينب رضوان علي، "تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة حالة تطبيقية عن مؤسسة"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير، مرجع سبق ذكره، ص11 ص12.

3. فعالية العمليات في المؤسسة: فعالية الأنشطة التشغيلية من الإنتاج، التسويق، وغيرها. ترتبط بملائمة الموارد المتاحة لذلك، والتخطيط المالي يساعد على تزويد هذه الموارد في الوقت المناسب.
4. توسيع نشاط الأعمال: يساعد المديرين على تقييم قدرة التمويل لتحقيق مختلف المشاريع الاستثمارية، واختيار الاستثمار المناسب، من خلال إعطاء فكرة عن كمية التدفقات النقدية التي يمكن اكتسابها من الاستثمار.
5. السيولة الملائمة: تتعلق السيولة بالقدرة على تسديد ديون المؤسسة سواء قصيرة أو طويلة الأجل، وللحفاظ على وضعية السيولة في المؤسسة تحتاج تخطيط مالي لتقدير الموارد الملائمة لتسديد الديون في الوقت المناسب.
6. من خلال التخطيط المالي، يكون تسيير المؤسسة في أفضل وضعية وذلك بالتوقع بأي تغير في السوق، ومن خلال بناء خطط مالية يكون تسيير المؤسسة أكثر المما بالتحولات الداخلية والخارجية.
7. يساعد المديرين على رؤية أفضل للرقابة حول الوضعية المالية للمؤسسة، من خلال تقييم الانحرافات بين الأهداف المراد تحقيقها وما تحقق فعلا.

### ثالثا: أهداف التخطيط المالي

من أهم أهداف التخطيط المالي ما يلي:<sup>1</sup>

- \_ مساعدة المؤسسة في تقدير احتياجاتها المالية المستقبلية؛
- \_ ضمان توفير الأموال الكافية عند ظهور الحاجة لها وبأقل ما يمكن من كلفة؛
- \_ التصميم الفعال للهيكل المالي للمؤسسة عن طريق تحديد المزيج الأمثل من مصادر التمويل؛
- \_ تأطير السياسات والإجراءات المالية لتنسيق جهود الأفراد ووحدات العمل ومراقبتها بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية؛
- \_ تحسين قدرة الإدارة المالية على تحليل وترتيب الأولويات والتركيز في اتخاذ القرار.

<sup>1</sup> عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشه، "أساسيات في الإدارة المالية"، مرجع سبق ذكره، ص109.

المطلب الثاني: التنبؤ المالي

يتيح التنبؤ المالي الفرصة للتعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها مسبقاً كما يتيح الفرصة للتعرف على ما سيكون عليه المركز المالي وربحية المؤسسة في المستقبل، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.

أولاً: تعريف التنبؤ المالي.

لقد تعددت تعاريف التنبؤ المالي وستقوم بعرض مجموعة منها للوصول إلى تعريف عام:

يعرف التنبؤ المالي على أنه إحدى المسؤوليات الرئيسية للمدير المالي بالمشروع، حيث أنه يزود المشروع بالإطار الذي يستند عليه عمليات التخطيط والرقابة بالمشروع ويقسم التنبؤ المالي إلى قسمين تنبؤ مالي طويل الأجل وتنبؤ مالي قصير الأجل.<sup>1</sup>

وفي تعريف آخر التنبؤ المالي هو عملية التوقع أو التقدير لما سوف يحصل في المستقبل ولهذا فهو ضروري لغرض التخطيط، والتنبؤ المالي هو جزء أساسي ومهم من وظيفة المدير المالي، فالتنبؤ هو ليس التخطيط وإنما هو التقدير أو التخمين للمتغيرات التي في ضوءها يتم إعداد عملية التخطيط.<sup>2</sup>

ومنه نعرف التنبؤ المالي، على أنه تصورات وتوقعات مستقبلية يقوم بها المدير المالي حول عمليات النشاط والاستثمار والتمويل في المؤسسة خلال فترة زمنية محددة.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة المالية "دراسات جدوى- تحليل- هيكل رأس المال- سياسات توزيع الأرباح، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص369.

<sup>2</sup> محمد علي العامري، "الإدارة المالية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص127.

ثانيا: أنواع التنبؤ المالي.

ينقسم التنبؤ المالي إلى قسمين:<sup>1</sup>

1. التنبؤ المالي طويل الأجل: لتوفير احتياجات المشروع من الأموال لتمويل الاستثمارات طويلة الأجل، حيث تتعدد مصادر الحصول على هذه الأموال، وتختلف من حيث تكلفتها.
2. التنبؤ المالي قصير الأجل: والذي يركز أساسا على الميزانية النقدية التقديرية، والتي تعتبر جزءا من نظام الميزانيات التقديرية داخل المشروع، الذي يساعد على عملية التخطيط المالي والرقابة.

ثالثا: أساليب التنبؤ المالي.

للتنبؤ المالي عدة أساليب أهمها:

1. أسلوب النسبة المئوية من المبيعات: يعتبر أبسط أساليب التنبؤ المالي وفقا له يتم التعبير عن احتياجات المشاريع المالية على أساس نسبة مئوية من المبيعات السنوية المستمرة في كل بند من بنود الميزانية فهذا الأسلوب يفترض أن بنود الميزانية العمومية ترتبط ارتباطا مباشرا بالمبيعات وأن النسبة المئوية لكل بند من البنود تظل ثابتة فهو يفترض وجود علاقة خطية تمر من خلال نقطة الأصل وإن ميل الخط الذي يمثل هذه العلاقة يختلف من حالة إلى أخرى وبالتالي الخط الذي يمثلها يمكن التوصل إليه بمعرفة نقطة واحدة والتي يتم إصلها بنقطة الأصل ويمكن تحديد مستوى أي بند من بنود الميزانية في نقطة زمنية مستقبلية ومعرفة رقم المبيعات عند هذه النقطة الزمنية.<sup>2</sup>
2. الانحدار الخطي البسيط: يختلف هذا الأسلوب عن أسلوب النسبة المئوية من المبيعات في أن هذا الأسلوب لا يفترض مرور خط العلاقة من خلال نقطة الأصل، وبصورة مبسطة للغاية فإن أسلوب الانحدار الخطي البسيط يتطلب حساب النسبة المئوية من المبيعات وبنود الميزانية المرتبطة عند نقطتين زمنتين ويتم إصال نقطتين بخط مستقيم ومد هذا الخط بحيث يمكن استخدامه في

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، "أساسيات الإدارة المالية"، مرجع سبق ذكره، ص369.

<sup>2</sup> محمد صالح الحناوي، إبراهيم إسماعيل سلطان، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية للنشر، الطبعة 1، الإسكندرية، مصر، 1999، ص148.



- التنبؤ بأي بند من بنود الميزانية في نقطة زمنية مستقبلية بشرط معرفة المبيعات المقدرة عند هذه النقطة وتزيد دقة الأسلوب بزيادة عدد النقاط المستخدمة في تحديد خط الانحدار.<sup>1</sup>
3. الانحدار غير خطي البسيط: يفترض الانحدار غير خطي البسيط أن ميل الانحدار ثابت، وهذا الافتراض يتحقق عادة في الواقع العلمي وإن كانت هناك حالات أخرى لا يتحقق فيها هذا الافتراض.<sup>2</sup>
4. الانحدار المتعدد: يفترض الانحدار المتعدد أن كل نقطة تمثل علاقة تقع على خط أو منحنى العلاقة تماما، ومعنى هذا وجود علاقة ارتباطيه كاملة بين المبيعات وبنود الميزانية ويقل حدوث هذا الارتباط التام، حيث قد تنتشر هذه النقط حول خط الانحدار.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: مقومات التخطيط المالي.

يعتبر التخطيط المالي من أهم الوظائف التي تمكن المنظمات من تحقيق الكفاءة والفعالية في كل أنشطتها وعملياتها المختلفة وستتطرق في هذا المطلب إلى مقومات التخطيط المالي.

#### أولاً: أنواع التخطيط المالي:

يوجد نوعان أساسيان من التخطيط المالي يتمثلان بصفة أساسية فيما يلي:

1. التخطيط المالي طويل الأجل: يمتد غالباً هذا التخطيط لفترة تتراوح من عامين وحتى عشر سنوات، وهو يركز بصفة أساسية على كيفية تنفيذ الخطة الاستثمارية، والقيام بالدراسات المتعلقة بتنمية المنتجات الجديدة، وتحديد المصادر الأساسية للحصول على الأموال اللازمة للمنظمة، بالإضافة إلى بيان كيفية سداد القروض، وتحديد مدى إمكانية الاندماج مع المنظمات الأخرى.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، "أساسيات الإدارة المالية"، مرجع سبق ذكره، ص 177.

<sup>2</sup> محمد صالح الحناوي، إبراهيم إسماعيل سلطان، "الإدارة المالية والتمويل"، مرجع سبق ذكره، ص 289.

<sup>3</sup> حنفي علي، المدخل إلى الإدارة المالية الحديثة "التحليل المالي واقتصاديات الاستثمار والتمويل"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2008، ص 179.

<sup>4</sup> احمد محمد غنيم، "الإدارة المالية مدخل التحول من الفقر إلى الثراء"، مرجع سبق ذكره ص 27.

وينصب في العادة التخطيط المالي طويل الأجل على النواحي التالية:<sup>1</sup>

– كيفية تحديد خطة استثمارية؛

– البرامج والأبحاث المتعلقة بالمنتجات الجديدة؛

– المصادر الرئيسية للحصول على الأموال؛

– كيفية سداد القروض المختلفة؛

– إمكانية الاندماج مع الشركات الأخرى.

2. التخطيط المالي قصير الأجل: و هو يعتمد أساسا على إعداد مجموعة من القوائم المالية المتوقعة

لأنشطة المنظمة خلال فترة زمنية قادمة تقل عن عامين، وتمثل هذه القوائم في الميزانية النقدية

(قائمة التدفق النقدي)، وقائمة الدخل المتوقعة، والميزانية العمومية التقديرية.<sup>2</sup>

وسواء كان التخطيط المالي طويل الأجل أو قصير الأجل فان يتناول العديد من الموضوعات

الأساسية يتمثل أهمها فيما يلي:<sup>3</sup>

أولا: التنبؤ بالاحتياجات المالية؛

ثانيا: تخطيط السيولة؛

ثالثا: تخطيط الربحية.

ونجد هناك أنواع أخرى من التخطيط المالي نوجزها فيما يلي:<sup>4</sup>

من حيث استعمال الخطة:

<sup>1</sup> عبد القادر شلاي، قرومي حميد، "الإستراتيجية والتخطيط المالي"، مطبوعة جامعية، جامعة البويرة، 2016/2017، ص52.

<sup>2</sup> احمد محمد غنيم، "مدخل التحول من الفقر إلى الثراء"، مرجع سبق ذكره، ص28.

<sup>3</sup> احمد محمد غنيم، المرجع نفسه، ص28.

<sup>4</sup> عبد القادر شلاي، قرومي حميد، المرجع نفسه، ص53.

– خطة وحيدة الاستعمال: وهذا النوع يتصف بالاستعمال المؤقت بحيث لا تستعمل إلا لمعالجة مشكلة طارئة.

– خطة متكررة الاستعمال: وهذا النوع يتصف بالاستعمال الدائم للخطة وتمتاز بتسهيل تنفيذ العمل بالإضافة إلى توفير في النفقات.

من حيث درجة شمول للخطة:

– خطة شاملة: وتمتاز بتغطيتها لجميع نشاطات المشروع.

– خطة جزئية: وتمتاز بتغطيتها لقسم واحد أو نشاط واحد فقط من نشاطات المشروع.

ثانيا: متطلبات التخطيط المالي.

إن إعداد خطة مالية فعالة يتطلب توافر مجموعة الاعتبارات التالية:<sup>1</sup>

1. دقة عملية التنبؤ: تتوقف كفاءة الخطة المالية على مدى دقة التنبؤ التي تقوم عليها الخطة، يعتمد القائم بالتخطيط على مصادر جديدة من المعلومات وعلى أساليب عديدة للتنبؤ مثل النماذج الاقتصادية التي تقوم بتحليل التفاعل بين المتغيرات الاقتصادية المختلفة، كما قد يتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التي تقوم بتحليل السلاسل الزمنية على النماذج التسويقية التي تهدف إلى دراسة سلوك المستهلك.

ترجع صعوبة عملية التنبؤ إلى ضرورة وضع تصور يشمل كافة الظروف المحيطة بالمؤسسة، وذلك جنبا إلى جنب مع الظروف المتوقعة والظروف الغير متوقعة، حيث إن تحليل المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة عند المفاضلة بين مجالات التمويل ومجالات الاستثمار البديلة، يعتبر من صميم عمل القارئ بالتنبؤ والتحليل المالي.

2. الحصول على أفضل خطة مالية ممكنة: لا يوجد حتى الآن نموذج أو نظرية تساعد المدير المالي أن يواجه كافة المشاكل والظروف المتوقعة ويحدد في ضوءها أفضل البدائل الممكنة، فنجد أنه على سبيل

<sup>1</sup> ماجد احمد عطا الله، "إدارة الاستثمار"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2011، ص 58 ص 59.

المثال لا توجد قاعدة تحدد ما إذا كان من الأفضل إجراء توزيعات كثيرة لحملة الأسهم أو الاحتفاظ بالأرباح لأغراض التمويل الذاتي للمؤسسة، ولكن على الرغم من ذلك فإنه على المدير المالي أن يتخذ قرار بشأن سياسة التوزيعات المثلى التي يجب إتباعها في المؤسسة التي يعمل فيها.

3. مراجعة ومتابعة الخطة المالية: لا بد من الاهتمام بعملية متابعة التنبؤات التي تم بناء الخطة المالية في ضوءها، خاصة في حالة حدوث بعض الظروف الغير متوقعة، وبمعنى لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة عند تحقيق الأداء، فقد ينحرف الأداء عن الخطة التي سبق إقرارها نظرا بمرور الاقتصاد القومي بمرحلة مؤقتة من الكساد.

وهناك مجموعة من العوامل التي لا بد من دراستها أثناء قيام بعملية التخطيط المالي وهما:<sup>1</sup>

عوامل داخلية: التي تتمثل في تقييم المستوى المتوقع للأداء القومي والظروف التي تستعمل فيها المؤسسة وهل الظروف الازدهار أم ظروف الانكماش.

عوامل خارجية: وتتمثل في تحديد حجم كل من الاستثمار والتمويل والإنتاج والبيع والتكاليف... الخ.

ثالثا: مراحل عملية التخطيط المالي.

وتشمل مراحل التخطيط المالي ما يلي:<sup>2</sup>

1. تحليل الأداء السابق للمؤسسة: حيث تساهم هذه الخطوة باعتبارها الخطوة الأولى في عملية التخطيط المالي، في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء المالي للسنة أو السنوات السابقة، واكتشاف العلاقة بين عناصر القوة والضعف وبين المتغيرات المالية المختلفة.
2. تحليل المزايا التشغيلية للمؤسسة: تفيد هذه الخطوة في التعرف على المزايا التشغيلية للمؤسسة، حيث إنها تسعى إلى تحليل المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وكذلك تحليل الأسواق التي

<sup>1</sup> فيصل محمد شواربة، "مبادئ الإدارة المالية"، مرجع سبق ذكره، ص 178.

<sup>2</sup> عدنان تايه النعيمي، راشد فؤاد التميمي، "التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص 175.

- تعمل ضمن إطارها، وتحليل طبيعة المنافسة السائدة في القطاع التي تعمل المؤسسة ضمنه، وأخيرا تحليل المخاطر التي يمكن أن تكون كامنة في كل من قرارات الاستثمار والتمويل.
3. تحديد متطلبات الاستثمار وبدائله: واستنادا لهذه الخطوة يتم تحديد الاحتياجات المالية لتلبية استثمارات المؤسسة وتعزيز نموها، كما أنها تساهم في تحديد البدائل الاستثمارية المتاحة وتبويبها.
4. التنبؤ بإيرادات المؤسسة ونفقاتها: تعتمد هذه الخطوة على الربط الموضوعي بين قرارات الشركة في مجال الاستثمار ومقسوم الأرباح، وبين الإيرادات المتوقع تحقيقها والنفقات المتوقع أن تتوافق مع تلك الإيرادات، وهذا يتم عن طريق إعداد قائمة الدخل التقديرية.
5. تحليل البدائل المالية: ويقصد بهذه الخطوة من خطوات التخطيط المالي أن تقوم الإدارة المالية بتقييم كافة البدائل المالية المتاحة، سواء كانت تلك البدائل في مجال الاستثمار قصير الأجل، وكذلك يجب أن يتم ضمن إطار محددات السياسة المالية.
6. اختيار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال: حيث يجب تحديد ما هو مناسب من أدوات ووسائل يمكن للمؤسسة اعتمادها لتوفير الأموال لتغطية بدائلها الاستثمارية وعند قيام بتحديد الأدوات المناسبة للتمويل لا بد أن يتم اخذ كل من الكلفة والمخاطرة بعين الاعتبار.
7. تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية: أي تحليل ما يمكن أن يتمكن منه تطبيق الخطة المالية من عواقب أو نتائج، وذلك من اجل تحديد انعكاسات تلك العواقب والنتائج على بقاء المؤسسة واستمرارها، على المدى البعيد.
8. تقييم درجة الانسجام في الخطة المالية: وتضمن هذه الخطوة التأكد بأن الخطة المالية تنسجم وتتناغم مع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، وأنها تكتمل معها وتساهم في تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية.

### المبحث الثالث: أدوات التخطيط المالي.

تشمل الخطة المثالية على العديد من أدوات التخطيط المالي المستعملة من طرف الإدارة المالية و تعتبر الموازنات التقديرية من أهم هاته الأدوات والتي تستعمل في التعرف على حجم التدفقات النقدية المستقبلية وتوقيتها سواء التدفقات النقدية الداخلية أو الخارجية وتحديد أي مشاكل مستقبلية وكيفية إدارتها واستخدامها والعمل على الاستعداد لحل تلك المشاكل، وستطرق في هذا المبحث إلى أهم الموازنات التقديرية.

### المطلب الأول: الميزانية النقدية التقديرية.

الموازنة النقدية التقديرية هي إحدى أدوات التخطيط المالي وهي إحدى أدوات التنبؤ المالي المستقبلي.

### أولاً: تعريف الميزانية النقدية التقديرية.

الميزانية النقدية التقديرية عبارة عن كشف يحتوي على إيرادات النقدية المتوقعة كما يحتوي على المدفوعات النقدية المتحققة خلال فترة معينة وبيان فائض أو عجز الإيرادات عن المدفوعات.<sup>1</sup>

الميزانية النقدية التقديرية تقدر التدفقات النقدية الصادرة والتدفقات النقدية الواردة للشركة خلال فترة زمنية معينة على أساس سنوي أو شهري أو أسبوعي، أو حتى يومي. ويتم إعداد الموازنة على أساس نقدي وليس على أساس الاستحقاق. ومن أمثلة التدفقات النقدية الواردة في الموازنة المبيعات النقدية والذمم المدينة التي يتم تحصيلها. ومن أمثلة التدفقات النقدية الصادرة مشتريات المنشأة، أجور العمال، مصاريف البيع، تسديد القروض والنفقات الرأسمالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عامر عبد الله، التحليل والتخطيط المالي المتقدم، دار البداية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2015، ص 292.

<sup>2</sup> فايز تميم، "مبادئ الإدارة المالية"، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، الأردن، 2011، ص 67 ص 68.

الميزانية النقدية التقديرية (التدفق النقدي) ما هي إلا توقع مبني على أسس سليمة ومنطقية لكمية ومواعيد المقبوضات والمدفوعات النقدية المتوقعة للمنظمة خلال فترة زمنية مستقبلية معينة، وبهذا يعطي كشف التدفق النقدي الإدارة المالية للمنظمة فكرة واضحة عن مواعيد دخول وخروج النقد من المنظمة خلال الفترة موضع الدراسة، كما يوفر لها معلومات عن كمية ونوعية ومواعيد التمويل المطلوب، كما أن يمكن الإدارة من الرقابة الفعالة على النقدية الموجودة لديها ومراقبة حركتها بإحكام ويقدر عال من الدقة، وتشارك قائمة التدفق النقدي مع الميزانيات التقديرية الأخرى في كونها أداة من أدوات التخطيط المالي.<sup>1</sup>

ويتم تحضير الميزانية إما على أساس أسبوعي أو على أساس شهري لتغطية مجموعة الأشهر أو على أساس سنوي وعادة ما يتم التحكم في تحديد الفترة التي ستعد فيها الميزانية النقدية مجموع من العوامل:<sup>2</sup>

1. طبيعة عمل الشروع: فمثلا إذا كان عمل المشروع موسميا ينتج سلعة موسمية مثل: إنتاج المياه الغازية أو ملبوسات موسمية فتحضر الميزانية على أساس كل موسم.
2. الفترة التي يمكن الحصول خلالها على معلومات دقيقة: فإذا كانت المعلومات الخاصة بالمقبوضات والمدفوعات النقدية التقديرية متوفرة محدودة فتعد الميزانية فقط عن تلك الفترة سواء كانت الفترة التي تتوفر فيها المعلومات أسبوع أو شهر.

ثانيا: أهداف الميزانية النقدية التقديرية.

ليس من أهداف الميزانية النقدية التقديرية معرفة ربحية المؤسسة أو خسارتها، كما أنه ليس من أهدافها التطرق إلى أي عملية مالية لا يترتب عليها دخول للنقد إلى المؤسسة أو خروج له منها

<sup>1</sup> فيصل محمود الشواربة، "مبادئ الإدارة المالية إطار نظري ومحتوى علمي التمويل - الاستثمار - التخطيط - التحليل المالي"، مرجع سبق ذكره، ص184.

<sup>2</sup> عامر عبد الله، "التحليل والتخطيط المالي المتقدم"، مرجع سبق ذكره، ص292.

وذلك ضمن المدة التي يعد عنها الكشف مهما كانت أهميته لهذا العنصر وقيمته المالية، بل إن كشف التدفق النقدي يعد لأجل تحقيق الغايات التالية:<sup>1</sup>

1. قياس السيولة على المدى القصير بشكل موثوق؛
2. التخطيط للمستقبل، وبذلك يتم استبعاد أية تقديرات جزافية للاحتياجات المالية للمؤسسة؛
3. يخلق معيارا محدد للقياس عليه وللحكم على مدى كفاية التخطيط في المؤسسة؛
4. يساعد الإدارة مساعدة فعالة في معرفة أوقات حدوث العجز النقدي، وأوقات حدوث الفائض النقدي ويعطيها الوقت الكافي لمعالجة الموقف المتوقع بالطريقة الأنسب؛
5. يساعد الإدارة على وضع برنامج التسديد المناسب لما تقتضيه من أموال وما ستدفعه من أرباح للمساهمين؛
6. يساعد في معرفة كمية ومواعيد ونوعية الأموال التي تحتاج إليها المؤسسة خاصة إذا ما تم اختيار الفترات الجزئية التي ينظم لها الكشف بعناية ليعكس الاحتياجات القصوى للمقترض التي تتزامن عادة وموعد الذروة في النشاط في الدورة التجارية؛
7. ينبه الإدارة في الوقت المناسب للانحرافات الحاصلة في تدفقاتها النقدية؛
8. يساعد الإدارة المالية في اتخاذ القرارات الخاصة بإضافة أو حذف منتج معين، وكذلك في قرار الشراء أو الإنتاج والاستثمار والشراء والاستثمار، ذلك من خلال معرفة الفروقات في التدفق النقدي نتيجة اتخاذ كل من هذه القرارات أو عدم اتخاذها؛
9. يساعد في تحسين العائد على الاستثمار بسبب مساعدته في الاقتصاد باستعمال النقد المتاح للمؤسسة؛
10. تحسين نوعية القرار، لأن إعداد كشف التدفق النقدي يتطلب تحليلا مسبقا لجميع العناصر التي تؤثر في مختلف بنوده، وأولها المبيعات والتكاليف المرتبطة بها.

<sup>1</sup> مفلح محمد عقل، "مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي"، المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2006، ص432ص433.



ثالثاً: خطوات إعداد الموازنة النقدية التقديرية.

لإعداد الموازنة النقدية التقديرية يجب القيام بالخطوات الثلاثة التالية:<sup>1</sup>

1. إعداد بيان بالمقبوضات النقدية (التدفقات النقدية الداخلة) والتي تتضمن الآتي:

أ. المتحصلات من المبيعات الآجلة، أو الخدمات الآجلة؛

ب. المتحصلات من المبيعات النقدية، أو الخدمات النقدية؛

ج. أية تدفقات نقدية أخرى (مثل مقبوضات بيع أصول ثابتة وفوائد الاستثمارات في الأوراق المالية).

2. إعداد بيان بالمدفوعات (التدفقات النقدية الخارجة) والتي تتضمن الآتي:

أ. المدفوعات عن المشتريات؛

ب. أية تدفقات خارجية أخرى مثل (المصروفات الإدارية والأجور والمصروفات الرأسمالية).

3. إعداد بيان بالفائض أو العجز النقدي:

عن طريق مقارنة المقبوضات النقدية بالمدفوعات النقدية، ويمثل الفرق بينهما (الفائض أو العجز النقدي) في كل شهر من الفترة الزمنية التي تعد عنها الموازنة النقدية، ثم يتم مقارنة الفائض والعجز برصيد النقدية أول المدة فينتج من المقارنة رصيد النقدية آخر الشهر، ثم يتم مقارنة رصيد النقدية آخر الشهر بالحد الأدنى للنقدية الواجب الاحتفاظ به بصفة مستمرة فينتج من المقارنة تحديد صافي المركز النقدي الشهري للمنشأة والذي يجب دراسته والتعليق عليه.

<sup>1</sup> محمد سلمان سلامة، "الإدارة المالية العامة"، مرجع سبق ذكره، ص178 ص179.

ومنه نعطي نموذج لميزانية نقدية تقديرية من وجهة نظر مالية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-01): نموذج الميزانية النقدية التقديرية.

| البيان   | جزئي | كلي |
|--|------|-----|
| رصيد النقدية أول فترة                            |      | *** |
| (+) المقبوضات النقدية (التدفقات النقدية الداخلة) |      |     |
| متحصلات وإيرادات نقدية                           | ***  |     |
| متحصلات من العملاء                               | ***  |     |
| مبيعات أصول ثابتة نقدا                           | ***  |     |
| الفوائد الدائنة                                  | ***  |     |
| القروض   | ***  |     |
| أخرى   | ***  |     |
| إجمالي المقبوضات النقدية                         |      | *** |
| إجمالي النقدية المتاحة                           |      | *** |
| (-) المدفوعات النقدية (التدفقات النقدية الخارجة) |      |     |
| مشتريات نقدية                                    | ***  |     |
| مشتريات أصول ثابتة نقدا                          | ***  |     |
| تسديد أقساط القروض وفوائدها                      | ***  |     |
| مصرفات إدارية                                    | ***  |     |
| إجمالي المدفوعات النقدية                         |      | *** |
| رصيد النقدية المتراكم                            |      | *** |
| رصيد النقدية المستهدف (آخر الفترة)               |      | *** |
| الفائض / العجز النقدي                            |      | *** |

المصدر: محمد سلمان سلامة، "الإدارة المالية العامة"، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، الأردن، 2015،

ص179 ص180.

المطلب الثاني: قائمة الدخل التقديرية.

تمثل قائمة الدخل التقديرية أداة من أدوات التخطيط المالي التي تتبأ بالأرباح والخسائر المتوقعة خلال فترة زمنية مقبلة، وتعد لتبين الأداء الفعلي والمستقبلي التقديري، وقدرة المؤسسة في تمويل احتياجاتها خلال الفترة القادمة، وتحديد المخاطر التي يمكن أن تواجهها مستقبلاً.

أولاً: تعريف قائمة الدخل التقديرية.

قائمة الدخل التاريخية هي عبارة عن كشف دخل المحقق خلال فترة مالية معينة وبالتكاليف التي تحصلها المؤسسة خلال تلك الفترة لتحقيق ذلك الدخل، وتعد هذه القائمة لأجل معرفة إجمالي الدخل المحقق ومعرفة كمية كل عنصر من عناصر التكاليف المرتبطة بهذا الدخل من مواد خام، وعمالة ومصروفات تشغيل، ومصروفات إدارية وعمومية، ومصروفات البيع والتوزيع والربح الصافي الناتج عن الفرق بين الدخل والتكاليف، أما قائمة الدخل التقديرية فهي عبارة عن توقع الدخل والمصروفات المرتبطة به لفترة مستقبلية محددة.<sup>1</sup>

وهي تمثل بيان الإيرادات والمصروفات وتظهر صافي الربح والخسارة الناتجة عن عمليات المشروع خلال فترة محاسبية محددة أي أنها بمثابة قائمة للنشاط، وتعتبر قائمة الدخل من بين أهم القوائم المالية حيث تعتبر قائمة الدخل مؤشر على اتجاه الشركة.<sup>2</sup>

وتعتبر كذلك من الأساليب التي يستعملها المدير المالي في التخطيط وقائمة الدخل التقديرية وهي بمثابة كشف يتضمن الإيرادات والنفقات التقديرية المتوقعة خلال فترة مالية قادمة، كما تهدف أيضاً لمعرفة مقدار الأرباح المتوقعة خلال الفترة القادمة وكيفية التصرف بها إما أن توزع على المالكين أو يتم تدويرها لاستعمالها في التمويل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مفلح محمد عقيل، "مقدمة في الإدارة والتحليل المالي"، مرجع سبق ذكره، ص451.

<sup>2</sup> محمد قاسم خصاولة، "أساسيات الإدارة المالية"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2011، ص28.

<sup>3</sup> عامر عبد الله، "التحليل والتخطيط المالي المتقدم"، مرجع سبق ذكره، ص301.

قائمة الدخل الفعلية هي عبارة عن قائمة بالإيرادات والمصروفات المالية والفعلية التي تحققت لي أو على شركة خلال فترة مالية محددة ماضية، وحاصل طرح المصروفات الفعلية من الإيرادات الفعلية يمثل الدخل الايجابي أو السلبي الفعلي أو ما يسمى بالربح أو الخسارة الفعلية، أما قائمة الدخل التقديرية فهي عبارة عن قائمة بالإيرادات والمصروفات المالية التقديرية التي سوف تتحقق لي أو على شركة خلال فترة مالية محددة قادمة، وحاصل طرح المصروفات التقديرية من الإيرادات التقديرية يمثل الدخل الايجابي أو السلبي التقديري أو ما يسمى بالربح أو الخسارة التقديرية.<sup>1</sup>

وتطلب لجنة معايير المحاسبة الدولية عند عرض بنود قائمة الدخل أن يتضمن صافي الربح أو الخسارة المفردات التالية والتي يجب الإفصاح عنها:<sup>2</sup>

- الأرباح أو الخسائر الناتجة عن الأنشطة العادية.
- البنود الغير عادية.
- نصيب الشركة في الأرباح أو الخسائر التي تحققها الشركات التابعة أو الشقيقة عند استخدام طريقة حقوق الملكية في إثبات الاستثمارات.

### ثانياً: أهداف قائمة الدخل التقديرية.

يحقق إعداد قائمة الدخل التقديرية الغايات التالية:<sup>3</sup>

- تساعد قائمة الدخل التقديرية معرفة الأرباح المتوقعة خلال الفترة المالية القادمة؛
- تساعد على التعرف على الإيرادات والمصروفات؛
- تساعد على تحديد كيفية التصرف بالأرباح؛

<sup>1</sup> فيصل محمود شواورة، "مبادئ الإدارة المالية"، مرجع سبق ذكره، ص200.

<sup>2</sup> محمد قاسم حصاونة، "أساسيات الإدارة المالية"، مرجع سبق ذكره، ص28.

<sup>3</sup> يامن جميل كلاب، "واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتحاد المقاولية في قطاع غزة"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص25.

– تساعد على معرفة قدرة المنشأة في تمويل احتياجاتها وذلك من خلال الفترة المالية القادمة.

ثالثاً: خطوات إعداد قائمة الدخل التقديرية.

يمكن إعداد قائمة الدخل التقديرية بأسلوبين<sup>1</sup>:

أ. الأول: ويقوم على أساس العلاقة النسبية بين المبيعات ومختلف بنود قائمة الدخل.

ب. الثاني: ويقوم على أساس التقدير التفصيلي لجميع بنود قائمة الدخل.

وسنقصر حديثنا هذا على إعداد قائمة الدخل باستعمال طريقة النسب.

– إعداد قائمة الدخل التقديرية باستعمال طريقة النسب :

يستند إعداد قائمة الدخل حسب طريقة النسب إلى وجود علاقة ثابتة نسبياً على المدى القصير بين

صافي المبيعات وبين مختلف بنود قائمة الدخل باستثناء البنود التالية :

1. الفائدة المدفوعة: ويتم تقديرها استناداً إلى حجم قروض المؤسسة ومعدلات فوائدها، وساعد في هذا المجال كثيراً قائمة التدفق النقدي.
2. الإيرادات الأخرى: يصعب التنبؤ بها إذا كانت غير متكررة، ما لم تكن هناك معلومات أخرى خلاف ذلك.
3. المصروفات الأخرى: وينطبق عليها ما ينطبق على الإيرادات الأخرى.
4. الضرائب: وتحدد قيمتها في ضوء نسب الضرائب التي تخضع لها أرباح المؤسسة موضع البحث.
5. الأرباح الموزعة: تحدد عادة بقرار من إدارة المؤسسة في الضوء العديد من الاعتبارات التي منها توافر النقد، وتوفير قدر من التمويل الذاتي للمؤسسة، ودفع عائد مناسب للمستثمرين.

<sup>1</sup> مفلح محمد عقل، "مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالية"، مرجع سبق ذكره، ص 452 ص 453.

ومعروف إن إعداد الميزانية التقديرية بالنسب يقوم أساسا على افتراض أن العلاقة التي كانت في الماضي بين المبيعات وبين بنود قائمة الدخل سوف تستمر في المستقبل، لذا فإن الإعداد يتطلب ما يلي :

1. تقدير المبيعات للفترة التي ستعد عنها قائمة الدخل.
2. معرفة العلاقة التاريخية القائمة بين المبيعات وبين مختلف بنود قائمة الدخل للمؤسسة، إما استنادا لقائمة حديثة، أو استنادا إلى معدلات لمجموعة من القوائم لفترة سابقة.
3. بعد معرفة العلاقات النسبية بين المبيعات وبنود قائمة الدخل، ومعرفة حجم المبيعات المتوقعة للفترة القادمة، تضرب المبيعات المتوقعة في النسب المختلفة للبنود المشكلة لقائمة الدخل، لنخرج بعد ذلك بأرقام لقائمة الدخل التقديرية باستثناء البنود المتعلقة بالفوائد والإيرادات والمصروفات الأخرى والضرائب والأرباح المتوقع توزيعها.
4. الحصول على المعلومات المساعدة لتحديد حجم الفائدة المدفوعة (أو المقبوضة إن وجدت)، والإيرادات والمصروفات الأخرى، والضرائب، والأرباح وكيفية التصرف بها.

ومنه نعطي نموذج لقائمة الدخل من وجهة نظر مالية كما هو موضح في الجدول الموالي:  
الجدول رقم (01-02): نموذج قائمة الدخل التقديرية.

| ملاحظات | N-1 | N | في 31 ديسمبر  |
|---------|-----|---|---|
|         |     |   | <p><b>الإيرادات</b></p> <p>الإيرادات التشغيلية الأخرى.</p> <p>التغيير في مخزون المنتجات النهائية والمنتجات قيد التنفيذ</p> <p>إنتاج المخزون</p> <p>بضائع ومواد مستهلكة</p> <p>مصاريف العمال</p> <p>الاهتلاكات والمؤونات</p> <p>التكاليف التشغيلية</p>           |
|         |     |   | <p><b>نتيجة العمليات</b></p> <p>الإيرادات المالية</p> <p>التكاليف المالية</p> <p>حصة الأقلية الداخلة في نتيجة المؤسسة والتي تمت محاسبتها</p> <p>حسب طريقة</p> <p>حقوق الملكية</p>   |
|         |     |   | <p><b>النتيجة قبل الضريبة</b></p> <p>تكاليف الضريبة على النتيجة</p> <p><b>النتيجة بعد الضريبة</b></p> <p>أرباح متعلقة بالأنشطة الملغاة</p> <p><b>النتيجة الصافية للعمليات</b></p> <p>نتيجة الحصة للمجموع</p> <p>نتيجة صافية أقلية</p> <p>نتيجة السهم الواحد</p> |

المصدر: Association national des directeurs financiers et de control de gestion normes

IAS /IFRS même source, page46.

المطلب الثالث: الميزانية العمومية التقديرية.

تعتبر الميزانية العمومية التقديرية إحدى أدوات التخطيط المالي والتي تسعى إدارة الشركة إلى إعدادها للتنبؤ بالمركز المالي لدى الشركة في الفترة المالية القادمة.

أولاً: تعريف الميزانية العمومية التقديرية.

الميزانية العمومية التقديرية هي التعبير الكمي للخطة المستقبلية بصورة نقدية، فهي تبين الاستثمارات المخططة والخصوم وحقوق الملكية المخططة خلال فترة مستقبلية محددة، ويتطلب إعداد الميزانية العمومية التقديرية اشتراك كل من الإدارة والدائرة المالية في إعدادها ويعتبر إعداد الميزانية العمومية التقديرية خطوة من الخطوات الرئيسية في عملية التخطيط المالي، حيث انه ينبغي أن لا يتم إعدادها إلا بعد إعداد قائمة الدخل التقديرية وقائمة التدفقات النقدية التقديرية، وذلك لأن مخرجات هاتين القائمتين تعد من مدخلات إعداد هذه القائمة.<sup>1</sup>

تعتبر أداة من أدوات التخطيط المالي التي يستعين بها المدير المالي لمعرفة التغيرات التي ستطرأ على موجودات ومطلوبات الشركة خلال فترة مستقبلية ولمعرفة مقدار ما تحتاجه الشركة من تمويل لمواجهة هذه التغيرات.<sup>2</sup>

الميزانية العمومية التقديرية هي تعبير الكمي للخطة المستقبلية بصورة نقدية فهي تبين الدخل المخطط والمصاريف المخططة خلال فترة مستقبلية محددة، هذا ويتطلب إعداد الميزانية العمومية التقديرية كل من الإدارة وقسم المحاسبة في الشركة.<sup>3</sup>

الميزانية العمومية التقديرية عبارة عن قائمة تتضمن ما سوف يكون عليه المركز المالي في نهاية الفترة التي تغطيها الموازنة التقديرية نتيجة لتفاعل البيانات المقدرة لنشاط خلال هذه الفترة مع عناصر

<sup>1</sup> فيصل محمود الشواربة، "مبادئ الإدارة المالية"، مرجع سبق ذكره، ص206.

<sup>2</sup> عامر عبد الله، "التحليل والتخطيط المالي المتقدم"، مرجع سبق ذكره، ص305.

<sup>3</sup> مفلح محمد عقل، "مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي"، مرجع سبق ذكره، ص458 ص459.



المركز المالي في بدايتها هذا ويلاحظ أن طريقي هذه القائمة "الأصول والخصوم" يجب أن يكونا متساويين في القيمة كما يجب أن ترتب عناصر الأصول في المؤسسة حسب درجة صعوبة تحويلها إلى نقدية ثم تنتهي بالأصول المتداولة الأكثر سيولة وما يقال عن عناصر الأصول يحتسب على عناصر الخصوم حيث يتم ترتيب الخصوم ابتداءً من الالتزامات قصيرة الأجل وانتهاءً بحقوق الملكية بينما يتم الترتيب في المؤسسات التجارية بصورة معاكسة لعناصر الخصوم في المؤسسات الصناعية.<sup>1</sup>

هي تلك القائمة التي يتم إعدادها بغرض التعرف على الوضع المالي للمشروع في نهاية كل سنة من سنوات عمر المشروع الإنتاجي وذلك بإظهار موجودات المشروع مقارنة مع حقوق الملكية والمطلوبات.<sup>2</sup>

#### ثانياً: أهداف الميزانية العمومية التقديرية.

في إطار الدور التخطيطي والرقابي الذي تقوم به الميزانية العمومية التقديرية فإنها لا بد من أن تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>3</sup>

1. تحديد معدل العائد المستهدف على الأصول المستثمرة؛
2. تحديد نسبة صافي الربح إلى المبيعات المستهدفة؛
3. تحديد معدل دوران رأس المال المرغوب فيه؛
4. تحديد معدل نمو المبيعات المطلوب.

<sup>1</sup> زينب رضوان علي، "تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص 95 ص 96.

<sup>2</sup> محمد محمود العلجوني، سعيد سامي الحلاق، "دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 278.

<sup>3</sup> فيصل محمود شواورة، "مبادئ الإدارة المالية"، مرجع سبق ذكره، ص 207.

ثالثاً: إجراءات إعداد الميزانية العمومية التقديرية.

تعد الميزانية العمومية التقديرية بعدة طرق منها:<sup>1</sup>

أ. طريقة النسب.

ب. الاستعانة بالميزانية النقدية التقديرية بما تحويه من بيانات.

ج. استخدام التنبؤ لكل من الموجودات والمطلوبات المتوقعة في المستقبل من خلال الأدوات الإحصائية.

إذا كانت الشركة موضع الدراسة في مرحلة التأسيس فإنه سوف يتم إعداد الميزانية التقديرية

بطريقة انفرادية وحسب الخطوات التالية:<sup>2</sup>

1. تقدير حجم الاستثمار في الموجودات الثابتة والمتداولة؛

2. تقدير حجم مصاريف التأسيس؛

3. تحديد حجم المبيعات المتوقعة؛

4. تحديد سياسات البيع والشراء والتكاليف المرتبطة بها؛

5. إعداد قائمة التدفقات النقدية؛

6. بيان الرصيد النقدي الذي سوف يظهر في الميزانية التقديرية؛

7. إعداد قائمة الدخل وحساب توزيعات الأرباح التقديرية؛

8. إعداد كشف صافي رأس المال العامل؛

9. إعداد كشف بالموجودات الثابتة وإضافتها وإستهلاكاتها السنوية؛

10. تقدير فوائد وأرصدة القروض الدائنة والمدينة.

أما إذا كانت الشركة قائمة ولها تاريخ طويل نسبياً في العمل والإنتاج فإنه سوف يتم إعداد

الميزانية العمومية التقديرية بطريقة النسب.

<sup>1</sup> عامر عبد الله، "التحليل والتخطيط المالي المتقدم"، مرجع سبق ذكره، ص 305.

<sup>2</sup> فيصل محمود شواورة، "مبادئ الإدارة المالية"، مرجع سبق ذكره، ص 207 ص 208.

– يتم إعداد الميزانية العمومية التقديرية بطريقة النسب على النحو التالي:<sup>1</sup>

1. الحصول على المبيعات الصافية الفعلية لآخر فترة مالية للمؤسسة التي ستعد لها الميزانية العمومية التقديرية.
2. الحصول على آخر ميزانية فعلية للمؤسسة.
3. إيجاد العلاقة النسبية بين كل بند من بنود الميزانية العمومية وبين المبيعات، مع الأخذ بعين الاعتبار ضعف الارتباط بين المبيعات وبعض بنود الميزانية، مثل الموجودات الثابتة، الديون طويلة الأجل، الأرباح الموزعة، ورأس المال، لذا يتم تجاهل العلاقة النسبية بين هذه البنود وبين المبيعات.
- وكبديل لذلك يتم البحث عن المعلومات التي تؤثر في هذه البنود لتحديد قيمتها في نهاية الفترة التي تعد عنها الميزانية العمومية التقديرية، كان يتم معرفة النفقات الرأسمالية والإستهلاكات والأرباح الموزعة لتحديد رقمي الموجودات الثابتة والأرباح المحتفظ بها.
4. تقدير صافي المبيعات المتوقعة للفترة التي ستعد عنها الميزانية العمومية التقديرية، ويتم ذلك حسب طرق التقدير المتعارف عليها في هذا الصدد.
5. استعمال النسب التي تم الحصول عليها في البند الثالث بالمبيعات المتوقعة المشار إليها في البند الرابع، لأجل الوصول إلى القيمة المطلقة لبنود الموجودات ذات الارتباط بالمبيعات.
6. البحث عن المعلومات التي تؤثر في البنود ذات الارتباط الضعيف بالمبيعات لتحديد قيمتها.
7. تتم مقارنة جانبي الميزانية لأجل تحديد الاحتياجات المالية والعمل على مواجهتها من خلال جانب المطلوبات، يكون الفارق بين الجانبين ممثلاً للتمويل الذي تحتاجه المؤسسة.

<sup>1</sup> مفلح محمد عقل، "مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي"، مرجع سبق ذكره، ص 460 ص 461.

ومنه نعطي نموذج الميزانية العمومية التقديرية من وجهة نظر مالية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01-03): نموذج الميزانية العمومية التقديرية.

| السنوات المنتهية في N/12/31 |     |     |              | البيان                               |
|-----------------------------|-----|-----|--------------|--------------------------------------|
| N+2                         | N+1 | N   | فترة التأسيس |                                      |
|                             |     | *   | *            | الموجودات المتداولة:                 |
|                             |     | *   | *            | نقدية                                |
|                             |     | *   | *            | مواد أولية                           |
|                             |     | *   | *            | بضاعة جاهزة                          |
|                             |     | *   | *            | مدينون                               |
|                             |     | *** | ***          | مجموع الموجودات المتداولة            |
|                             |     | *   | *            | المطلوبات المتداولة:                 |
|                             |     | *   | *            | دائنون                               |
|                             |     | *   | *            | قروض قصيرة الأجل                     |
|                             |     | **  | **           | جموع المطلوبات المتداولة             |
|                             |     | *   | *            | صافي الموجودات المتداولة             |
|                             |     | **  | **           | صافي الموجودات الثابتة بعد الاستهلاك |
|                             |     | *** | ***          | مجموع صافي الموجودات                 |
|                             |     | **  | **           | ممتلة كما يلي:                       |
|                             |     | *   | *            | رأس المال                            |
|                             |     | *   | *            | الأرباح المجمعة والاحتياطات          |
|                             |     | *** | ***          | إجمالي حقوق الملكية                  |
|                             |     | *   | *            | ناقصا مصاريف تأسيس                   |
|                             |     | **  | **           | صافي حقوق الملكية                    |
|                             |     | **  | **           | قروض طويلة الأجل                     |
|                             |     | *** | ***          | مجموع صافي حقوق الملكية والمطلوبات   |

المصدر: محمد محمود العليحي، سعيد سامي العلق، "دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص278.

خلاصة الفصل:

قدمنا في هذا الفصل تصورا عن المالية بشكل عام وحقولها الأساسية، منها الإدارة المالية التي تشكل احد الوظائف المهمة في منشآت الأعمال، حيث تم التعرف على طبيعتها، أهدافها، والوظائف التي تقوم بها، ومن بين تلك الوظائف هناك التخطيط المالي الذي يمثل إحدى الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة المالية في أي نشاط اقتصادي لأن نجاح النشاط أو فشله في تحقيق أهدافه يعود إلى مستوى التخطيط والإعداد الجيد والمسبق لأي عمل والذي يتضمن جمع البيانات والمعلومات ودراستها وتحليلها، حيث يمكن المسؤولين من رسم سياستهم واختيار أفضل البدائل المطروحة عليهم واتخاذ أفضل قرار. ويعتبر التخطيط المالي في نفس الوقت أداة رقابية لتقييم القرارات المالية التي سبق اتخاذها، أي نوع من الرقابة اللاحقة على النشاط المالي، إلى جانب الميزانيات التقديرية التي هي الأخرى قد تستخدم للأغراض الرقابية باعتبارها أداة أساسية لتخطيط المالي الذي يقوم في الأساس على تحديد الأهداف والتنبؤ لتنفيذها عن طريق الميزانيات التقديرية.

وفي الأخير التخطيط المالي هو ذلك الأسلوب التي تعتمد عليه المؤسسة في تقييم أدائها والذي يعتمد على التفكير في المستقبل والتوقع المبني على تحليل الماضي واستقراء المستقبل، وبالتالي هناك علاقة ما بين التخطيط المالي وأداء المؤسسة، ولتوضيح ذلك سوف نقوم بتناول بقدر من التفصيل أداء المؤسسة الاقتصادية في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

أداء المؤسسات

الاقتصادية

تمهيد:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام الكثير من المفكرين والباحثين وهذا من منطلق كونه يعكس صورة المؤسسة في بيئة أعمالها وهو ترجمة لأهدافها وغاياتها الذي يعكسه أفرادها ووظائفها وتحسين هذه الصورة ووجب على المؤسسة دوماً العمل على تحسين أدائها والقيام بعملية تقييمية لتصحيح وتجنب المخاطر والمشاكل التي تقع فيها من جهة وضمان النمو والاستمرار والبقاء في المحيط الاقتصادي من جهة أخرى، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول الأداء؛

المبحث الثاني: الأداء المالي؛

المبحث الثالث: تقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية.

## المبحث الأول: عموميات حول الأداء.

يعتبر أداء المؤسسة الواجهة لأعمال المؤسسة وهو ترجمة لأهدافها وغاياتها التي يعكسها أفرادها ووظائفها، ولذلك على المؤسسة أن تسعى دائما إلى تحسين أدائها وقياسه وتطويره، فمن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى كل من مفاهيم حول الأداء، مقومات الأداء، قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

## المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء.

يتضمن هذا المطلب مفاهيم حول الأداء حيث سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من تعريفات مختلفة عن الأداء، ومكونات الأداء وهي مصطلحات ذات علاقة بالأداء.

أولا: تعريف الأداء.

يوجد العديد من التعاريف حول الأداء، سنحاول ذكر بعض منها من اجل الوصول إلى مفهوم شامل حول الأداء.

الأداء يعكس نتيجة ومستوى قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، وفقا لمعايير تلائم المنظمة وطبيعة عملها، فالأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف ومستوى تنفيذ الخطط.<sup>1</sup>

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققه الفرد أو المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2007، ص 478.

<sup>2</sup> رابحة محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 215.



كما عرف انه ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المنظمة واستمراريتها، وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المنظمة وفقا لمتطلبات نشاطاتها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد.<sup>1</sup>

كما عرف أيضا على أنه الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرفقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة.<sup>2</sup>

وعرف على أنه تعبير عن كيفية توظيف الشركة لمواردها المتاحة وفق معايير محددة وبطريقة متوازنة من اجل تحقيق أهدافها القصيرة وطويلة الأمد بغية الاستمرار في مجال الأعمال.<sup>3</sup>

وعرف كذلك على انه البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة.<sup>4</sup>

ومما سبق يمكننا تعريف الأداء على أنه الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من طرف الفرد أو المنظمة من اجل تحقيق الأهداف المسطرة والمرجوة من النشاط.

**ثانيا: مكونات الأداء.**

يتكون مفهوم الأداء من عدة مكونات ويوجد ثلاث مكونات أساسية للأداء وهي الكفاءة والفعالية والإنتاجية، والمؤسسة التي تتميز بالأداء فهي تجمع بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية والتي سنتطرق إلى مفاهيمها كالاتي:

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، "الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2011، ص64.

<sup>2</sup> عبد المالك مزهوده، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص86.

<sup>3</sup> علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، المرجع نفسه، ص65.

<sup>4</sup> مومن شرف الدين، "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011/2012، ص50.

### الكفاءة (efficiency):<sup>1</sup>

يعد مفهوم الكفاءة مفهوم جوهرى في الأدبيات التسييرية، لارتباطه ارتباطا وثيقا بنتائج المؤسسة مقارنة بالموارد المستعملة، ومن ثمة بأدائها كمحصلة لمستويات النتائج المحققة. كذلك تعرف الكفاءة على أنها القدرة على تحقيق وانجاز الأهداف والعمليات المنتظرة بأقل الوسائل أي أن العملية الكفاءة هي عملية ذات تكلفة مناسبة، كما عرفت على أنها انجاز النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات) وهنا إشارة إلى أن مفهوم الكفاءة يركز على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف للوصول إلى الأهداف المرجوة.

### الفعالية (efficacité):<sup>2</sup>

وتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى آخر هل يحسن العاملون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة تؤدي دون مبرر.

ويمكن القول بأن الفعالية هي قدرة المؤسسة على تأسيس الموارد المتاحة واستخدامها لتحقيق أهداف محددة، بمعنى مدى الوصول إلى الأهداف.

### الإنتاجية (productivité):<sup>3</sup>

استخدمت الإنتاجية كمصطلح مرادف للكفاءة، وتعبير عن أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين مستويات الإنتاج و الوسائل المستخدمة أو عوامل الإنتاج.

كما عرفت على أنها تعظيم فائدة استخدام المصادر والعوامل والمعدات وتخفيض تكاليف الإنتاج مما يمكن من توسيع السوق وزيادة استخدام العمالة، وتأمين أجور عالية، وتحسين مستوى المعيشة لصالح العمال والإدارة والمستهلكين، بناء على هذين التعريفين فإن الإنتاجية تعني مستوى

<sup>1</sup> عادل بوجان، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص48.

<sup>2</sup> مومن شرف الدين، "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص51.

<sup>3</sup> عادل بوجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص50.

الإنتاج من السلع والخدمات التي نحصل عليها باستخدام موارد محددة، أي العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين المخرجات الناتجة عنها.

ويعتبر الهدف الأساسي من قياس الإنتاجية هو الحصول على أكبر قدر من الإنتاج بأقل قدر من الموارد، وتحقيق التوازن بين العوامل المختلفة للإنتاج بما يحقق أكبر قدر من المخرجات وهو ما يتماشى مع مفهوم الكفاءة في العديد من تعاريف الأداء.

### المطلب الثاني: مقومات الأداء.

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى كل من أنواع الأداء و أبعاد الأداء ومحدداته.

#### أولاً: أنواع الأداء.

كون أن الأداء مفهوم متعدد تتنوع وتختلف مجالات الأداء في منظمات الأعمال تبعاً لاختلاف أعمالها وطبيعة نشاطها، كما تهتم إدارات بعض المنظمات بمجالات أداء تعكس فلسفتها اتجاه ميادين الأداء التي تمثل أولويات بالنسبة لها، وتم الاتفاق على أغلب ميادين الأداء تداولاً وهي ميدان الأداء المالي، ميدان الأداء العملي، وميدان الفعالية التنظيمية، وفيما يلي توضيح لكل ميدان من هذه الميادين:<sup>1</sup>

#### 1) ميدان الأداء المالي:

الأداء المالي يعد هدف المنظمات الأساسي، وإن الأهداف الثانوية للمنظمة يمكن تحقيقها ضمناً من خلال تحقيق الأداء المالي، فالأداء المالي يعتبر إستراتيجية مهمة، يمكن للمدراء استخدامها في تحديد مستوى الأداء الكلي في المنظمة، إذ أن المنظمة ذات الأداء المالي العالي تكون أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملها مع الفرص والتهديدات البيئية الجديدة، كما أنها تتعرض لضغط أقل من أصحاب المصالح والحقوق مقارنة بغيرها من المنظمات والتي تعاني من الأداء المالي المتردي، إذ أن الأداء المالي يتيح للمنظمة الموارد المالية اللازمة لاقتناص فرص الاستثمار المختلفة، ويساعد على تلبية

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، مرجع سبق ذكره، ص 481 ص 483 ص 484

احتياجات أصحاب المصالح والحقوق وتحقيق أهدافهم، ويتأثر الأداء المالي بعوامل بيئية تمثل العوامل الاقتصادية وهيكل الصناعة وغيرها، وعوامل تنظيمية مثل الهيكل التنظيمي، وعوامل إدارية مثل القدرات الإدارية، ومدى توفر جانب الخبرة والمعرفة لدى المدراء.

### 2) ميدان الأداء العملياتي:

يمثل الأداء العملياتي الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في المنظمات، فبالإضافة إلى المؤشرات المالية يجري الاعتماد على مقاييس ومؤشرات تشغيلية في الأداء كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة، نوعية المنتج، الخدمة المقدمة، فاعلية العملية التسويقية، الإنتاجية، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة. إن تضمين مقاييس الأداء تشغيلية يظهر الأداء الذي لا تستطيع المؤشرات المالية الكشف عنه، لهذا يجب تعزيز هذا الأسلوب في القياس بمقاييس أداء غير مالية لبناء نظام قياس فعال في المنظمة، فإذا ما اهتم المدير بالأداء الكلي والشامل للمنظمة، فإنه سيكون أكثر ميل لخلق التوازن بين الاهتمامات العملية والمالية.

إن الاعتماد على المؤشرات المالية إلى جانب المؤشرات العملية، يعد ميدان للأداء الذي يستخدم في اغلب البحوث الإستراتيجية الحديثة.

### 3) ميدان الفاعلية التنظيمية:

يمثل ميدان الفاعلية التنظيمية المفهوم الأوسع والأشمل لأداء الأعمال والذي يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي والعملياتي، و يجب الاعتماد على هذا الميدان بمفاهيمه ومقاييسه عند دراسة الأداء في مختلف المجالات الإدارية، إذ يغطي ميدان الفاعلية التنظيمية أهداف أصحاب المصالح في المنظمة، ويجد القياسات المناسبة لأهداف مختلف الأطراف، إن قياس الفاعلية التنظيمية من منطلقين داخلي وخارجي، فالفاعلية التنظيمية ضمن البيئة الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المنظمة للأهداف المتعلقة بحجم المبيعات، الحصة السوقية، والأرباح، أما ضمن البيئة الخارجية فإن فعالية المنظمة تقاس على أساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها وخدماتها، ودرجة

استيعابها للتطور والإبداع التكنولوجي، ومدى تحسسها للتقلبات الاقتصادية وقدرته على اتخاذ ردود أفعال اتجاهها.

ثانيا: أبعاد الأداء.

وتتمثل أبعاد الأداء في أربعة أبعاد تمثل الأداء الشامل (البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي والبيئي) ونتطرق لهما فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1) البعد الاقتصادي للأداء:

والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

### 2) البعد التنظيمي للأداء:

ويقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثمة يكون لدى مسير المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني انه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

### 3) البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لان مستوى رضا العاملين مؤشرا يدل على ولاء الأفراد لمؤسساتهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، لذا ينصح بإعطاء أهمية

<sup>1</sup> مومن شرف الدين، " دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص 51 ص 52.

معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات...).

#### 4) البعد البيئي:

والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

#### ثالثا: محددات الأداء.

تتمثل هذه المحددات فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **الجهد:** وهو كمية الطاقة التي يبذلها المستخدم لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في المستخدم لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في المستخدم لبذل جهدا محمدا.

2. **القدرات:** فهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة هي التي تلعب فيها البيئة والزمن دورا في تكوينها وصقلها، أما القدرات الفطرية هي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته.

3. **الإدراك:** هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء، التنظيم، تعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير.

4. **الوظيفة:** كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة.

5. **البنية التنظيمية الداخلية:** وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية من آلات وطرق التنظيم الإداري من طرق القيادة ونظم التحفيز وأيضا نظم الاتصال الداخلي.

6. **المحيط الخارجي:** المحيط الخارجي له تأثير على أداء العامل في منظمته مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى.

<sup>1</sup> أبو بكر بوسالم، هدى شهيد، "دور أسلوب كايزن (النموذج البياني) في تحسين أداء المؤسسة"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية الإدارية، العدد الثامن، ديسمبر 2017، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، ص 630 ص 631.

المطلب الثالث: قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

يعتبر قياس الأداء من أهم العمليات تقييم الأداء ولذلك سوف نتطرق في هذا المطلب إلى كل من تعريفات قياس الأداء والمعايير المستخدمة في القياس والعوامل المؤثرة على الأداء.

أولاً: تعريف قياس الأداء.

يعرف قياس الأداء على انه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات برنامج المنظمة.<sup>1</sup>

وعرف أيضا على انه هو طريقة المنظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمات الصناعية وغير الصناعية، ويتضمن نظام قياس الأداء معايير ومقاييس للأداء. ومقياس الأداء هو أداة مهمة للحكم على الأمور كالموازن والمكاييل وغيرها.<sup>2</sup>

القياس هو تحديد كمية أو طاقة عنصر معين؛ وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة، إذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة ، وتعد عملية قياس الأداء المرحلة الأولى من عملية الرقابة المتمثلة في ثلاث مراحل أساسية : القياس، المقارنة، تصحيح الانحراف.<sup>3</sup>

ومنه عرفنا قياس الأداء على انه العملية التي نعرف بها حجم ما قامت المؤسسة بتحقيقه وإنجازته كما ونوعا، مقارنة مع الأهداف والغايات المسطرة من طرف المؤسسة.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، مرجع سبق ذكره، ص 487.

<sup>2</sup> عبد الرحيم محمد، "قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ( أعمال مؤتمرات)، القاهرة، مصر، 2009، ص193.

<sup>3</sup> عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس و تقييم"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002/2001، ص26.

ثانيا: معايير قياس الأداء.

من المهم وضع المعايير التي تبرز المستوى المقبول للأداء كل عملية من العمليات، وتستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف المحددة في الخطة، وتستعمل في الحكم على كفاءة العمال، المصلحة أو الفرع من الناحية الكمية والكيفية، ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى ثلاثة أنواع كما يلي: <sup>1</sup>

**1) نواتج الأداء:** تعتبر معايير موضوعية نظرا لاعتمادها على عنصرين أساسيين: أولا كمية ناتج وجودة ناتج الأداء، وهناك صعوبة في إيجاد مقياس موضوعي دقيق للجودة بالنسبة للعنصر الثاني لذلك يتطلب الأمر تعريف الجودة بصورة محددة وبالاعتماد على أهداف العمل ذاته.

**2) سلوك الأداء:** يعتمد على أسس غير مباشرة تمس السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق الناتج مثل معالجة شكاوي العملاء، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء... الخ.

**3) تحليل وتوصيف العمل:** تعتمد أساسا على تحديد مكونات الأداء من خلال معرفة الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل، الخصائص والمواصفات المطلوبة من القائم بالعمل.

ثالثا: العوامل المؤثرة على الأداء:

هناك العديد من العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة قد يكون البعض منها داخل المؤسسة والبعض الآخر يكون خارجها:

### 1. عوامل داخلية: <sup>2</sup>

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسیر أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية أو التقليل من أثارها السلبية، تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها، ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما:

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، قلمة، الجزائر، 2004، ص126.

<sup>2</sup> سعيد بريش، نعيمة بجاوي، "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، ورقلة، الجزائر، 23/22 نوفمبر 2011، ص298.



### 1.1. العوامل التقنية:

- نوع التكنولوجيا؛
- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال؛
- الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛
- نوعية المنتج، شكله، الغلاف؛
- مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين؛
- التناسب بين طاقتي الإنتاج والتخزين في المؤسسة؛
- نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج.

### 1.2. العوامل البشرية:

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس؛
- مستوى تأهيل أفراد المؤسسة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة؛
- أنظمة المكافآت والحوافز؛
- العلاقة بين العمال والإدارة؛
- نوعية المعلومات.

### 2. عوامل خارجية:<sup>1</sup>

وتتكون من مجموعة من العوامل هي:

#### 2.1. العوامل الاقتصادية:

تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظرف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي... فالظرف الاقتصادي قد يتيح

<sup>1</sup> بن خليفة حمزة، "دور القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018/2017، ص 66 ص 67.

عناصر إيجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي يتركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي، كذلك الأسواق والمنافسين.

## 2.2. العوامل الاجتماعية:

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

## 2.3. العوامل السياسية و القانونية:

تمثل عنصرا هاما بالنسبة للمؤسسة بفرصها ومخاطرها وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على أدائها، ونذكر من بين هذه العوامل الاستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، انتشار الأحزاب السياسية، المنظومة القانونية، أحكام وقرارات المحاكم.

## 2.4. العوامل التكنولوجية:

من بينها المعارف العلمية، البحث العلمي، الإبداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع... تمثل هذه العوامل عنصرا بالغ الأهمية ضمن متغيرات الدالة التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها ذلك لأن نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتجات، تحديد كيفية معالجة المعلومات مما يساهم كله في تدنية أو تعظيم مستويات الأداء، وعليه يجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها، وتقييمها، وتحديد آثارها سواء بالنسبة للصناعة التي تنتمي إليها وإلى الصناعات الأخرى التي تؤثر على مستقبلها، بل إن دورها لا ينحصر في المتابعة بل يتعدى إلى تشجيع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي لها من اجل أن تكون سباقة إلى الإبداع والاختراع وبالتالي التحسين الدائم لمختلف أنشطتها سواء كانت تقنية أو تسييره.

### المبحث الثاني : الأداء المالي.

يعتبر الأداء المالي احد الجوانب المكونة للأداء العام للمؤسسة، والتي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار في أي محاولة لتقييم الأداء، حيث يمثل محورا أساسيا وفعالا لمعرفة نجاح أو فشل المؤسسة الاقتصادية في قراراتها وخططها لأن الأداء المالي المستقبلي يتوقف على حسن تسيير الأداء المالي الحالي.

### المطلب الأول: ماهية الأداء المالي.

يمثل الأداء المالي بالنسبة للمؤسسات مفهوما جوهريا مهما، فهو المرآة العاكسة لأنشطة المؤسسة وانجازاتها، إذ يشار إليه بأنه انعكاس لقدرة وقابلية المؤسسة على تحقيق أهدافها، وستتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الأداء المالي.

### أولا: تعريف الأداء المالي.

هناك العديد من التعاريف حول الأداء المالي اخترنا أهمها للوصول إلى تعريف شامل. يعرف الأداء المالي بأنه المعبر عن أداء الأعمال باستخدام مؤشرات مالية كالربحية مثلا، ويمثل الركيزة الأساسية لما تقوم به المنظمات من أنشطة مختلفة.<sup>1</sup>

هو عبارة عن الأساليب التي يمكن استخدامها من اجل تحديد قوة المؤسسة أو ضعفها وتستخدم النسبة المالية بصورة رئيسية في هذا التحليل، ويؤدي الأداء المالي الجيد إلى تعظيم قيمة المؤسسة من خلال قيامها بالتشخيص الايجابي (نقاط القوة) والسليبي (نقاط الضعف) لأدائها المالي.<sup>2</sup> ويعرف على انه المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي على أداء الشركات حيث انه الداعم الأساسي

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب ، إيمان شحان المشهداني، "الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"، مرجع سبق ذكره، ص68.

<sup>2</sup> فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، "إدارة البنوك كمدخل كمي استراتيجي معاصر"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2003، ص222.

للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.<sup>1</sup> كما يعرف الأداء المالي على انه قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها بحيث يؤكد بأن الأداء المالي سيبقى المجال المحدد لمدى نجاح المؤسسات وإن عدم تحقيق المنظمات للأداء المالي بالمستوى الأساسي يعرض وجودها واستمرارها للخطر.<sup>2</sup>

كما يمكن تعريفه على انه تشخيص الوضع المالي للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومواجهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات، جدول الحسابات النتائج والجدول الملحق، مع الأخذ في الاعتبار الظروف الاقتصادية والقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة بالإضافة لمعاينة المردودية ومعدل نمو الأرباح.<sup>3</sup>

ومما تقدم من تعاريف يمكن أن يعرف الأداء المالي على انه قياس لمدى انجاز الأهداف من خلال استخدام المقاييس المالية، وبالتالي يمكن أن نُؤشر للأداء المالي من خلال ثلاث زوايا رئيسية وهي:<sup>4</sup>

1. تأكيد الجودة وإدارتها التي تؤدي بدورها إلى زيادة الحصة السوقية وتحقيق أداء سوقي أفضل من خلال المحافظة وزيادة عدد الزبائن؛

2. تأكيد على الاستخدام الأفضل للموجودات وتحسين الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف؛

3. دعم وتطوير الاستراتيجيات وقرارات الأعمال.

ومما سبق يمكن القول بأن الأداء المالي هو ترشيد موارد المنظمة باستخدام الوسائل والجهود بهدف الحصول على المخرجات، أو تحقيق الأهداف المرجوة ومدى قدرة المنظمة على تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات.

<sup>1</sup> محمد محمود الخطيب، "الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات"، دار الحامد للنشر، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2010، ص 45.

<sup>2</sup> عقي حمزة، "انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق المالي"، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2017، ص 108.

<sup>3</sup> عبد الغاني دادن، "قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الباحث، العدد 04، 2006، الجزائر، ص 41 ص 42.

<sup>4</sup> ناظم حسن عبد السيد، "محاسبة الجودة مدخل تحليلي"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2009، ص 134.

ثانيا: أهمية الأداء المالي.

تنبع أهمية الأداء المالي بشكل خاص في عملية متابعة أعمال المؤسسات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعالية وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.

وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في انه يلقي الضوء على الجوانب الآتية:<sup>1</sup>

- تقييم سيولة المؤسسة والهدف منه هو تحسين قدرة المؤسسة في الوفاء بالالتزامات؛
- تقييم تطور نشاط المؤسسة وذلك بغية معرفة سياسة المؤسسة في توزيع الأرباح؛
- تقييم ربحية المؤسسة والهدف منه تعظيم قيمة المؤسسة وثروة المساهم؛
- تقييم مديونية المؤسسة من خلال معرفة مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي؛
- تقييم تطور حجم المؤسسة من اجل تحسين القدرة الكلية للمؤسسة.

ثالثا: أهداف الأداء المالي:

يمكن حصر أهداف الأداء المالي فيما يلي:<sup>2</sup>

1. التوازن المالي: وهو هدف تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي وهو يمثل في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به، وعبر الفترة المالية يستوجب ذلك الحصول بين المدفوعات والمتحصلات (استخدامات الأموال ومصادرها).
2. نمو المؤسسة: يعتبر نمو المؤسسة عامل أساسي من عوامل تعظيم قيمتها ولهذا فان قرارات النمو تتميز بأنها قرارات إستراتيجية، فالنمو وظيفية إستراتيجية جد هامة للمؤسسة الاقتصادية وهي ظاهرة تعكس مدى نجاح ونجاعة استراتيجياتها المتعلقة بجانب التطور، التوسع، البقاء والاستمرار.

<sup>1</sup> محمد محمود الخطيب، "الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة"، مرجع سبق ذكره، ص 46 ص 47.

<sup>2</sup> محمد طرشي، "أهمية مراقبة التسيير كآلية لتحسين الأداء المالي في ظل تطبيق مبادئ حوكمة الشركات"، ملتقى وطني، مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2، الجزائر، يوم 25 أفريل 2017، ص 09 ص 10.

3. **الربحية والمردودية:** تمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفعالية إدارة الشركة في توليد الأرباح، وهي تعبر عن العلاقة التي تربط الأرباح برقم الأعمال في المؤسسة الاقتصادية، وتهدف المؤسسة من قياس الربحية إلى تقدير قدرة المشروع على الكسب ومدى كفايته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط العادي الذي تمارسه.

4. **السيولة وتوازن الهيكل المالي:** تقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة، قدرتها على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، أي قدرتها على تحويل الأصول المتداولة (المخزونات والقيم القابلة للتحقيق) إلى أموال متاحة بسرعة، فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم القدرة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات، ويقاس هذا المتغير قدرة أصول الشركة المتداولة على تغطية الخصوم المتداولة.

أما توازن الهيكل المالي للمؤسسة يعني أن الموارد الدائمة تغطي الاستخدامات الثابتة والأصول المتداولة تغطي الموارد قصيرة الأجل وذلك من اجل ضمان حقوق المقرضين وعدم وقوع المؤسسة في حالة عسر مالي، أي أن التكلفة المالية تلعب دورا مهما في التخصيص الأمثل للموارد المالية.

**المطلب الثاني : معايير الأداء المالي والعوامل المؤثرة عليه.**

بعد أن تم التعرض إلى كل من مفهوم الأداء المالي وأهميته وأهدافه أصبح من الضروري التعرف على أهم معايير الأداء المالي والعوامل المؤثرة عليه وذلك من اجل تشخيص نقاط القوة والضعف للمؤسسة وبناء مركز مالي ناجح.

**أولاً: معايير الأداء المالي.**

هناك أربعة معايير رئيسية للأداء المالي كما هو موضح في التالي:<sup>1</sup>

1. **المعايير التاريخية:** تكون مستمدة من فعاليات المؤسسة ذاتها، إذ تمكن المحلل المالي الداخلي فيها من حساب النسب المالية من الكشوفات المالية للسنوات السابقة لغرض رقابة الأداء من قبل الإدارة

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، "إدارة البنوك كمدخل كمي استراتيجي معاصر"، مرجع سبق ذكره، ص 238 ص 239.

العليا والمالية، والكشف عن مواطن الضعف في المؤسسة لكي تتم معالجتها، وعن مواطن القوة لكي يتم دعمها وإسنادها، وكذلك يمكن أن يستفيد منها المحلل المالي.

**2. المعايير القطاعية(الصناعية):** يستفيد المحلل المالي بدرجة أكبر من المعايير القطاعية في رقابة الأداء، وتمثل هذه المعايير أساسا جيدا لمقارنة أداء المؤسسة ومتابعة دوريا، وخاصة أن المؤسسة المعنية تتشابه في العديد من خصائصها مع النشاط القطاعي الذي تقارن به على الرغم من وجود اختلافات عديدة بين المؤسسات في موضوع المقارنة في القطاع الواحد، من حيث مجموعة المنتوجات، نسب استخدام الطاقة الإنتاجية، درجة التباعد الجغرافي... الخ.

**3. المعايير المطلقة:** وهي تعني وجود خاصية متأصلة تأخذ شكل قيمة ثابتة بنسب معينة مشتركة بين جميع المؤسسات تقاس بها النسبة ذات العلاقة في مؤسسة معينة.

**4. المعايير المستهدفة:** وهي نسب تستهدف إدارة المؤسسة تحقيقها من خلال تنفيذ موازنة أو خطة، وبالتالي فإن مقارنة النسب المتحققة بالفعل بتلك المستهدفة تبرز وجه الانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط لمؤسسة معينة، وبالتالي الإجراءات التصحيحية اللازمة.

ثانيا: العوامل المؤثرة على الأداء المالي.

تتمثل في العوامل الداخلية الإدارية والفنية وتلخص فيما يلي :

### 1. العوامل الداخلية:

تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة من تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها المالي وربحيتها، حيث يمكن للمؤسسة التحكم فيها لحد ما والسيطرة عليها بشكل يسمح بزيادة أثارها الايجابية أو التقليل من أثارها السلبية إذا ما أحكمت المؤسسة تنظيمها، ويمكن تلخيص أهمها في :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد محمود الخطيب، "الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات"، مرجع سبق ذكره، ص48 ص51.

1.1. الهيكل التنظيمي: هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمؤسسات وأعمالها، ففيه تتحد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الكثافة الإدارية هي الوظائف الإدارية في المؤسسات والتمايز الراسي هو عدد المستويات الإدارية في المؤسسات وأما التمايز الأفقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقسيم العمل والانتشار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين.

ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في المؤسسات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة المؤسسات اتخاذ القرار بأكثر فعالية.

1.2. المناخ التنظيمي: هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه أداء وتنمية العنصر البشري، ويقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين مهام المؤسسة وأهدافها وعملياتها ونشاطاتها مع ارتباطها بالأداء، وإما اتخاذ القرار هو أخذه بطريقة عقلانية وتقييمها ومدى ملائمة المعلومات لاتخاذها، وأسلوب الإدارة في تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء، أما توجيه الأداء من مدى تأكد العامل من أدائه و تحقيق مستويات عليا من الأداء.

حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان ملائمة الأداء بصورة ايجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية، وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال المؤسسات.

1.3. التكنولوجيا: هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفقا للمواصفات التي يطلبها المستهلك، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة.



وعلى المؤسسات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات التي لا بد لهذه المؤسسات التكيف مع التكنولوجيا واستيعابها وتعديل أدائها وتطويره بهدف الموائمة بين التقنية والأداء، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطرة والتنوع بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية.

1.4. الحجم: يقصد بالحجم هو تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم حيث وجد عدة مقاييس لحجم المؤسسة منها: إجمالي الموجودات أو إجمالي الودائع أو إجمالي المبيعات أو إجمالي القيمة الدفترية.

ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات سلبا فقد يشكل الحجم عائقا لأداء المؤسسات حيث إن زيادة الحجم فإن عملية إدارة المؤسسة تصبح أكثر تعقيدا ومنه يصبح أداؤها أقل فعالية، وإيجابا من حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالمؤسسة وإن سعر المعلومة للوحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم المؤسسات، وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء المؤسسات وبينت أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية.

### المطلب الثالث: مؤشرات الأداء المالي.

تعتبر مؤشرات الأداء المالي من أهم الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة في تحليل قوائمها المالية لمعرفة مدى سلامة مركزها المالي وربحية المؤسسة وستتناول في هذا المطلب أهم المؤشرات المالية (النسب المالية) وهي كالاتي.

#### 1. نسب الربحية:

إن من أكثر الموضوعات التحليلية التي يهتم بها الأداء المالي في المؤسسات هي الربحية، وتعرف الربحية على أنها النسب التي تقيس كفاءة إدارة المؤسسة في استغلال الموارد استغلالا امثلا لتحقيق الأرباح، فتحقيق الأرباح تعني التحسن في الأداء المالي وتعكس كفاءة السياسات والإجراءات والقرارات التي اتخذتها إدارة المؤسسات، ويؤكد مدى قدرة المؤسسة على مواكبة النمو والتطور العالمي.

وإن من أهداف المؤسسات المهمة ترتيب وتنظيم استخدامات الأموال بطريقة تمكن المالكين من الحصول على عائد مناسب على أموالهم لا يقل عن الأرباح التي تحققها المشاريع من خلال خطوتين:<sup>1</sup>

❖ ترتيب مصادر الأموال بشكل يمكن المؤسسة من الحصول على حاجتها دون التعرض إلى مخاطر بالغة؛

❖ استثمار الأموال التي يحصل عليها في الأصول بطريقة تمكن المؤسسة من تحقيق عائد ملائم. وهناك مقاييس متعددة و مختلفة لقياس نسب الربحية، ومن أهمها نجد:<sup>2</sup>

❖ **معدل العائد على الاستثمار:** ويحسب بقسمة صافي الربح بعد الضرائب على مجموع الموجودات، ويستفاد منها لتعظيم معدل العائد على حقوق أصحاب المؤسسة مع اخذ المخاطر بالحسبان.

❖ **العائد على حق الملكية:** ويقاس بقسمة (صافي الأرباح بعد الضريبة ناقص توزيعات الأسهم الممتازة) مقسوم على ( صافي حقوق الملكية)، ويوضح هذا العائد المردود الذي يحققه المالكون قبل التوزيع مقسوم على الأرباح.

❖ **القوة الإيرادية:** وهي حاصل ضرب معدل دوران الموجودات في هامش الربح الصافي من المبيعات أو الحافة (هامش)، و معرفة القوة الإيرادية تشكل خطورة مهمة نحو تحليل ربحية المؤسسة و فهم العوامل التي تؤثر على الربحية، فأى تغيير يطرأ على القوة الإيرادية للمنظمة مرده إلى تغيير طراً على معدل دوران الموجودات و إما الهامش على المبيعات وإما على الاثنين معاً.

❖ **هامش الربح من المبيعات:** ويحسب بقسمة صافي الدخل بعد الضرائب على المبيعات الصافية، ويعني ما تحصل عليه المنظمة من ربح للدينار الواحد من المبيعات الصافية.

<sup>1</sup> محمد محمود الخطيب، "الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة"، مرجع سبق ذكره، ص 59 ص 60.

<sup>2</sup> بومصباح صافية، بلعجوز الحسين، "العلاقة بين الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية والأداء المالي للمؤسسات دراسة لعينة من المؤسسات بولاية برج بوعريش"، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، العدد الأول، 2018، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 276.

## 2. نسب السيولة:

هي النسب التي تقيس مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل عند استحقاقها باستخدام أصولها السائلة وشبه سائلة (الأصول المتداولة) دون تحقيق خسائر أي سهولة والسرعة في التحويل إلى نقد جاهز دون خسائر.

وإن المؤسسة الأكثر سيولة هي الأكثر جاذبية من حيث قدرتها على الوفاء بالالتزامات التي تشكل أرضية صلبة ضد أي خلل أو تخلف عن الوفاء بالدين، والمؤسسة ذات الآمال العريضة التي تفشل في تحقيق السيولة قد تواجه خطر الإفلاس في حال عدم تمكنها من تسديد الالتزامات قصيرة الأجل.<sup>1</sup>

وهناك مقاييس متعددة لقياس نسبة السيولة ومن بينها نجد:<sup>2</sup>

❖ **نسبة التداول:** وتمثل في الموجودات المتداولة مقسومة على المطلوبات المتداولة، وهذه النسبة

عبارة عن مقياس مبدئي لقدرة المؤسسة على مقابلة ديونها الخارجية.

❖ **نسبة السيولة السريعة:** وتعد هذه النسبة أكثر دقة من نسبة التداول لقياس السيولة في

المؤسسات ويتم حسابها بخصم المخزون السلعي من الموجودات المتداولة ثم قسمة الباقي على المطلوبات المتداولة.

## 3. نسب النشاط:

هي النسب التي تقيس مدى كفاءة المؤسسة باستخدام مواردها، وتستخدم لتقييم مدى نجاح إدارة المؤسسة في إدارة الموجودات والمطلوبات وقدرتها على الاستخدام الأمثل، وهي مقياس مهم لمدى كفاءة المؤسسة باستخدام المصادر المالية المتاحة، وينصب الاهتمام هنا حول كيفية استخدام المؤسسات لموجوداتها (الثابتة والمتداولة) بكفاءة لتعظيم المبيعات والأرباح، حيث من وجهة نظر مالية بحتة إن السبب الوحيد في للاستثمار في الأصول هو تعظيم قيمة الأعمال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد محمود الخطيب، "الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة"، مرجع سبق ذكره، ص 62 ص 63.

<sup>2</sup> يومصباح صافية، بلعجوز الحسين، "العلاقة بين الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية والأداء المالي للمؤسسات"، مرجع سبق ذكره، ص 275.

<sup>3</sup> محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة"، مرجع سبق ذكره، ص 64 ص 65.

ومن بين هذه النسب نجد:<sup>1</sup>

- **معدل دوران المخزون السلعي:** ويتم التوصل إليه بقسمة مخزون أول مدة + مخزون آخر مدة على 2 والغاية من معدل دوران المخزون السلعي هي تقدير سرعة تدفق النقدية عبر خزان المخزون السلعي، أو مدى كفاءة إدارة المخزون.

- **معدل دوران الذمم المدينة:** ويتم استخراجها بقيمة صافي المبيعات على رصيد المدينين، أما متوسط فترة التحصيل فتحسب عن طريق قسمة عدد أيام السنة على معدل دوران الذمم المالية.

- **معدل دوران رأس المال العامل:** والتي تمثل العلاقة بين صافي المبيعات من جهة وصافي رأس المال من جهة أخرى، وتعد هذه النسبة مؤشر قياس كفاءة الإدارة باستخدام رأس المال العامل، وكلما ارتفعت يكون ذلك مؤشرا للكفاءة والعكس بالعكس.

- **معدل دوران مجموع الموجودات الثابتة:** ويتم التوصل إليه عن طريق قسمة صافي المبيعات على صافي الموجودات الثابتة، ويستخدم المعدل لقياس دوران الآلات والمعدات.

- **معدل دوران الموجودات:** ويتم استخراجها بقسمة صافي المبيعات السنوية على مجموع الموجودات ويوضح هذا المعدل إنتاجية الموجودات خلال الفترة أو عدد المرات التي تتحول فيها الموجودات إلى المبيعات.

#### 4. نسب الرافعة المالية:

هي النسب التي تقيس مدى اعتماد المؤسسة في التمويل على مصادر خارجية، وتهتم إدارة المؤسسات في معرفة أثر المديونية في هيكل تمويل الاستثمارات، حيث ينصب الاهتمام هنا حول تعزيز نظرة الدائنين إلى حقوق الملكية وإلى الأموال التي يوفرها الملاك من أنها توفر لهم حد الأمان لتسديد ما بذمة المؤسسة عند الاستحقاق.

<sup>1</sup> بومصباح صافية، بلعجوز الحسين، "العلاقة بين الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية والأداء المالي للمؤسسات"، مرجع سبق ذكره، ص275

ومن أهم نسب الرافعة المالية نسبي الاقتراض والاقتراض إلى حقوق المساهمين، حيث إن النسب المستخدمة في الدراسة لقياس الرافعة المالية هي نسبة الاقتراض التي تبين مدى استخدام الشركة المساهمة لديون في تمويل الاستثمارات، وقدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة وطويلة الأجل، وتوضح هذه النسبة مدى إمكانية تغطية إجمالي الالتزامات باستخدام إجمالي الأصول وكلما انخفضت هذه النسبة كان ذلك أفضل من وجهة نظر المستثمرين الخارجيين والمقرضين.<sup>1</sup>

### 5. نسبة النمو:

هي المؤشرات التي تقيس مدى نمو المنظمة في إطار نمو الاقتصاد الوطني متمثلاً بنمو الدخل القومي، أو نمو القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات، ومن هذه المؤشرات ما يلي:<sup>2</sup>

- **نمو المبيعات:** وهي نسبة مؤشر المبيعات الصافية المحققة خلال سنة مالية معينة بالقياس مع السنة الماضية، وتقاس بقسمة المبيعات الصافية للسنة الحالية على المبيعات الصافية للسنة السابقة مضروباً في 100 مطروحاً من 100.
- **نمو الدخل الصافي:** ويقاس بقسمة الدخل الصافي للسنة الحالية على الدخل الصافي للسنة السابقة مضروباً في 100 مطروحاً من 100.
- **القيمة المضافة:** يستخدم هذا المعيار لبيان القيمة المضافة التي سوف تتولد من العملية الإنتاجية، ويمكن تعريف القيمة المضافة بأنها قيمة للإنتاج الإجمالي بتكلفة عوامل الإنتاج أو بسعر السوق مطروحاً منه المستلزمات السلعية والخدمية وتستخدم القيمة المضافة لتقدير مساهمة المؤسسة في الدخل القومي.

### المبحث الثالث: تقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

<sup>1</sup> محمد محمود الخطيب، "الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة"، مرجع سبق ذكره، ص 65 ص 66 ص 68.

<sup>2</sup> بومصباح صافية، بلعجوز الحسين، "العلاقة بين الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية والأداء المالي للمؤسسات"، مرجع سبق ذكره، ص 276 ص 277.

تقييم الأداء عملية مهمة في المؤسسة الاقتصادية لما لها اثر على استمرارها ونموها وتطورها، بحيث سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم تقييم الأداء وأهميته وأهدافه في المطلب الأول، وإلى أسس وخطوات تقييم الأداء في المطلب الثاني، وإلى خصائص تقييم الأداء ومعوقاته في المطلب الثالث.

**المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.**

يتضمن هذا المطلب مفاهيم حول تقييم الأداء حيث سنتناول في هذا المطلب كل من تعاريف حول تقييم الأداء وأهميته وأهدافه.

**أولاً: تعريف تقييم الأداء.**

يعتبر تقييم الأداء على انه مرحلة أو جزء من عملية المراقبة، باعتباره ينصب على الانجازات المحققة من طرف المؤسسات من خلال فحص مدى كفاءة وفعالية أدائها عند قيامها بممارسة أعمالها وتنفيذ برامجها المختلفة، ذلك أن هذه المؤسسات تكون عرضة لمساءلة من قبل المساهمين والمستثمرين والجهات ذات العلاقة عن الاستخدام الأفضل للموارد ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف التي أنشأت من اجلها.<sup>1</sup>

وعرف أيضا على انه هو قياس لكفاءة وكتابة مخرجات أو محصلة الجهد أو العمل الذي يقوم به الفرد من خلال وظيفة ما، والحكم على قدرته واستعداده للتقدم في هذه الوظيفة.<sup>2</sup>

وعرف تقييم الأداء على أنه قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء.<sup>3</sup>

وعرف أيضا على انه شكل من أشكال الرقابة، يركز على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات، بهدف الوقوف على تحقيق أهداف وحدات الأعمال في استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام وترشيد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>رزقي محمد، "تحليل تأثير رأس المال الفكري على الأداء المالي للمؤسسة"، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018/2017، ص13.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، "التخطيط الاستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان، الأردن، 2010، ص317.

<sup>3</sup> زهير ثابت، "كيف تقييم أداء الشركات و العاملين؟"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، طبعة 1، القاهرة، مصر، 2001، ص15.

<sup>4</sup> حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي لتقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص81.

كما عرف أيضا على انه السعي للتعرف على مستوى تنفيذ النشاطات المختلفة سواء كانت مادية أو بشرية وصولا إلى الخطوات المطلوبة والفعالة لإزالة الاختناقات ورفع كفاءة استخدام تلك الموارد من خلال تقليص الهدر والضياع وتحقيق الأهداف بدرجة أكبر من الفعالية ووضع المقترحات التي تعالج الانحرافات والإسراف في سبيل توجيه الأداء نحو تحقيق كفاءة وفعالية واقتصاد أكثر.<sup>1</sup>

كما يعرف بأنه جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية متتابعة أو فترة زمنية محددة.<sup>2</sup>

وتم تعريف عملية تقييم الأداء على أنها جزء من عملية الرقابة، فالرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي تصل إلى هدف محدد، وإن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها أو تأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلا إلى الانجازات المرغوبة، أي أن العملية الرقابية الشاملة بما فيها تقييم الأداء تختص أساسا بوظيفتين: الأولى محاولة رفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحراف، والثانية تصحيح مسارات الأنشطة، وهذا هو تقييم الأداء.<sup>3</sup>

و من أهم الاعتبارات التي تساعد على وضع نظام فعال للتقييم ما يلي:<sup>4</sup>

- ❖ التركيز على تدعيم الإيجابيات؛
- ❖ تقديم معلومات حقيقية عن الأداء؛
- ❖ تشجيع وتدعيم الابتكار؛
- ❖ زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة.

<sup>1</sup> بن خلفه حمزة، "دور القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص 69.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، "تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 31.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012/2013، ص 10.

<sup>4</sup> حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 123.

ومما سبق يمكننا تعريف تقييم الأداء على انه عملية رقابية على استخدام الموارد المتاحة بكفاءة ومطابقة النتائج المحصل عليها داخل المنظمة وخارجها مع الأهداف المسطرة مسبقا وتحديد الانحرافات والتجاوزات التي حدثت على مختلف المستويات من اجل تجنبها مستقبلا ووضع الخطط المستقبلية من اجل تحسين الأداء وتحقيق الأهداف .

### ثانيا: أهمية تقييم الأداء.

بما أن تقييم الأداء يقدم تشخيصا للمشاكل التي تواجه المؤسسة والحكم على كفاءتها في قيامها بأعمالها لذلك له أهمية بالغة يمكن إبرازها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

❖ يعكس التطور التاريخي للمؤسسات ويمكن من تحليل أنشطتها للفترات الماضية وبالتالي التنبؤ بأدائها للفترات المستقبلية، فنتائج عملية تقييم الأداء تعتبر قاعدة معلومات موضوعية وحقيقية يمكن للمؤسسة أن تستعملها خصوصا في مقارنة وضعيتها مع منافسيها و ثم تحديد الآليات والإجراءات الضرورية لتحسينها؛

❖ عملية تقييم الأداء المرشد الأساسي نحو الأنشطة المضيغة للقيمة والواجب توجيه الطاقات البشرية والقدرات المالية والمادية نحوها، لتحقيق التنسيق بين هذه الأنشطة ومن ثم ترشيد استخدام الموارد المتاحة لدى المؤسسة، وإبراز الأنشطة غير المولدة للقيمة والتي يتطلب الأمر الاستغناء عنها؛

❖ يوفر مقياسا لمدى نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها المرسومة من خلال متابعة تنفيذ هذه الأهداف ضمن الخطة المحددة لفترة معينة من الزمن؛

❖ يكشف عن قدرة الإدارة على استغلال الموارد المتاحة لدى المؤسسة في تحقيق أهدافها ومدى نجاحها في عملية التخطيط والتنفيذ، وبالتالي التأسيس لنظام الحوافز والمكافآت؛

❖ يوفر المعلومات الضرورية الأزمة لمختلف الجهات المستفيدة (مستثمرين، دائنين، زبائن...) على النحو التي تتيح صورة واضحة عن كيفية سير أنشطة المؤسسة وإلتزامها بالتوجيهات الصادرة، فالمستوى العالي من الأداء يجعل المؤسسة محل ثقة من طرف المتعاملين معها كالبنوك والمؤسسات

<sup>1</sup> رزقي محمد، "تحليل تأثير رأس المال الفكري على الأداء المالي للمؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص 141 ص 140.



المالية مثلا، بالإضافة إلى اكتسابها السمعة الجيدة أمام زبائنها ما يساعد حتما على رفع قدراتها التنافسية؛

❖ المساهمة في تحقيق نظام تقييم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني، وذلك بالاعتماد على نتائج تقييم الأداء ابتداء بالمؤسسة ثم الصناعة ثم القطاع؛

❖ يوفر الفرصة نحو إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المتماثلة أو بين الوحدات في المؤسسة الواحدة أو بين الأفراد العاملين فيها باتجاه زيادة المنتج كما وكيفا وتحسين الجودة مع ترشيد التكاليف؛

❖ يساعد على اكتشاف الانحرافات السلبية والإيجابية على النحو الذي يسهل مهمة تحليلها والبحث عن أسبابها وتوجيه الإدارة والعليا إلى تعزيز الإيجابية منها ومعالجة السلبية منها؛

❖ تنشيط الأجهزة الرقابية على أداء عملها عن طريق المعلومات التي يقدمها، فيكون بمقدورها التحقق من قيام المؤسسات بنشاطها بكفاءة عالية وانجازها لأهدافها المرسومة كما هو مطلوب.

### ثالثا: أهداف تقييم الأداء.

تسعى المنظمات من القيام بعملية تقييم الأداء إلى تحقيق عدة أهداف منها ما يلي: <sup>1</sup>

1. يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المنشأة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، إن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة وبالتالي فهو اشمل من أي منهما وفي كلتا الحالتين تستطيع المنشأة تواصل البقاء والاستمرار في العمل؛

2. يوفر نظام تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنشأة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية؛

3. يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المنشأة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا في المنشأة من مدة لأخرى ومكانيا بالنسبة للمنشآت المتماثلة؛

4. يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنشآت المختلفة وهذا بدوره يدفع المنشأة لتحسن مستوى أدائها؛

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي لتقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، مرجع سبق ذكره، ص 84.

5. يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفأة وتحديد العناصر التي تحتاج إلى مساعدة من اجل النهوض بأدائها؛

6. إن تقويم الأداء يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة.

المطلب الثاني: أسس و خطوات تقييم الأداء.

حيث سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من خطوات تقييم الأداء والأسس المستعملة في التقييم.

أولاً: الأسس العامة لتقييم الأداء.

ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة أهمها:<sup>1</sup>

- تحديد أهداف المشروع:

إن كل مؤسسة تسعى جاهدة لتحقيق هدف رئيسي، وجملة من الأهداف الثانوية، والتي يفترض أن تكون محددة وواضحة لكافة العاملين، حيث تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف بالنسبة لها إلى ما يلي:

1. المجال التسويقي؛

2. مجال التجديد والابتكار أو زيادة الإنتاجية؛

3. القيمة المضافة؛

4. الموارد الأولية والمادية الخاصة بالتمويل؛

5. الربحية؛

6. أداء العاملين وتطويرهم؛

7. المسؤولية اتجاه المجتمع؛

8. الموازنة بين الأهداف القصيرة، المتوسطة والطويلة المدى.

- تحديد الخطط التفصيلية لإنجاز الفعاليات التي تمارسها المؤسسة:

<sup>1</sup> أمينة جاب الله، "سياسة إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة"، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013/2014، ص 28 ص 29.

إن استمرار العملية الإنتاجية الصورة المطلوبة يتطلب وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات الوحدة الإنتاجية، وبيان الموارد والطاقات البشرية والمادية التي تستخدم لتنفيذها وكيفية الحصول عليها، بحيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة اقتصادية واجتماعية ممكنة، إضافة إلى مرونتها لغرض إجراء التعديلات عليها عند الضرورة.

#### - تحديد مراكز المسؤولية:

من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي مؤسسة إنتاجية أن تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات، فمركز المسؤولية هو الجهة المختصة بالقيام بنشاط معين ولها سلطة اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد الإنتاجية الموضوع تحت تصرفها.

ولما كانت عملية تقييم الأداء لا تقتصر على معرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، بل يتعدى ذلك إلى تغيير الانحرافات وتحليلها وتشخيص أسبابها ومن ثم ردها إلى الجهات المسؤولة عنها، مما يستدعي تقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولية وتحديد بوضوح لكل مركز من المراكز لكي يتم ربط الانحرافات بالمركز التي أخفقت في إنجازها بالمستوى والكفاءة المطلوبة منها ومن ثم مساهمة تلك المراكز في وضع الحلول العلمية الناجحة للتغلب عليها أو الحد منها.

#### - تحديد معايير الأداء الاقتصادي:

إن عملية تحديد المعايير تعتبر من الخطوات الأساسية في عملية التقييم، ولكن تعدد هذه المعايير أصبح يمثل مشكلة صعبة في الوقت الحاضر، بحيث أصبحت هناك استحالة تطبيقية في استخدام كافة المعايير سواء التجارب منها أو الاجتماعية، فهناك عدة أمور تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار المعايير، مثل وجوب تحديد ماهية المعايير المختارة، ومن ثم اختيار المعايير المناسبة لدراسة كفاءة الأداء الاقتصادي، وتختلف هذه المعايير من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية التي تؤديها، وباختلاف الأهداف المرسومة لها من فترة زمنية لأخرى .

#### - وجود جهاز مناسب للقيام بتقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء تستلزم وجود جهاز مناسب للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة، ويقوم بتسجيل النتائج التي يتمخض عنها التنفيذ. ونظرا للصلة الوثيقة بين فعالية الرقابة ومدى دقة وصحة البيانات والمعلومات المسجلة، فإن تطوير أجهزة الاتصال في المشروع، يعتبر أيضا أمرا ضروريا بغية الحصول على المعلومات المطلوبة لمختلف الأغراض وبالثقة اللازمة.

#### - المراحل الأساسية لتقييم الأداء:

يمكن تلخيص المراحل الأساسية التي تمر بها عملية تقييم الأداء بما يلي:

1. التعرف على خطة التنفيذ؛
2. التعرف على معايير ومقاييس الأداء؛
3. قياس النتائج المتوصل إليها؛
4. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط؛
5. تحديد الانحرافات والاختلافات والفروقات مع تحديد مراكز المسؤولية؛
6. اتخاذ الإجراءات الأزمة للحفاظ على الهدف المخطط له.

#### ثانيا: خطوات عملية تقييم الأداء.

تحدد مراحل عملية تقييم الأداء بما يلي:<sup>1</sup>

1. جمع البيانات والمعلومات الإحصائية: حيث تتطلب عملية تقويم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة للعملية عن نشاط المنشأة والتي يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية والمعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية والمستخدمات ورأس المال وعدد العاملين وأجورهم وغير ذلك. إن جميع هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقويم خلال السنة المعنية، إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة، والبيانات عن أنشطة المنشآت في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات.

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، "تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية"، مرجع سبق ذكره، ص 39.

2. تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية: للوقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقويم الأداء. حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

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

4. إنشاء القرار المناسب عن نتائج التقويم: في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وإن الانحرافات التي حدثت في النشاط قد حصرت جميعها وإن أسبابها قد حددت وإن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وإن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

5. تحديد المسؤوليات و متابعة العمليات التصحيحية للانحرافات: التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقويم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات إلي نتجت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

المطلب الثالث: خصائص و شروط تقييم الجيد و معوقاته.

إن نجاح عملية تقييم الأداء وتحقيق أهدافها تشترط توفر مجموعة من الخصائص والشروط وتعرض عملية التقييم إلى مجموعة من الصعوبات، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً: خصائص تقييم الأداء.

إن نظام التقييم الجدل للأداء يتميز بمجموعة من الخصائص الشديدة الارتباط بمؤشرات التقييم، وتمثل بصفة عامة في الصدق أو السلامة، الثبات، الحساسية، الكفاية وتنتظر إليها فيما يلي:<sup>1</sup>

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

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

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

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

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

ثانيا: شروط التقييم الجيد للأداء.

من اجل أن تتمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق الأهداف المسطرة، يجب أن تتوفر أو تتحقق فيها مجموعة من الشروط:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم"، مرجع سبق ذكره، ص 32 ص 33.

- توفر المعلومات الكافية:

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

- تحديد معدلات الأداء المرغوب:

من اجل تسهيل عملية المقارنة يجب على المؤسسة تحديد معدلات معيارية للأداء تمكنها من تحديد نسبة انجازاتها وتطورات أدائها، وتمكن كذلك معدلات الأداء من تحديد مسؤولية الانحرافات الموجبة ومسؤولية الانحرافات السالبة، ومن المفضل أن تحدد هذه المعدلات بمشاركة العاملين لمسيرهم لتكون تحفيزا لهم لبلوغها.

- توفر وسائل نقل معلومات أو نتائج التقييم إلى مراكز اتخاذ القرارات المعنية للقيام بالإجراءات التصحيحية إن استلزم الأمر في الوقت المناسب.

- استمرارية عملية التقييم:

ويعني ذلك عدم الاقتصار على فترة زمنية معينة، بل يجب أن تمارس على طوال حياة المؤسسة وعلى فترات دورية قد تقصر وقد تطول وهذا حسب طبيعة الموضوع المراد قياسه وتقييمه، فمثلا تقييم جودة المنتجات يكون يومي أما تقييم أداء رجال البيع فمن المستحسن أن يكون شهريا.

ثالثا: صعوبات تقييم الأداء.

هناك عدة صعوبات في عملية تقييم الأداء نذكر منها:<sup>2</sup>

- صعوبة تحديد نموذج نظري متكامل واضح وعلى درجة من الدقة والموضوعية بسبب اختلاف البيئات التنظيمية وطبيعة أهدافها؛

<sup>1</sup> عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم"، مرجع سبق ذكره، ص33.

<sup>2</sup> عتي حمزة، "انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي"، مرجع سبق ذكره، ص 106.

- عدم فعالية مقاييس الأداء الحالية في كشف حالات التعثر والإفلاس التي قد تتعرض لها المؤسسة، لاعتمادها بصفة أساسية على المعلومات المحاسبية المعدة على أساس الاستحقاق والقيم التاريخية والطرق المحاسبية التي قد تصبح قديمة وغير ذات قيمة في حالة التضخم؛
  - تفاعل العوامل والظواهر المتجانسة، مما ينجر عنه صعوبة الفصل بينها لتقييم أداء كل منها على حدة بالإضافة إلى تداخل وتعارض الأهداف؛
  - صعوبة تحديد الأولويات والجوانب والمتغيرات الأكثر أهمية وارتباطا بالأداء، فغالبا ما يكون التركيز على قياس العناصر السهلة بدلا من التركيز على قياس القضايا الهامة التي تؤثر على مستقبل المؤسسة؛
  - سيطرة المقاييس الكمية في عملية القياس نظرا لسهولتها؛
  - صعوبة التعبير عن بعض العوامل بوحدة كمية؛
  - مشكل المفاضلة بين التقييم النقدي والتقييم العيني في تفسير الأداء؛
  - غالبا ما يتم تحديد المقاييس طبقا لسلوك المديرين وتحيزهم الشخصي اتجاه الأهداف قصيرة الأجل والمحدودة على حساب الأهداف الاستراتيجية؛
  - غياب النظرة الشاملة للمخرجات والنتائج؛
  - النقص في الكوادر البشرية للقيام بقياس الأداء.
- وبالتالي فرغم الصعوبات والانتقادات التي تواجه عملية تقييم الأداء، إلا أنه يكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه يمكن القول بأن الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للمواد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، أما فيما يخص الأداء المالي فهو أحد الأنواع الأساسية للأداء في المؤسسة والذي يعرف على أنه قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها واستخدام سلسلة من الأساليب المالية التي تؤدي إلى تعظيم قيمتها، كما



للأداء المالي مجموعة من العوامل المؤثرة فيه تنطوي على الهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي والتكنولوجيا والحجم.

كما توصلنا أيضا إلى أن عملية تقييم الأداء داخل المؤسسة تساعد على اكتشاف مدى تحقيق الأهداف المسطرة ومستويات استغلال الكفاءات والمؤهلات المتوفرة لديها فهي تحوي عملية ديناميكية مستمرة يقوم بها مسير المؤسسة وذلك للوقوف على جوانب القوة والضعف والتقليل من الانحرافات لأن كل المؤسسات الاقتصادية دون استثناء تسعى إلى تحسين أدائها والارتقاء به، من أجل تحقيق النمو والاستمرار، حيث يؤدي الأداء الجيد والمتواصل إلى كسب المؤسسة المزيد من الشهرة، وهذه الشهرة هي بالتأكيد مطلب مهم لدى جميع المؤسسات لما لها من انعكاسات ايجابية على بقاء المؤسسة ونموها وازدهارها.

الفصل الثالث:

دراسة تحليلية

لدراسات سابقة

تمهيد:

تدعيما للدراسة النظرية ومن أجل إسقاط هذه الدراسة على الجانب التطبيقي، قمنا بدراسة تحليلية لدراسات سابقة تتمثل الأولى في دراسة تطبيقية للوضع المالية لديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI لولاية البويرة، أما الثانية تمثلت في دراسة حالة مؤسسة ABRAS للمواد الكاشطة لولاية سعيدة وتمت هذه الدراسات عن طريق عرض الميزانيات للمؤسستين وتحليل هذه الميزانيات والجداول بالاعتماد على نسب ومؤشرات التوازن المالي .

وسنحاول توضيح ذلك من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول:** البطاقة الفنية لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة، ومؤسسة ABRAS للمواد الكاشطة بولاية سعيدة.

**المبحث الثاني:** دراسة تطبيقية للوظيفة المالية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة؛

**المبحث الثالث:** دراسة تطبيقية لمؤسسة ABRAS للمواد الكاشطة بولاية سعيدة.

المبحث الأول: البطاقة الفنية لديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة، ومؤسسة  
ABRAS للمواد الكاشطة بولاية سعيدة:

ستتعرف في هذا المبحث على كل من ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI لولاية البويرة،  
ومؤسسة ABRAS للمواد الكاشطة بولاية سعيدة وذلك من خلال التطرق إلى كل من: نشأتهما،  
مهامهما، نشاطاتهما وهيكلتهما التنظيمي.

### المطلب الأول: نشأة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI

1- نشأة الديوان: تعود فكرة نشأة ديوان الترقية والتسيير العقاري إلى عام 1974 اثر المرسوم رقم  
74/124 إلى 75/154 بتاريخ: 1974/07/12 حيث نص على إنشاء مقر في الولاية ذاتها  
وهذه الولايات هي: أدرار، الأغواط، أم البواقي، باتنة، بجاية، بسكرة، بشار، البليدة، البويرة،  
تمنراست، تبسة، تيارت، تيزي وزو، الجزائر، الجلفة، جيجل، سعيدة، سطيف، سكيكدة، عنابة،  
قلمة، قسنطينة، المدية، مستغانم، مسيلة، معسكر، ورقلة، وهران.

ولكن تم تأسيس ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة كان طبقا للأمر 76/93 الصادر بتاريخ  
23 أكتوبر 1976 المثبت لشروط تأسيس المنظمات وسير وكالات الترقية والتسيير العقاري بالولاية  
للمرسوم رقم 76/143 الصادر في: 1979/10/23 وتم تغيير الطبعة الثانية "OPGI" لولاية البويرة  
طلقا للمرسوم التنفيذي رقم: 91 الصادر في 1991/05/12 وقد نص هذا الأخير على المواد التالية:  
- المادة 01: إن ديوان الترقية والتسيير العقاري "OPGI" لولاية البويرة نصب كمنشأة عمومية ذات  
طبيعة صناعية وتجارية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية وتمارس وظائفها على مستوى  
الولاية وصاية وزارة السكن والعمران.<sup>1</sup>

- المادة 02: المقر الاجتماعي لـ "OPGI" يحدد في مقر الولاية.

- المادة 03: ديوان الترقية والتسيير العقاري يتصرف في ممتلكات حقوق وواجبات الغرفة العمومية  
للسكن بالكراء معتدل يتواجد على مستوى الولاية.

<sup>1</sup>: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

إن ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة مسير من طرف مدير عام ويدار عن طريق مجلس الإدارة المتكون من:

- ممثل لوزير السكن والعمران "DOC".....رئيسا.
- مدير السكن والتجهيزات الاجتماعية لولاية البويرة "DLEP".....عضوا.
- مدير التهيئة والتخطيط على مستوى ولاية البويرة "DPAT".....عضوا.
- مدير تنظيم الشؤون العامة لولاية البويرة "DRAG".....عضوا.
- أمين خزينة ولاية البويرة.....عضوا.

بالإضافة إلى ممثلي عمال الديوان لولاية البويرة.

## 2- مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري

تمت لإعادة تنظيم مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة طبقا للقرار الوزاري رقم 512 الصادر في: 2005/04/25 المعدل والمتمم للقرار الوزاري رقم: SPM/43 الصادر في: 1998/10/19 الحامل لمخطط OPGI والمهام التي أوكلت إليه:

- تلبية حاجات السكن للولاية؛
- تحمل المسؤولية الكاملة في نوعية البناءات المراقبة بالإضافة إلى اختيار الأرض المناسبة لذلك؛
- مراقبة أشغال ما بعد البناء وتهيئة الظروف اللازمة للسكن الاجتماعي<sup>1</sup>؛
- انجاز أعمال الترميم والإصلاح اللازم للسكنات المبنية من طرف الوكالة ذاتها كما يراعي الديوان الكلفة المحددة من طرف وزير التخطيط والتجهيز ووزير السكن والتهيئة العمرانية لكل نوع من السكنات عند إجراء العقود كما أن الديوان مكلف بمتابعة برنامجها من حيث:
- إتمام البناءات حسب المخطط سواء كانت سكنات أو محلات تجارية تحت السكنات؛
- التكفل بجمع الإيجار والأعباء؛
- المحافظة على البنايات والمحيط وصيانتها؛

<sup>1</sup>: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

➤ المتابعة القضائية لكل تعدي على البناءات من طرف أصحاب السكنات الهارين من دفع الإيجار؛

➤ التنظيم والتنسيق لكل الأعمال الموجهة لحسن استعمال مجموعة البناءات التي تسيروها.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري

تكمّن ركيزة نجاح أي مؤسسة في مدى اختياره للهيكل التنظيمي الذي يوافق نشاطها ويحقق أهدافها و لذا خرج ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة على تنظيم نشاطه وتوزيع مهامه وفق المخطط الذي يتشكل من مجموعة من الخلايا والدوائر الرئيسية نتطرق إليها كالتالي:

#### 1-تعريف الهيكل التنظيمي للديوان

يعرف بأنه التركيب الداخلي للمؤسسة من كافة التقسيمات التنظيمية المكونة لها ويوضح الهيكل التنظيمي العلاقة بين هذه التقسيمات من حيث تبعية كل تقسيم لمكوناته من التقسيمات الأدنى وسلطة ومسؤولية كل تقسيم.

#### 2-دراسة الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري

يتشكل الهيكل التنظيمي للديوان إلى عدة خلايا ودوائر ومن أهمها ما يلي:

##### 1.2- الخلايا

##### 1.1.2- خلية الأمن الداخلي: وتهتم هذه الخلية بـ:

إعداد مخطط الأمن والسهر على تطبيقه وتنفيذه منذ مصادقة المدير العام عليه؛

تنسيق ومراقبة نشاطات أعوان الأمن العاملين بالديوان؛

السهر على مراقبة السير الجيد لنظام الأمن الداخلي بالديوان؛

تسخير كل الوسائل التي تسمح بالمحافظة على ممتلكات الديوان.

##### 2.1.2- خلية المراجعة الداخلية: وتقوم هذه الخلية بالمهام التالية:

السهر على التنفيذ الجيد للطرق والقواعد والإجراءات للتكفل بالمهام المتعلقة بكل فرع من فروع

الديوان؛

تحليل وتقييم النشاط الإداري والمالي للديوان ومتابعة التطبيق الجيد للتشريعات واللوائح؛  
تقييم أداء الديوان واقتراح الإصلاحات إذ لزم الأمر وذلك بغية تحسين أدائها.

### 3.1.2- خلية التنظيم ونظام المعلومات والاتصال: وهي مكلفة بـ:

✓ تصميم سياسة معلومات عامة داخل الديوان؛

✓ السهر على استثمار إمكانيات الإعلام الآلي؛

✓ ضمان الاستخدام العقلاني لوسائل المعلومات وصيانتها.

### 4.1.2- خلية المنازعات والشؤون القانونية: وهي مكلفة بـ:

✓ السهر على تنفيذ الإجراءات الخاصة بالتشريعات المتعلقة بمصلحة الديوان؛

✓ السهر على تنفيذ القرارات وإصدار الأحكام لصالح الديوان.

## 2.2- الدوائر

1.2.2- دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة: تعني هذه الدائرة بكل ما يتعلق بالإمكانيات البشرية والوسائل الضرورية الخاصة بالتقسيمات الموجودة بالديوان وتتكون هذه الدائرة من مصلحتين:<sup>1</sup>

### أ. مصلحة تسيير الموارد البشرية:

تسهر هذه المصلحة على احترام قواعد التوظيف وتنفيذ القرارات المتعلقة بالنهوض وترقية ومتابعة الحياة الوظيفية للموظفين ودفع أجور وتنقسم بدورها إلى<sup>2</sup>:

- خلية التوظيف والتدريب (التكوين): وتهتم بكل ما يخص توظيف الأفراد وتدريبهم، كما تهتم بالتمهين والترص ويشرف عليها رئيس خلية ومسيري التوظيف والتدريب.

- خلية الأجور والشؤون الاجتماعية: دورها تحرير دفع الرواتب وتهتم بالعطل المرضية وحوادث العمل مع مصلحة الضمان الاجتماعي كما تقوم بمراقبة الحضور من أجل الانضباط في العمل.

1: وثائق مقدمة من المؤسسة

2: نفس المصدر

ب. مصلحة الوسائل العامة:

تتمثل مهمتها عموماً في تسيير الموارد المادية الخاصة بحظيرة الديوان وكذلك مسك دفاتر وقوائم الجرد كما تعمل على ضمان صيانة المرافق المادية للديوان.

2.2.2- دائرة المحاسبة والمالية:

تتولى هذه الدائرة بضمن جميع العمليات المالية والمحاسبية الخاصة بالديوان وتحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ المهام التي تصطلح بها الوكالة لرصد تنفيذ وضمن السيطرة عليها، كما تهتم بصيانة وتحديد مكتب المحاسبة وتوحيد جميع القيود المحاسبية وتتمثل هذه الدوائر في<sup>1</sup>:

أ. مصلحة المحاسبة: وتتمحور مهامها:

- إعداد الموازنة التقديرية ومراقبة تنفيذها؛
- مسك الدفاتر المحاسبية وفقاً للقواعد المعمول بها لدى الديوان واستكمالها وتحديثها؛
- إعداد الوثائق المالية والمحاسبية المتعلقة بنشاط الديوان؛
- إعداد القوائم المالية والمحاسبية المتعلقة بنشاط الديوان؛
- إعداد قوائم الجرد وحساب قيمة الاهتلاك الخاصة بهم.

ب. مصلحة المالية: وتهتم هذه المصلحة بـ:

- ضمان المتابعة المنتظمة لمواقع الخزينة والحركات المالية؛
- إعداد حالات التقارب البنكي؛
- مراقبة العمليات المتعلقة بالتسيير المالي للحسابات.

ج. مصلحة الاستثمارات: وتهتم بـ:

- إعداد ومتابعة برامج الاستثمار السنوية؛
- تسخير كل وسائل وإجراءات تنفيذ برامج الاستثمار.

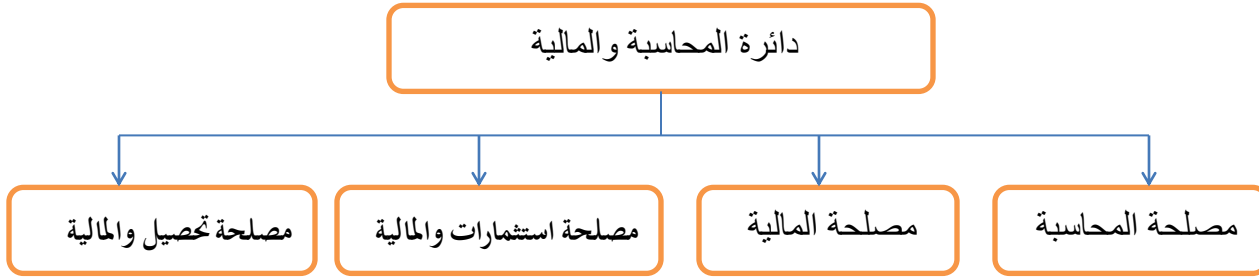
1: وثائق مقدمة من دائرة المحاسبة والمالية.



ح. مصلحة التحصيل: وتقوم بالعمليات التالية:

- تحصيل الإيجارات ونواتج التنازل؛
- متابعة ومراقبة حالة التحصيل المتأتية من الوحدات.

الشكل رقم (01-03): الهيكل التنظيمي لدائرة المحاسبة والمالية



المصدر: ماني حنان، العمري بشرى، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة دراسة تطبيقية للوضعية المالية لديوان الترقية والتسيير العقاري (البويرة)؛ مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم المالية والمحاسبة، كلية العلوم التجارية، الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أكبي محند اولحاج، غير منشورة، 2017-2018.

### 3.2.2- دائرة التحكم في انجاز المشاريع:

تقوم بإعداد وتنفيذ الإجراءات لبرامج استثمار المساكن الاجتماعية، كما أنها تقوم بالتنسيق والتسيير ومتابعة المشاريع وهي تتألف من:

أ. مصلحة الأسعار والأسواق: وتهتم بـ:

- وضع الإجراءات التشريعية والتنظيمية المتعلقة باتفاقيات تنفيذ المشاريع؛
- السهر على التغطية المالية للبرامج والقيام بإعداد التقييم في حالة الاقتضاء؛

ب. مصلحة الدراسات والبرمجة: وتعمل على:

- متابعة الدراسات والبرمجة لبرامج الديوان؛
- تنسيق ورصد الدراسات قبل انطلاق البرامج؛
- الالتزام بالاتفاقيات المتعلقة بالدراسات والمراقبة التقنية للمشاريع؛

ت. مصلحة تسيير الصفقات: وتقوم بضمان تنسيق ومتابعة عمليات تنفيذ البرامج الاجتماعية.

ث. دائرة التسيير وصيانة الممتلكات: تهتم بتوفير عمليات غدارة الممتلكات، نقل الملفات

والعقارات وصيانتها وكذلك اتخاذ الإجراءات للحفاظ على الممتلكات وهذه الدوائر:

- مصلحة استغلال الممتلكات؛

- مصلحة التنازل؛

- مصلحة الصيانة والمحافظة على الممتلكات.

ج. دائرة التنمية والترقية العقارية والأراضي: وتتمثل مهامها في وضع وتنفيذ سياسة التنمية العقارية

والأراضي كما تقوم بتنسيق ومتابعة مشاريع الإسكان، وتتألف هذه الدائرة من:

- مصلحة الترقية العقارية؛

- مصلحة التجارة.

الشكل رقم (03- 02): الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري



المصدر: إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

المطلب الثالث: لمحة تاريخية عن مؤسسة ABRAS

1- لمحة تاريخية: تم بناء شركة ABRAS من قبل شركة عالمية نمساوية، وقد بدأ تشغيلها في عام 1982 وخلال نفس السنة تم التعلق بملحقة ENAVA بعد إعادة الهيكلة (الجمعية الوطنية للصناعات الكيماوية).

- في 05 فيفري 1997 تم تحويل وحدة كاشطة كجزء من العرض التي تديره ENAVA إلى شركة مساهمة ABRAS.

- في إطار الإستراتيجية الصناعية للدولة الجزائرية نصت على إحياء صناعة موجودة وخلق أنشطة جديدة.

- حقق مجمع ENAVA الاندماج العالمي بحيث أصبح المورد الأساسي في مجال الصناعة مثلا لهيدروكربونات، الميكانيك، تحويل الخشب وهذا عن طريق نشاطه في مجال صناعة المواد الكاشطة بخربرة 30 سنة عمل في مجال هذه الصناعة.

2- عرض الشركة:

التسمية: شركة المنتجات الكاشطة؛

الوضع: أنشئت كشركة تابعة في 22 فيفري 1997 بعد التفرع في مجمع ENAVA؛

رأس المال الاجتماعي: 174500.000.00 دج؛

المساهم: مجموع 100% ENAVA؛

حجم الشركة:

المساحة الكلية: 55000 متر مربع؛

المساحة المبنية: 18000 متر مربع؛

الموقع: المنطقة الصناعية لولاية سعيدة؛

النشاط: إنتاج وتسويق المنتجات الكاشطة؛

عدد الموظفين 100 عامل؛

البريد الإلكتروني: [www.abras-spa.com](http://www.abras-spa.com)

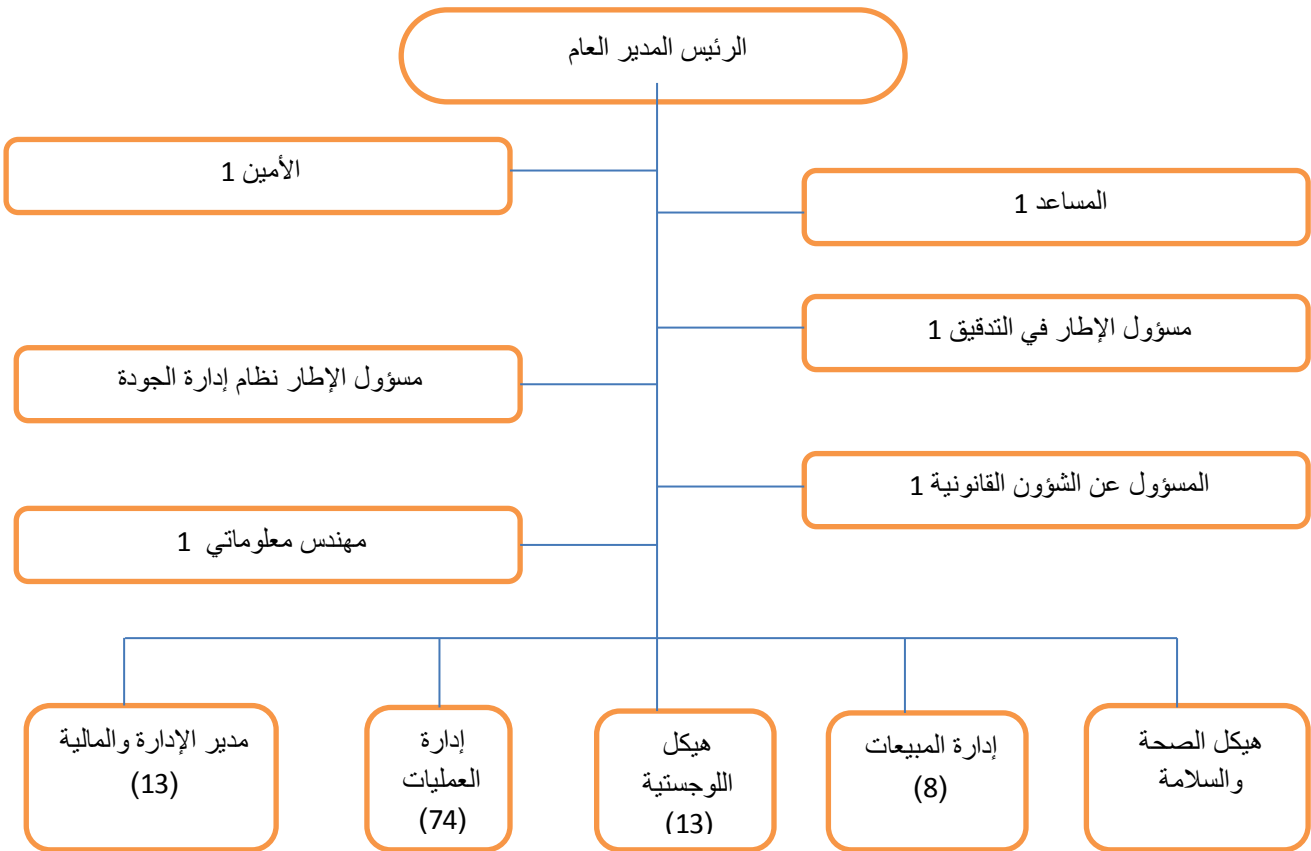
الهاتف: 048520282- 048520330

الفاكس: 048520282 – 048520330

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ABRAS

1- الهيكل التنظيمي لشركة ABRAS

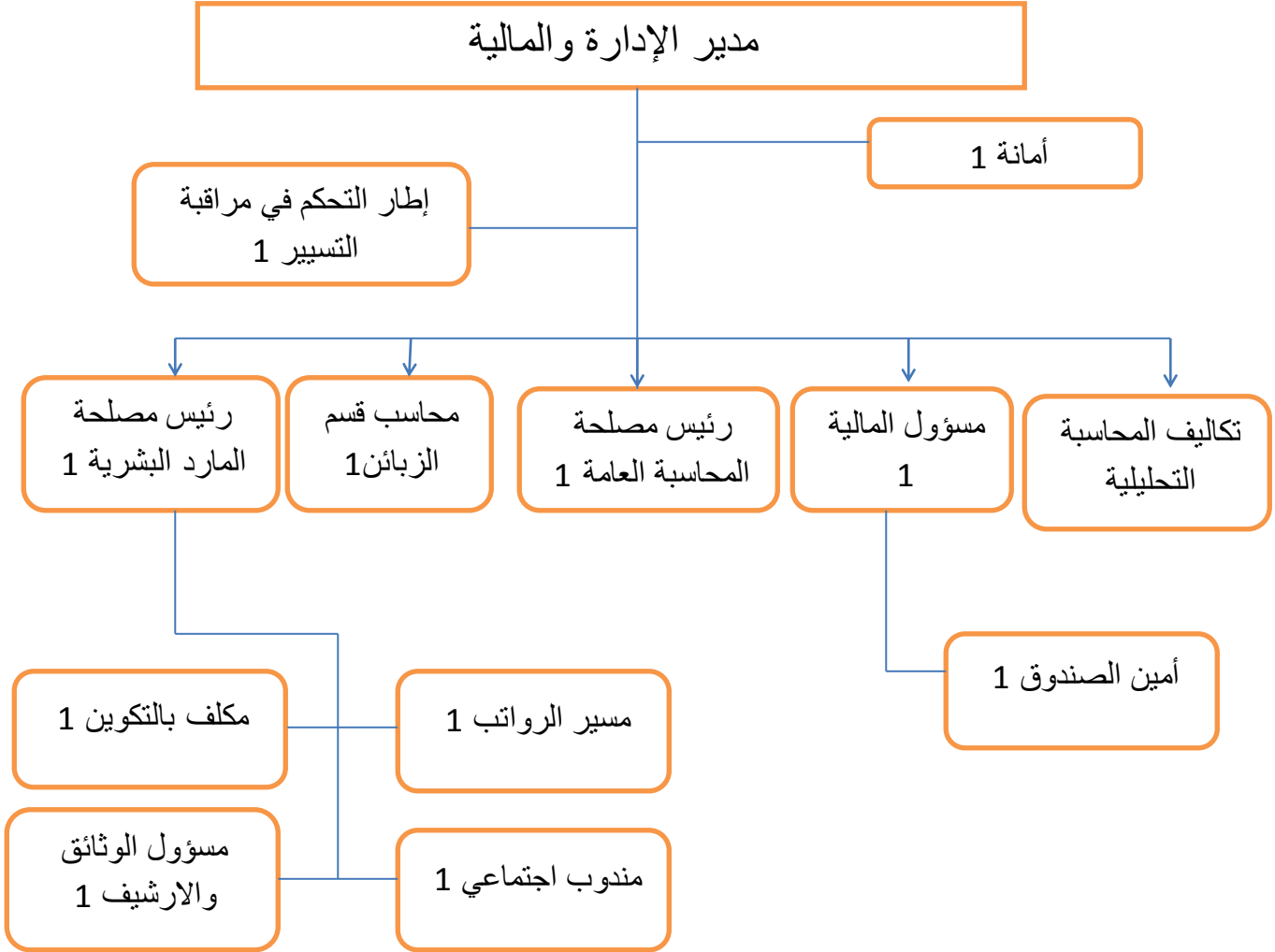
الشكل رقم (03-03): الهيكل التنظيمي العام



المصدر: إعداد الطالب راكد خالد بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

1.1- الهيكل التنظيمي للوظيفة المالية والمحاسبية

الشكل رقم (03-04): الهيكل التنظيمي للوظيفة المالية والمحاسبية



المصدر: إعداد الطالب راكد خالد بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

2- تحليل هيكل التنظيمي للمؤسسة:

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من المديرية العامة التي تشرف على مديريات فرعية تقوم كل وحدة منها بدورها الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة، وسوف نتطرق فيما يلي إلى دور كل من هذه المديريات.

- المديرية العامة: يشرف عليها مدير المؤسسة وهي تقوم بالإشراف على كل المديريات الفرعية.
- مديرية الموارد البشرية: يتمثل دورها في تسيير العلاقات بين مختلف نشاطات العاملين بالمؤسسة، وهي تضم أربعة مصالح وهي:

- أ. مصلحة الشؤون الاجتماعية: وهي تقوم بتوفير الظروف الملائمة للعمل.
- ب. مصلحة الخدمات العامة: وتقوم بتقديم مختلف الخدمات العامة من نقل العمال، وكذا تسيير عتاد النقل والحرص على تنظيف محيط المؤسسة.
- ت. مصلحة تسيير الموارد البشرية: تقوم هذه المصلحة بكل ما يتعلق بالتسيير الإداري للمستخدمين من ترقية، توظيف ومراقبة أجور العمال،.....إلخ.
- ث. مصلحة تكوين الموارد البشرية: تسهر هذه المصلحة على تكوين العمال وتوجيههم من اجل تحسين مستواهم المهني.
- ج. مصلحة المبيعات: هي مصلحة تهتم بتسيير ومتابعة المبيعات المفوترة واسترداد الديون.
- ح. رئيس مصلحة المحاسبة العامة: هناك العديد من المهام وأكثر أهمية هي حفظ العمليات المحاسبية.
- خ. مسؤول المالية: يقوم بتسيير العلاقات البنكية والإعلان عن القرارات الضريبية والرسوم شبه الضريبية وكذلك متابعة الكتلة المالية وتكاليف المالية والسيولة المالية.
- د. مكلف بالمحاسبة التحليلية: وهي إدارة مراقبة المخزونات للاستغلال، للصيانة، للتسويق (مدخلات والمخرجات).

المبحث الثاني: دراسة تطبيقية للوظيفة المالية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة  
 لمعرفة الوظيفة المالية في ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI تم تحليل الميزانيات عن طريق  
 النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي ذلك بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.  
 المطلوب الأول: عرض الميزانية المالية و جدول حسابات النتائج  
 أولاً: الميزانية المالية:  
 1. الأصول:

الجدول رقم(03-01)الميزانية المالية (الأصول)

الوحدة 10<sup>2</sup> دج

| 2014       | 2015       | السنة 2016    |            |                 | البيانات  |
|------------|------------|---------------|------------|-----------------|---|
|            |            | المبلغ الصافي | الاهتلاكات | المبلغ الإجمالي |   |
| 29555      | 4222       | -             |            | 76000           | أصول غير حارية                                  |
| 27533641   | 27533641   | 2753364       | 76000      | 27533641        | التثبيتات الغير مادية                           |
| 2827217618 | 2814454792 | 2767875436    | -          | 3957154948      | أراضي   |
| 49362207   | 53066120   | 33370778      | 1189279511 | 123095737       | مباني   |
| 1212701485 | 917630938  | 873116262     | 89724959   | 873116262       | تثبيتات مادية أخرى                              |
| 29995      | 29995      | 29995         |            | 29995           | تثبيتات جاري انجازها                            |
| 21660462   | 23561515   | 52387366      |            | 52387366        | قروض و أصول أخرى غير حارية                      |
| 4138534965 | 38362225   | 3754313478    | 1279080471 | 5033393950      | ضرائب مؤجلة على الأصل                           |
|            |            |               |            |                 | مجموع الأصول غير الجارية                        |
| 236458952  | 717009459  | 79664899      |            | 796664899       | الأصول الجارية                                  |
| 344179098  | 258724910  | 257703579     | 3437489    | 261141069       | المخزونات قيد الانجاز                           |
| 1054378627 | 920350480  | 9991103423    | 453325064  | 1444428488      | الزبائن   |
|            |            | 2096755       |            | 2096755         | المدينون الآخرون                                |
| 142529969  | 142529969  | 135059939     |            | 135059939       | ضرائب و ما شابهها                               |
| 330078912  | 346043309  | 610481617     | 135059939  | 745541556       | الأموال الموظفة و الأصول المادية الجارية الأخرى |
|            |            |               |            |                 | الخزينة   |
| 2107625560 | 2384658129 | 2793110215    | 591822494  | 3384932709      | مجموع الأصول الجارية                            |
| 6246160525 | 6220939354 | 6547423693    | 1870902965 | 8418326659      | مجموع الأصول                                    |

المصدر: من إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.



2. الخصوم:

الجدول رقم (02-03) الميزانية المالية (الخصوم)

الوحدة: 10<sup>2</sup> دج

| البيانات  | أرصدة السنة المالية 2016 | أرصدة السنة المالية 2015 | أرصدة السنة المالية 2014 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| رؤوس الأموال الخاصة<br>رأس المال الصادر                                   | 42444995147              | 42444951447              | 4244495147               |
| النتيجة الصافية<br>رؤوس أموال أخرى<br>ترحيل من جديد                       | 29966083                 | (132558620)              | (16304767)               |
| مجموع رؤوس الأموال<br>الخاصة  | 3141593464               | 3111627831               | 3227494649               |
| الخصوم غير الجارية<br>الديون المالية<br>مؤونات و منتجات ثابتة<br>مسبقا    | 1612824472               | 1550362421               | 1542125044               |
| مجموع الخصوم غير الجارية  | 81107882                 | 93906963                 | 104611163                |
| مجموع الخصوم غير الجارية  | 1693932295               | 1644269384               | 1646736207               |
| الخصوم الجارية<br>الموردون و الحسابات<br>المرتبطة<br>الضرائب<br>ديون أخرى | 100650632                | 73686588                 | 71444964                 |
| مجموع الخصوم الجارية  | 115779014                | 95365115                 | 172512044                |
| مجموع الخصوم الجارية  | 1495468287               | 1298390883               | 1127972659               |
| مجموع الخصوم الجارية  | 1711897934               | 1465042588               | 1371929668               |
| مجموع الخصوم  | 6547423693               | 6220939354               | 6246160525               |

المصدر: من إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

وبعد عرض الميزانية المالية للسنوات الثلاثة (2014-2015-2016) نقوم ببعض التغيرات

والتعديلات البسيطة وذلك للوصول للميزانية حسب التحليل المالي فتصبح الميزانية كما يلي:

- الأصول غير الجارية ← أصول ثابتة
- الأصول الجارية ← أصول متداولة

- المخزونات الجارية ← قيم الاستغلال
  - حسابات الغير ← قيم قابلة للتحقيق
  - الحسابات المالية وما شابهها ← قيم جاهزة
  - أما الخصوم فتصبح كما يلي:
  - رؤوس الأموال الخاصة ← أموال خاصة
  - الخصوم غير الجارية ← ديون طويلة الأجل
  - الخصوم الجارية ← ديون قصيرة الأجل
- ومنه تصبح لدينا الميزانية التالية:

الجدول رقم (03-03) الميزانية المالية لسنة 2014

الوحدة 10<sup>2</sup> دج

| 2015  | الخصوم   | 2014   | الأصول  |
|---|--|--|---|
| 32227494649   | الأموال الخاصة                                   | 4138534965   | الأصول الثابتة  |
| 4244495147<br>(16304767)<br>(1000695729)<br>1646736207<br>15422125044 | رأس المال الصادر<br>نتيجة صافية<br>ترحيل من جديد | 29555<br>275336641<br>2827217618<br>49362207                                     | التثبيات المادية<br>أراضي<br>المباني  |
| 10461163  | ديون طويلة الأجل                                 | 1212701485   | تثبيات مادية أخرى   |
|   | ديون مالية<br>مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا         | 29995<br>21660462  | التثبيات الجارية إنجازها<br>قروض وأصول أخرى غير جارية<br>ضرائب مؤجلة على الأصل  |
| 1371929668  | ديون قصيرة الأجل                                 | 2107625560   | أصول متداولة  |
| 71444964<br>17251044<br>1127972659                                    | موردون وحسابات ملحقة<br>ضرائب<br>ديون أخرى       | 236458952<br>23645852<br>1398557725<br>344179098<br>1054378627<br>—<br>172608881 | قيم الاستغلال<br>مخزونات قيد الإنجاز<br>قيم قابلة للتحقيق<br>الزبائن<br>مدينون آخرون<br>الضرائب وما شابهها<br>قيم جاهزة |

|            |              |            |  |
|------------|--------------|------------|--|
|            |              | 142529969  | الأموال الموظفة والأموال الجارية<br>الأخرى |
|            |              | 33078912   | الخزينة                                    |
| 6246160525 | مجموع الخصوم | 6246160525 | مجموع الأصول                               |

المصدر: من إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الجدول رقم (03-04) الميزانية المالية حسب التحليل المالي (2015-2016)

الوحدة: 10<sup>2</sup> دج

| 2016                            | 2015                            | الخصوم                             | 2016                               | 2015                               | الأصول                                     |
|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|--|
| <b>3141593464</b><br>4244495147 | <b>3111627831</b><br>4244495147 | الأموال الخاصة<br>رأس المال الصادر | <b>3754313478</b><br>-             | <b>3836281225</b><br>4222          | الأصول الثابتة<br>تثبيتات غير مادية        |
| 29966083<br>(1132867766)        | (132558620)<br>(1000309145)     | نتيجة صافية<br>ترحيل من جديد       | 27533641<br>2767875436<br>33370778 | 27533641<br>2814454792<br>53066120 | الأراضي<br>المباني                         |
| <b>1693932295</b>               | <b>1644269384</b>               | ديون طويلة<br>الأجل                | 873116262                          | 917630938                          | تثبيتات مادية أخرى<br>تثبيتات جاري         |
| 161282447<br>81107822           | 1550362421<br>93906963          | ديون مالية<br>مؤونات ومنتجات       | 29995                              | 29995                              | انجازها<br>قروض وأصول                      |
| <b>1711897934</b>               | <b>1465042588</b>               | ثابتة مسبقا<br>ديون قصيرة<br>الأجل | 52387366                           | 2356195                            | أخرى غير جارية<br>ضرائب مؤجلة على<br>الأصل |
| 100650632                       | 73086588                        | موردون وحسابات                     | <b>2793110215</b>                  | <b>2384658129</b>                  | أصول متداولة                               |
| 115779014                       | 93565115                        | ملحقة                              | 796664899                          | 717009459                          | قيم الاستغلال                              |
| 1495468287                      | 1298390883                      | ضرائب<br>ديون أخرى                 | 796664899<br><b>1250903757</b>     | 717009459<br><b>1179075390</b>     | مخزونات قيد الانجاز<br>قيم قابلة للتحقيق   |
|                                 |                                 |                                    | 257703579<br>991103423             | 258724910<br>920350480             | الزبائن<br>مدينون آخرون                    |
|                                 |                                 |                                    | 2096755                            | -                                  | الضرائب و ما<br>شابهها                     |
|                                 |                                 |                                    | <b>745541556</b>                   | <b>488573278</b>                   | قيم جاهزة                                  |
|                                 |                                 |                                    | 135059939                          | 142529969                          | الأموال الموظفة<br>والأموال الجارية        |
|                                 |                                 |                                    | 610481617                          | 346043309                          | الأخرى<br>الخزينة                          |
| <b>6547423693</b>               | <b>6220939354</b>               | مجموع الخصوم                       | <b>6547423693</b>                  | <b>6220939354</b>                  | مجموع الأصول                               |

المصدر: من إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

من خلال ما قدمناه نقوم بإعداد الميزانية المالية المختصرة للسنوات الثلاثة:

**الجدول (03-05) الميزانية المالية المختصرة للأصول للسنوات التالية (2014-2015-2016)**

الوحدة: 10<sup>2</sup> دج

| 2016          |            | 2015          |            | 2014          |            | السنوات           |
|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|-------------------|
| النسب المئوية | المبالغ    | النسب المئوية | المبالغ    | النسب المئوية | المبالغ    | الأصول            |
| %57           | 3754313478 | %62           | 3836281225 | %66           | 4138534965 | الأصول الثابتة    |
| %43           | 2793110215 | %38           | 2834658129 | %34           | 2107625560 | الأصول المتداولة  |
| %12           | 796664899  | %11           | 717009459  | %4            | 236458952  | قيم الاستغلال     |
| %19           | 1250903757 | %19           | 1179075390 | %23           | 1398557725 | قيم قابلة للتحقيق |
| %12           | 748841556  | %8            | 488573278  | %7            | 472608881  | قيم جاهزة         |
| %100          | 6547423693 | %100          | 6220939354 | %100          | 6246160525 | مجموع الأصول      |

المصدر: من إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

**الجدول رقم (03-06) الميزانية المالية المختصرة للخصوم للسنوات الثلاثة**

الوحدة: 10<sup>2</sup> دج

| 2016          |            | 2015          |            | 2014          |            | السنوات         |
|---------------|------------|---------------|------------|---------------|------------|-----------------|
| النسب المئوية | المبالغ    | النسب المئوية | المبالغ    | النسب المئوية | المبالغ    | الخصوم          |
| %74           | 4835525759 | %76           | 4755897215 | %78           | 4874230856 | الأموال الدائمة |
| %48           | 3141593464 | %50           | 3111627831 | %52           | 3227494649 | أموال خاصة      |
| %26           | 1693932259 | %26           | 1644269384 | %26           | 1646736207 | ديون - ط - أ    |
| %26           | 1711897934 | %24           | 1465042588 | %22           | 1371929668 | ديون - ق - أ    |
| %100          | 6547423693 | %100          | 6220939354 | %100          | 6246160525 | مجموع الخصوم    |

المصدر: من إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

ثانيا: عرض جدول حسابات النتائج و الأرصدة الوسيطة للتسيير

جدول رقم (03-07) جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة للسنوات (2014-2015-2016)

الوحدة: 10<sup>2</sup> دج

| 2016               | 2015               | 2014               | البيان   |
|--------------------|--------------------|--------------------|--|
| 298600330          | 277522401          | 620572945          | المبيعات والمنتجات الملحقة                               |
| 78171806           | 96754153           | (15447971)         | تغيرات المخزونات والمنتجات المصنعة والمنتجات قيد التصنيع |
| -                  | -                  | -                  | الإنتاج المثبت   |
| -                  | -                  | -                  | إعانات الاستغلال   |
| <b>376772136</b>   | <b>374276554</b>   | <b>605124974</b>   | <b>1. إنتاج السنة المالية</b>                            |
| (13615668)         | (17419069)         | (15058408)         | المشتريات المستهلكة                                      |
| (180595617)        | (220111361)        | (120298330)        | الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى                     |
| <b>(194211286)</b> | <b>(237530430)</b> | <b>(135356738)</b> | <b>2. استهلاك السنة المالية</b>                          |
| <b>182650850</b>   | <b>136746124</b>   | <b>469768235</b>   | <b>3. القيمة المضافة للاستغلال (1-2)</b>                 |
| (343694256)        | (2567304471)       | (217911184)        | أعباء المستخدمين   |
| (7989392)          | (14736506)         | (12683723)         | الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة                      |
| <b>(169122798)</b> | <b>(134720854)</b> | <b>239173327</b>   | <b>4. إجمالي فائض الاستغلال</b>                          |
| 437118576          | 261102930          | 281635960          | المنتوجات العملية الأخرى                                 |
| (194043515)        | (188128570)        | (118346558)        | الأعباء العملية الأخرى                                   |
| (78924607)         | (83754688)         | (406232876)        | مخصصات الاهتلاكات والمؤونات وخسائر القيم                 |
| 7470030            | 18676081           | -                  | استرجاع على خسائر القيم والمؤونات                        |
| <b>2497686</b>     | <b>(126825100)</b> | <b>(3770146)</b>   | <b>5. النتيجة العملية</b>                                |
| 546535             | -                  | -                  | المنتوجات المالية  |
| (6793992)          | (7634572)          | (8532830)          | الأعباء المالية  |
| <b>(135454)</b>    | <b>(7634572)</b>   | <b>(8532830)</b>   | <b>6. النتيجة المالية</b>                                |
| <b>(1140232)</b>   | <b>(134459673)</b> | <b>(12302977)</b>  | <b>7. النتيجة العادية قبل الضريبة (5-6)</b>              |
| -                  | -                  | -                  | الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية                  |

|                 |                    |                   |   |
|-----------------|--------------------|-------------------|---|
| (2882581)       | (1901052)          | (4001790)         | الضرائب المؤجلة (التغيرات) عن النتائج العادية |
| 826797282       | 654055566          | 886760934         | مجموع المنتوجات للأنشطة العادية               |
| 796831199       | 786614187          | 903065702         | مجموع الأعباء للأنشطة العادية                 |
| <b>29966083</b> | <b>(132558620)</b> | <b>(16304767)</b> | <b>8. النتيجة الصافية للأنشطة العادية</b>     |
| -               | -                  | -                 | عناصر غير عادية (منتوجات)                     |
| -               | -                  | -                 | عناصر غير عادية (أعباء)                       |
| -               | -                  | -                 | <b>9. النتيجة غير العادية</b>                 |
| <b>29966083</b> | <b>(132558620)</b> | <b>(16304767)</b> | <b>10. النتيجة الصافية للسنة المالية</b>      |

المصدر: من إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

جدول رقم (03-08): دراسة الأرصدة الوسيطة للتسيير

النسبة 100\*

| 2016                             | 2015                              | 2014             | البيان                                   |
|----------------------------------|-----------------------------------|------------------|--|
| 376772136<br><b>(2495582)</b>    | 374276554<br><b>(230848420)</b>   | 605124974<br>-   | إنتاج السنة المالية<br>قيمة التغيير      |
| <b>(0.666)</b>                   | <b>(38.14)</b>                    | -                | نسبة التغيير                             |
| (194211286)<br><b>(43319144)</b> | (237350430)<br><b>102173692</b>   | (135356738)<br>- | استهلاك السنة المالية<br>قيمة التغيير    |
| <b>(18.23)</b>                   | <b>(75.48)</b>                    | -                | نسبة التغيير                             |
| 182560850<br><b>45814726</b>     | 136746124<br><b>(333022111)</b>   | 469768235<br>-   | القيمة المضافة للاستغلال<br>قيمة التغيير |
| <b>(33.50)</b>                   | <b>(70.89)</b>                    | -                | نسبة التغيير                             |
| (169122792)<br><b>34401944</b>   | (134720854)<br><b>(104452473)</b> | 239173327<br>-   | إجمالي فائض الاستغلال<br>قيمة التغيير    |
| <b>(25.53)</b>                   | <b>(43.67)</b>                    | -                | نسبة التغيير                             |
| 2497686<br><b>(124327414)</b>    | (126825100)<br><b>(123054954)</b> | (3770146)<br>-   | النتيجة العملياتية<br>قيمة التغيير       |
| <b>98.03</b>                     | <b>32.63</b>                      | -                | نسبة التغيير                             |
| (1357454)<br><b>(6277118)</b>    | (7634572)<br><b>(898258)</b>      | (8532830)<br>-   | النتيجة المالية<br>قيمة التغيير          |
| <b>(82.21)</b>                   | <b>(10.52)</b>                    | -                | نسبة التغيير                             |

|                         |                           |                 |   |
|-------------------------|---------------------------|-----------------|---|
| (140232)<br>(133319441) | (1344596736)<br>122156696 | (12302977)<br>- | النتيجة العادية قبل الضريبة<br>قيمة التغيير   |
| (99.15)                 | (99.29)                   | -               | نسبة التغيير                                  |
| 29966083<br>(102592537) | (132558620)<br>116253853  | (16304767)<br>- | النتيجة الصافية للسنة المالية<br>قيمة التغيير |
| (77.39)                 | (71.30)                   | -               | نسبة التغيير                                  |

المصدر: من إعداد الطالبين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

حساب قيمتي التغيير لسنتي (2015-2014) = استهلاك السنة المالية 2015 - استهلاك السنة المالية 2014

- نسبة التغيير تحسب كما يلي:

نسبة التغيير لسنتي (2015-2014) = استهلاك السنة المالية 2015 - استهلاك السنة المالية 2014 /

استهلاك السنة المالية 2014

التعليق: إنتاج السنة المالية: نلاحظ أن إنتاج السنة المالية سبب تراجع بنسبة 38.14% سنة 2015

و في سنة 2016 سجلت تحسن ملحوظ وصل إلى 0.66% وهذا راجع إلى الزيادة في المنتوجات والمبيعات والمخزونات.

- لاستهلاك السنة المالية: سجل تراجع كبير بنسبة 75.48% هذا في سنة 2015 مقارنة بسنة 2016 بنسبة 18.23% وهذا راجع إلى انخفاض في الخدمات والاستهلاكات الخارجية.

- القيمة المضافة للاستغلال: شهدت انخفاضا في سنة 2015 بنسبة 70.89% وهذا راجع إلى الانخفاض في إنتاج السنة المالية (الدورة) وبالنسبة لسنة 2016 تراجع بنسبة 33.50% وهذا راجع إلى الانخفاض الطفيف في إنتاج السنة المالية مقارنة بسنة 2015.

- إجمالي فائض الاستغلال: سجل تراجع بنسبة 43.6% سنة 2015 و 25.53% سنة 2016 وهذا راجع إلى الزيادة في مصاريف المستخدمين والضرائب والرسوم.

- النتيجة العمليانية: نلاحظ أن هناك زيادة في سنة 2015 بنسبة 32.63% وهذا راجع إلى الزيادة في النواتج العمليانية وانخفاض الأعباء العمليانية الأخرى أما بالنسبة لسنة 2016 فقد شهد تراجع وصل إلى 98.03% بسبب الزيادة في الأعباء العمليانية الأخرى.

- النتيجة المالية: سجلت تراجع في سنة 2015 بنسبة 10.52% وفي سنة 2016 بنسبة 82.21% وهذا راجع إلى الزيادة في الأعباء المالية.

- النتيجة العادية قبل الضرائب: سجلت زيادة في 2015 بنسبة 99.29% وهذا راجع إلى انخفاض في الأعباء و المخصصات أما بالنسبة لسنة 2016 سجلت انخفاض بنسبة 99.15% وهذا راجع إلى الزيادة في الأعباء.

- النتيجة الصافية للسنة المالية: شهدت زيادة بنسبة 71.30% سنة 2015 وهذا راجع الى الارتفاع في النتيجة الصافية للأنشطة العادية، أما بالنسبة لسنة 2016 فقد شهدت انخفاض بنسبة 77.33% تسجيل خسارة في النتيجة الصافية في الأنشطة العادية.

من خلال ما عرضناه سابقا يمكننا أن نعرف جدول التمويل الذي يبين لنا الموارد المالية للمؤسسة واستخداماتها الذي يمكن أن نلخصه في الجدول التالي:

**جدول رقم (03-09): مفهوم الموارد و الاستخدامات**

| الموارد               | الاستخدامات         |
|-----------------------|---------------------|
| زيادة في عناصر الخصوم | ارتفاع عناصر الأصول |
| تخفيض عناصر الأصول    | انخفاض عناصر الخصوم |

المصدر: من إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان،

يمكن تلخيص هذا الجدول كالمالي:

**جدول رقم (03-10): يبين التغير في رأس المال العامل**

| المبالغ | الموارد                 | المبالغ                | الاستخدامات                                 |
|---------|-------------------------|------------------------|---|
| 2466823 | انخفاض ديون طويلة الأجل | 302253740<br>115866818 | نقص الاستثمارات<br>انخفاض في الأموال الخاصة |
| 2466823 | مجموع الموارد الدائمة   | 418120558              | مجموع الاستخدامات<br>الدائمة                |

تغير في رأس المال العامل = -415653735

المصدر: من إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة



تغيير في رأس المال العامل = مجموع الموارد الدائمة - مجموع الاستخدامات الدائمة

**جدول رقم (03-11) يبين التغيير في احتياجات رأس المال العامل**

| المبالغ  | الموارد                | المبالغ                | الاستخدامات                                       |
|----------|------------------------|------------------------|---|
| 93112920 | زيادة ديون قصيرة الأجل | 480550507<br>219482335 | زيادة قيمة الاستغلال<br>انخفاض قيمة قابلة للتحقيق |
| 93112920 | مجموع الموارد الدورية  | 700032842              | مجموع الاستخدامات الدورية                         |

تغيير في احتياجات رأس المال العامل 606919922

المصدر: من إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

تغير في احتياجات رأس المال العامل = مجموع الاستخدامات - الموارد الدورية

**الجدول رقم (03-12): يبين التغيير في الخزينة**

|                                     |
|-------------------------------------|
| الزيادة في القيم الجاهزة = 15964397 |
| التغيير في الخزينة = 15964397       |

المصدر: من إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان.

عرض التمويل لسنتي (2015-2016)

**الجدول رقم (03-13): يبين التغيير في رأس المال العامل**

| المبالغ  | الموارد       | المبالغ              | الاستخدامات                                |
|----------|---------------|----------------------|--|
| 49662911 | زيادة د-ط-أ   | 81967747<br>29965633 | انخفاض الاستثمارات<br>زيادة الأموال الخاصة |
| 49662911 | مجموع الموارد | 111933380            | مجموع الاستخدامات                          |

التغيير في رأس المال العامل = -62270469

المصدر: من إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان

**الجدول رقم (03-14): يبين التغيير في احتياجات رأس المال العامل**

| المبالغ   | الموارد               | المبالغ              | الاستخدامات                                    |
|-----------|-----------------------|----------------------|--|
| 246855346 | زيادة في د-ق-أ        | 79655440<br>71828367 | زيادة قيم الاستغلال<br>زيادة قيم قابلة للتحقيق |
| 246855346 | مجموع الموارد الدائمة | 151483807            | مجموع الاستخدامات                              |

تغير في احتياجات رأس المال العامل -95371539

المصدر: من إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الجدول رقم (03-15): بين التغيير في الخزينة

|                     |                                  |
|---------------------|----------------------------------|
| السلفيات المصرفية=0 | زيادة في القيم الجاهزة 256968278 |
| مجموع الاستخدامات=0 | مجموع الموارد=256968278          |
| الغير في الخزينة    | 25698278                         |

المصدر: من إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

1- تحليل جدول التمويل لسنتي 2014-2015.

نلاحظ من خلال جدول التمويل لسنتي 2014-2015 أن التغيير في الاستخدامات الدائمة أكبر من التغيير في الموارد الدائمة وهذا ما أثر على رأس المال العامل حيث كان تغييره سالب ويعود هذا الانخفاض إلى النقص في الاستثمارات الذي قابله نقص في الموارد الدائمة، وهذا يعني أن المؤسسة عمدت إلى التقليل من حجم الاستثمارات بسبب النقص في الموارد.

التغيير في احتياجات رأس المال العامل: نلاحظ من خلال الجدول أن تغيير الموارد الدورية اقل من الاستخدامات وهذا ما ينتج عنه تغيير ايجابي في احتياجات رأس المال العامل، وذلك يرجع إلى الارتفاع في سرعة دوران الموردين مقارنة بمدة التحصيل من الزبائن.

التغيير في الخزينة: نلاحظ من الجدول أن التغيير في رأس المال العامل اقل من التغيير في احتياجات رأس المال العامل مما قابله التغيير الايجابي في الخزينة.

2- تحليل جدول التمويل لسنتي 2015-2016.

التغيير في رأس المال العامل: نلاحظ من خلال الجدول أن التغيير في الاستخدامات أكبر من التغيير في الموارد الدائمة وهذا ما نتج عنه تغيير سلبي في رأس المال العامل وهذا ناتج عن سياسة التخفيض من حجم الاستثمارات التي انتهجتها المؤسسة على الرغم من الزيادة التي شهدتها في الأموال الخاصة وديون طويلة الأجل.

التغير في احتياجات رأس المال العامل: من خلال الجدول يتضح لنا أن هناك تغير سلبي وذلك لكون التغير في الموارد الدورية أكبر من الاستخدامات الدورية وهذا راجع إلى الزيادة في سرعة المخزونات.

التغير في الخزينة: نلاحظ من خلال الجدول أن التغير الذي حدث على مستوى رأس المال العامل أكبر من التغير الذي طرأ على مستوى احتياجات رأس المال العامل وهو ما نتج عنه تغير إيجابي في خزينة المؤسسة.

المطلب الثاني : تحليل الميزانية عن طريق النسب المالية

### 1. نسب التمويل

#### ✓ نسبة التمويل الدائم

نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة/الأصول الثابتة.

الجدول رقم(03-16): حساب نسبة التمويل الدائم

| البيان<br>السنوات | الأموال الدائمة | الأصول الثابتة | نسبة التمويل الدائم |
|-------------------|-----------------|----------------|---------------------|
| 2014              | 4874230856      | 4139534965     | 1.17                |
| 2015              | 4755897215      | 3836281225     | 1.23                |
| 2016              | 4835525759      | 3754313478     | 1.28                |

المصدر: من إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

الأموال الدائمة = الأموال الخاصة + الديون طويلة الأجل.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة التمويل الدائم تفوق الواحد خلال السنوات الثلاثة التالية (2014-2015-2016) مع تسجيل ارتفاع خلال السنتين (2015-2016) وهذا يعني أن المؤسسة لها رأس مال عامل خلال ثلاث سنوات فالمؤسسة تمويل تثبتها بالأموال الدائمة كما أن لها هامش أمان يمكنها من تغطية جزء من أصولها المتداولة.

✓ نسبة التمويل الذاتي

نسبة التمويل الذاتي = الأصول الخاصة/الأصول الثابتة.

جدول رقم (03-17): حساب نسبة التمويل الذاتي

| نسبة التمويل الذاتي | الأصول الثابتة | الأموال الخاصة | البيان<br>السنوات |
|---------------------|----------------|----------------|-------------------|
| 0.77                | 4138534965     | 3227494649     | 2014              |
| 0.81                | 3836281225     | 3111627831     | 2015              |
| 0.83                | 3754313478     | 31415893464    | 2016              |

المصدر: من إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

التعليق: نلاحظ أن نسبة التمويل الذاتي في السنوات التالية (2014-2015-2016) أقل من الواحد وهذا دليل على أن المؤسسة تغطي أصولها الثابتة بأموالها الخاصة إضافة إلى الديون طويلة الأجل.

✓ نسبة الاستقلالية المالية

نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة/مجموع الديون.

الجدول رقم (03-18): حساب نسبة الاستقلالية المالية

| نسبة الاستقلالية المالية | مجموع الديون | الأموال الخاصة | البيان<br>السنوات |
|--------------------------|--------------|----------------|-------------------|
| 1.06                     | 3018665875   | 3227494649     | 2014              |
| 1.0007                   | 3109311972   | 3111627831     | 2015              |
| 0.922                    | 3405830229   | 3141593464     | 2016              |

المصدر: من إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

التعليق: نلاحظ أن النسبة خلال سنتي 2014-2015 جيدة وهذا دليل على أن المؤسسة مستقلة مالياً ذلك أن النسبة تفوق الواحد فالمؤسسة تعتمد على أموالها الذاتية في تسديد التزاماتها. أما فيما يخص سنة 2016 فقد انخفضت إلى أقل من الواحد (0.92) وهذا يدل على أن المؤسسة اعتمدت على الديون بنسبة كبيرة لتسديد ديونها.

مجموع الديون = ديون طويلة الأجل + الديون قصيرة الأجل.

✓ نسبة قابلية السداد

نسبة قابلية السداد = مجموع الديون / مجموع الأصول

الجدول رقم (03-19): حساب قابلية السداد

| نسبة قابلية السداد | مجموع الأصول | مجموع الديون | البيان<br>السنوات |
|--------------------|--------------|--------------|-------------------|
| 0.48               | 1246160525   | 3018665875   | 2014              |
| 0.49               | 6220939354   | 3109311972   | 2015              |
| 0.52               | 6547423693   | 3405830229   | 2016              |

المصدر: من إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

التعليق: نلاحظ أن النسبة أصغر من 0.5 خلال السنتين (2014-2015) وهذا يدل على أن المؤسسة قادرة على الوفاء بالتزاماتها.

2. نسبة السيولة

✓ نسبة السيولة العامة

نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / الديون قصيرة الأجل.

الجدول رقم (03-20): حساب نسبة السيولة العامة

| نسبة السيولة العامة | د.ق.أ      | الأصول المتداولة | البيان<br>السنوات |
|---------------------|------------|------------------|-------------------|
| 1.53                | 1371929668 | 2107625560       | 2014              |
| 1.62                | 1465042588 | 2384658129       | 2015              |
| 1.63                | 1711897934 | 2793110215       | 2016              |

المصدر: من إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

التعليق: نلاحظ أن النسبة تفوق الواحد وهذا يدل على أن الأصول المتداولة قد غطت الديون قصيرة الأجل لهذا فإن المؤسسة لها القدرة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل.

✓ نسبة السيولة المختصرة

نسبة السيولة المختصرة = القيم القابلة للتحقيق + القيم الجاهزة / الديون ق.أ

الجدول رقم (03-21): حساب السيولة المختصرة

| نسبة السيولة المختصرة | د.ق.أ        | قيم قابلة للتحقيق + قيم جاهزة | البيان<br>السنوات |
|-----------------------|--------------|-------------------------------|-------------------|
| 1.36                  | 137192929668 | 1871166606                    | 2014              |
| 1.13                  | 1465042588   | 1667648668                    | 2015              |
| 1.16                  | 17118979934  | 1996445313                    | 2016              |

المصدر: من إعداد الطالبين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

التعليق: نلاحظ أن النسبة خلال هذه السنوات (2014-2015-2016) تفوق الواحد وهي تفوق النسبة المثلى والتي يجب أن تتراوح بين 0.32 و 0.5 فبالرغم من أن المؤسسة قادرة على تسديد ديونها قصيرة الأجل بالقيم القابلة للتحقيق والقيم الجاهزة إلا أن خبراء التحليل المالي يؤكدون على أن مثل هذه الوضعية غير ملائمة للمؤسسة.

✓ نسبة السيولة الفورية

نسبة السيولة الفورية = القيم الجاهزة / الديون قصيرة الأجل

الجدول رقم (03-22): حساب السيولة الفورية

| مردودية الأموال الخاصة | الأموال الخاصة | القيم الجاهزة | البيان<br>السنوات |
|------------------------|----------------|---------------|-------------------|
| 0.005                  | 3227494649     | 16304767      | 2014              |
| 0.042                  | 3111627831     | 132558620     | 2015              |
| 0.009                  | 3141593464     | 29966083      | 2016              |

المصدر: من إعداد الطالبين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

التعليق: نلاحظ أن النسبة جيدة بالنسبة للمؤسسة خلال هذه السنوات 2014-2015-2016 رغم تجاوزها للنسبة المثلى خلال الثلاث سنوات والتي يمكن أن تتراوح بين (0.2 و 0.3) فالمؤسسة في هذه الحالة تستطيع تسديد ديونها قصيرة الأجل بالقيم الجاهزة.

3. نسب المردودية:

✓ مردودية الأموال الخاصة:

نسبة المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

الجدول رقم (03-23): حساب نسبة المردودية المالية

| مردودية الأموال الخاصة | الأموال الخاصة | النتيجة الصافية | البيان<br>السنوات |
|------------------------|----------------|-----------------|-------------------|
| 0.005                  | 3227494649     | 16304767        | 2014              |
| 0.042                  | 3111627831     | 132558620       | 2015              |
| 0.009                  | 3141593464     | 29966083        | 2016              |

المصدر: من إعداد الطالبين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

التعليق: من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن كل دينار واحد مستعمل من الأموال الخاصة يعطي نتيجة صافية قدرها (0.005 في 2014) و(0.042 في 2015) و (0.009 في 2016).

✓ نسبة مردودية النشاط

نسبة مردودية النشاط = النتيجة المالية / رقم الأعمال

الجدول رقم (03-24): حساب نسبة مردودية النشاط

| معدل دوران مجموع الأصول | مجموع الأصول | النتيجة الإجمالية | البيان<br>السنوات |
|-------------------------|--------------|-------------------|-------------------|
| 0.026                   | 620572945.48 | 16304767          | 2014              |
| 0.47                    | 277522401.05 | 132558620         | 2015              |
| 0.10                    | 298600330.13 | 29966083          | 2016              |

المصدر: من إعداد الطالبين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

التعليق: تمثل هذه النسبة العائد من عملية الاستغلال فكل دينار يحقق نتيجة إجمالية تقدر ب (0.026، 0.47، 0.10) على التوالي.

4. نسبة النشاط

✓ معدل دوران مجموع الأصول

معدل دوران مجموع الأصول = رقم الأعمال / مجموع الأصول

الجدول رقم (03-25): حساب معدل دوران مجموع الأصول

| معدل دوران مجموع الأصول | مجموع الأصول | رقم الأعمال  | البيان<br>السنوات |
|-------------------------|--------------|--------------|-------------------|
| 0.09                    | 61461605525  | 620572945.48 | 2014              |
| 0.04                    | 6220939354   | 277522401.05 | 2015              |
| 0.04                    | 6547423693   | 298600330.13 | 2016              |

المصدر: من إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

التعليق: يقدر معدل دوران إجمالي الأصول للمؤسسة بـ 0.09 يعني أن كل دينار مستثمر في المؤسسة في سنة 2014 يولد 0.09 دينار من المبيعات هذا يدل على عدم كفاءة إدارة المؤسسة في إدارة ممتلكاتها ، و أن المؤسسة تعمل بعيدا من مستوى طاقتها هذا يعني أن المؤسسة لا يمكنها زيادة حجم المبيعات دون الزيادة في رأس المال، أما بالنسبة لسنة 2015 يقدر المعدل بحوالي 0.05 هذا ما يعني تراجع في كفاءة الإدارة خلال السنة لكن يبقى المعدل يستمر في الانخفاض خلال سنة 2016 حيث قدر بـ 0.04 هذا الانخفاض المستمر يدل على تراجع أداء المؤسسة خلال السنتين محل الدراسة ومن أجل تجنب هذا الانخفاض إما على المؤسسة استعمال كامل أصوله أو تقوم ببيع جزء من أصولها غير المستعملة.



✓ معدل دوران الأصول الثابتة

معدل دوران الأصول الثابتة = رقم الأعمال / الأصول الثابتة

الجدول رقم (03-26): حساب معدل دوران الأصول الثابتة

| معدل دوران رقم الأعمال | الأصول الثابتة | رقم الأعمال  | البيان<br>السنوات |
|------------------------|----------------|--------------|-------------------|
| 0.14                   | 4138534965     | 620572945.48 | 2014              |
| 0.072                  | 3836281225     | 277522401.48 | 2015              |
| 0.079                  | 3754313478     | 298600330.13 | 2016              |

المصدر: من إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

التعليق: بالنسبة لهذا المعدل يقيس قدرة الأصول الثابتة على خلق المبيعات فنسبة لسنة 2014 يقدر المعدل 0.14 هذا يعني أن كل دينار مستثمر من أصول ثابتة يولد ب 0.14 دينار من المبيعات هذا يدل على عدم كفاءة إدارة المؤسسة في استغلال أصولها الثابتة لأن المعدل لم يصل إلى حده المثالي. بدأ في التراجع خلال سنة 2015 حيث قدر ب 0.072 و خلال سنة 2016 قدر ب 0.079 وهذا راجع إلى أن الأداء التشغيلي للمؤسسة في انخفاض هذه الوضعية تلزم إدارة المؤسسة إما القيام باستغلال كل أصولها الثابتة أو بيع جزء منها.

✓ معدل دوران الأصول المتداولة

معدل دوران الأصول المتداولة = رقم الأعمال / الأصول المتداولة.

الجدول رقم (03-27): حساب معدل دوران الأصول المتداولة

| معدل دوران الأصول المتداولة | الأصول المتداولة | رقم الأعمال  | البيان<br>السنوات |
|-----------------------------|------------------|--------------|-------------------|
| 0.29                        | 2107625560       | 620572945.48 | 2014              |
| 0.11                        | 2384659129       | 277522401.05 | 2015              |
| 0.10                        | 2793110215       | 298600330.13 | 2016              |

المصدر: من إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

التعليق: يتراوح معدل دوران الأصول المتداولة بين 0.10 و 0.29 وهو معدل منخفض وهذا راجع إلى سوء تسيير المخزونات.

5. النسب الهيكلية

أولاً: هيكلية الأصول

✓ نسب هيكلية الأصول المتداولة

نسبة هيكلية الأصول الثابتة = أصول ثابتة / مجموع الأصول

الجدول رقم (03-28): حساب نسبة هيكلية الأصول الثابتة

| البيان<br>السنوات | الأصول الثابتة | مجموع الأصول | نسبة هيكلية الأصول الثابتة |
|-------------------|----------------|--------------|----------------------------|
| 2014              | 4138534945     | 62461660525  | 0.66                       |
| 2015              | 3836281225     | 6220939354   | 0.61                       |
| 2016              | 3754313478     | 6574723693   | 0.57                       |

المصدر: من إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة هيكلية الأصول الثابتة في حدود 66% سنة 2014

مقارنتنا بسنتي 2015 و2016 وذلك راجع إلى مدى توازن السيولة.

✓ نسبة هيكلية الأصول المتداولة

نسبة هيكلية الأصول المتداولة = الأصول المتداولة / مجموع الأصول.

الجدول رقم (03-29): حساب نسبة هيكلية الأصول المتداولة

| البيان<br>السنوات | أصول متداولة | مجموع الأصول | نسبة هيكلية الأصول المتداولة |
|-------------------|--------------|--------------|------------------------------|
| 2014              | 2107625560   | 6246160525   | 0.33                         |
| 2015              | 2384658129   | 6220939354   | 0.38                         |
| 2016              | 2793100215   | 6547423693   | 0.42                         |

المصدر: من إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

التعليق: من النتائج المحصل عليه خلال السنوات الثلاث على التوالي (0.33 ، 0.38 ، 0.42) والتي

تعبر عن أهمية الأصول المتداولة بالنسبة للأصول الثابتة، يمكن القول أنه مادامت هذه النسبة خلال

السنوات أقل من 0.5 فهي تدل على أن المؤسسة ليست في حالة جيدة ، عموماً هذا راجع غلى أن

حركة الأصول المتداولة بطيئة.

ولا تحقق أرباح وهذا يدل على أن الأصول الثابتة أكبر من الأصول المتداولة.

ثانيا: هيكله الخصوم

✓ نسبة هيكله الأموال الدائمة

نسبة هيكله الأموال الدائمة = أموال دائمة / مجموع الخصوم.

الجدول رقم (30-03): حساب نسبة هيكله الأموال الدائمة

| البيان<br>السنوات | أموال دائمة | مجموع الخصوم | نسبة هيكله الأموال الدائمة |
|-------------------|-------------|--------------|----------------------------|
| 2014              | 4874230856  | 624616025    | 0.76                       |
| 2015              | 4755897215  | 6220939354   | 0.76                       |
| 2016              | 4835525759  | 6547423693   | 0.73                       |

المصدر: من إعداد الطالبين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول في 2014 النسبة في حدود 76% ثم بدأت بالانخفاض وهذا

راجع إلى تراجع في الأموال الدائمة.

✓ نسبة هيكله الديون طويلة الأجل

نسبة هيكله الديون طويلة الأجل = ديون طويلة الأجل / مجموع الخصوم.

الجدول رقم (31-03): حساب نسبة هيكله الديون طويلة الأجل

| البيان<br>السنوات | د.ط.أ.     | مجموع الخصوم | نسبة هيكله د.ط.أ. |
|-------------------|------------|--------------|-------------------|
| 2014              | 1646736207 | 6246160525   | 0.26              |
| 2015              | 1644269384 | 6220939354   | 0.26              |
| 2016              | 1693932295 | 6574236993   | 0.26              |

المصدر: من إعداد الطالبين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة بقيت ثابتة و هذا راجع إلى أن المؤسسة لم تلجأ إلى

الأموال الأجنبية لتمويل جزء من استثماراتها.

✓ نسبة هيكله الديون قصيرة الأجل

نسبة هيكله الديون قصيرة الأجل = ديون قصيرة الأجل / مجموع الخصوم.

الجدول رقم (03-32): حساب نسبة هيكله الديون قصيرة الأجل

| البيان<br>السنوات | د.ق.أ      | مجموع الخصوم | نسبة هيكله د.ق.أ |
|-------------------|------------|--------------|------------------|
| 2014              | 1371929668 | 6246160525   | 0.21             |
| 2015              | 1465042588 | 6220939354   | 0.23             |
| 2016              | 1711897934 | 6547423693   | 0.26             |

المصدر: من إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة هيكله الديون قصيرة الأجل في تطور طفيف هذا راجع إلى أن المؤسسة تلجأ إلى الأموال الأجنبية لتمويل جزء من استثماراتها.

المطلب الثالث: تحليل الميزانية عن طريق مؤشرات التوازن المالي

أولاً: رأس المال العامل

1. رأس المال العامل الدائم:

رأس المال العامل الدائم = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

جدول رقم (03-33): حساب رأس المال العامل الدائم

| البيان<br>السنوات | الأصول الدائمة | الأصول الثابتة | رأس المال العامل الدائم |
|-------------------|----------------|----------------|-------------------------|
| 2014              | 4874230856     | 4138534965     | 735695791               |
| 2015              | 4755897215     | 3836281225     | 919615990               |
| 2016              | 4835525759     | 3754313478     | 1081212281              |

المصدر: من إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ أن رأس المال العامل الدائم موجب خلال السنوات الثلاثة (2014-2015-2016) وهذا يعني أن الأموال الدائمة تغطي الأصول الثابتة و منه المؤسسة تحقق توازن مالي.

2. رأس المال العامل الخاص:

رأس المال الخاص = أموال خاصة - الأصول الثابتة.

الجدول رقم (03-34): حساب رأس المال العامل الخاص

| السنوات | البيان | الأموال الخاصة | الأصول الثابتة | رأس المال العامل الخاص |
|---------|--------|----------------|----------------|------------------------|
| 2014    |        | 3227494649     | 4138534965     | -911040316             |
| 2015    |        | 3111627831     | 3836281225     | -724653394             |
| 2016    |        | 3141593464     | 3754313478     | -612720014             |

المصدر: من إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن رأس المال العامل الخاص خلال السنوات الثلاثة (2014-2015-2016) سالب وهذا يدل على أن المؤسسة لا تقوم بتغطية أصولها الثابتة بأموالها الخاصة بل تعتمد على الديون طويلة الأجل سنة 2014.

3. رأس المال العامل الإجمالي:

- رأس المال العامل الإجمالي = الأصول المتداولة

- رأس المال العامل الإجمالي = قيم قابلة للتحقيق + قيم الاستغلال = قيم جاهزة.

الجدول رقم (03-35): حساب رأس المال العامل الإجمالي

| السنوات | البيان | قيم الاستغلال | قيم قابلة للتحقيق | قيم جاهزة | رأس المال العامل الإجمالي |
|---------|--------|---------------|-------------------|-----------|---------------------------|
| 2014    |        | 236458952     | 1398557725        | 472608881 | 2107625560                |
| 2015    |        | 717009459     | 1179075390        | 488573278 | 2384658129                |
| 2016    |        | 796664899     | 1250903757        | 745541556 | 2793110215                |

المصدر: من إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

التعليق: نلاحظ أن رأس المال العامل الإجمالي موجب خلال السنوات الثلاث وهو في ارتفاع نظرا لارتفاع القيم الجاهزة في 2015 و2016.

4. رأس المال العامل الأجنبي:

✓ رأس المال العامل الأجنبي = مجموع الديون

✓ رأس المال العامل الأجنبي = الديون طويلة الأجل + الديون قصيرة الأجل.

الجدول رقم (03-36): حساب رأس المال العامل الأجنبي

| السنوات | البيان | د.ط.أ.     | د.ق.أ.     | رأس المال العامل الأجنبي |
|---------|--------|------------|------------|--------------------------|
| 2014    |        | 1646736207 | 1371929668 | 3018665875               |
| 2015    |        | 1644269384 | 1465042588 | 3103911972               |
| 2016    |        | 1693932295 | 1711897934 | 3405830229               |

المصدر: من إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

التعليق: نلاحظ أن رأس المال العامل الأجنبي في تزايد من السنة 2014 إلى السنة 2016 وهذا راجع

إلى ارتفاع الديون طويلة الأجل.

ثانيا: احتياجات رأس المال العامل:

✓ احتياجات رأس المال العامل = احتياجات التمويل - موارد التمويل

✓ احتياجات رأس المال العامل = (أصول متداولة - قيم قابلة للتحقيق) - (د.ق.أ. - تسبيقات بنكية)

✓ احتياجات رأس المال العامل = (قيم الاستغلال - قيم قابلة للتحقيق) - (د.ط.أ. - تسبيقات بنكية)

الجدول رقم (03-37): حساب احتياجات رأس المال العامل

| السنوات | البيان | قيم الاستغلال | قيم قابلة للتحقيق | د.ق.أ.     | تسبيقات بنكية | احتياجات رأس المال العامل |
|---------|--------|---------------|-------------------|------------|---------------|---------------------------|
| 2014    |        | 236458952     | 1398557725        | 1371929668 | 0             | 263087009                 |
| 2015    |        | 717009459     | 1179075390        | 1465042588 | 0             | 431042261                 |
| 2016    |        | 796664899     | 1250903757        | 171189934  | 0             | 1876378722                |

المصدر: من إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

التعليق: نلاحظ أن احتياجات رأس المال العامل موجبة خلال السنوات وهذا يفسر أن احتياجات

التمويل للمؤسسة أكبر من مواردها وهذا يعني أنها سوف تعتمد على موارد مالية طويلة المدى لتمويل

احتياجات التمويل أو الاعتماد على الموارد المالية قصيرة المدى المكتملة.

ثالثاً: الخزينة:

✓ الخزينة = رأس المال العامل الدائم - احتياجات رأس المال العامل.

الجدول رقم (03-38): حساب الخزينة

| البيان<br>السنوات | رأس المال العامل الدائم | احتياجات رأس المال العامل | الخبزينة   |
|-------------------|-------------------------|---------------------------|------------|
| 2014              | 735695891               | 263087009                 | 472608882  |
| 2015              | 919615990               | 431042261                 | 488573729  |
| 2016              | 1081212281              | 1876378722                | -795166441 |

المصدر: من إعداد الطالبين العمري بشرى، ماني حنان، بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

**التعليق:** نلاحظ أن الخزينة موجبة خلال سنتي 2014-2015 وهذا يدل على وجود سيولة مجمدة ليست في صالح المؤسسة وعليه يجب استغلال هذا الفائض من الأموال في المشاريع الاستثمارية أو توظيفها في البنوك.

أما فيما يخص سنة 2016 فالخبزينة سالبة هذا يدل على أن المؤسسة بحاجة إلى موارد مالية لتغطية الاحتياجات المتزايدة من أجل استمرار النشاط.

**المطلب الرابع: تحليل جدول تدفقات الخزينة.**

إن المعلومات التي تتضمنها قائمة التدفقات النقدية يمكن استخدامها في اشتقاق مجموعة من النسب المالية التي يمكن الاسترشاد بها في تقييم الأوجه المختلفة لنشاط المؤسسة واختيار مدى الكفاءة في توظيف الموارد المالية.

حيث يتبين أن قائمة التدفق النقدي والمؤشرات التي يمكن اشتقاقها منها يمكن أن تكون أداة مهمة في قياس وتقييم جودة الربحية والسيولة النقدية ومتطلبات التمويل.

الجدول رقم (03-39): جدول التدفقات أموال الخزينة (الطريقة المباشرة)

| السنة المالية 2016             | السنة المالية 2015             | البيان   |
|--------------------------------|--------------------------------|--|
|                                |                                | تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية                 |
| 445559670.27<br>(504222320.62) | 470965109.13<br>(363157144.32) | التحصيلات المقبوضة من الزبائن                                    |
| (175448.79)                    | (246118.58)                    | المبالغ المدفوعة للموردين والعاملين                              |
| -                              | -                              | الفوائد والمصاريف المالية الأخرى والمدفوعة                       |
| 7470030.34                     | -                              | الضرائب على النتائج المدفوعة                                     |
| (51368068.80)                  | 107561876.23                   | الحسابات المالية (50-55-56-57)                                   |
|                                |                                | تدفقات الخزينة قبل العناصر غير العادية                           |
| <b>526545063.22</b>            | <b>324941205.61</b>            | تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية (يجب توضيحها) |
| <b>475176994.42</b>            | <b>432503081.84</b>            | تدفقات أموال الخزينة الصافية المتأتية من الأنشطة العملية (A)     |
| -                              | -                              | تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار                       |
| (276700104.83)<br>8489760.31   | (426634216.10)<br>11221208.14  | المسحوبات عند اقتناء التثبيتات مادية أو غير مادية                |
| -                              | -                              | التحصيلات عند عمليات بيع تثبيتات مادية أو غير مادية              |
| -                              | -                              | المسحوبات على اقتناء تثبيتات مادية                               |
| -                              | -                              | التحصيلات عن عمليات بيع تثبيتات مالية                            |
| -                              | -                              | الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية                     |
| -                              | -                              | الحصص والأموال المقبوضة من النتائج                               |
| <b>(268210344.52)</b>          | <b>(415413007.96)</b>          | تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (B)             |
| -                              | -                              | تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل                   |
| -                              | -                              | التحصيلات في أعقاب إصدار أسهم                                    |
| -                              | -                              | الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها                     |
| 177858411.64<br>(120386753.54) | 76646807.05<br>(77772484.16)   | التحصيلات المتأتية من القروض                                     |
|                                |                                | تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة                         |
| <b>57471658.10</b>             | <b>(1125677.11)</b>            | صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (C)                |
| -                              | -                              | تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات وشبه السيولات              |
| <b>264438308.00</b>            | <b>15964396.77</b>             | تغير أموال الخزينة في الفترة (A+B+C)                             |
| 488573279.33<br>745541556.99   | 472608882.56<br>488573279.33   | أموال الخزينة ومعدلاتها عند افتتاح السنة المالية                 |
|                                |                                | أموال الخزينة ومعدلاتها عند إقفال السنة المالية                  |
| <b>256968277.66</b>            | <b>15964396.77</b>             | تغير أموال الخزينة خلال الفترة                                   |
| <b>227002194.36</b>            | <b>148523017.69</b>            | المقارنة من النتيجة المحاسبية                                    |

المصدر: من إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.



تحليل قائمة التدفقات :

1- قياس جودة الأرباح لسنتي 2015 و 2016.

✓ نسبة كفاية التدفقات النقدية التشغيلية

نسبة كفاية التدفقات النقدية التشغيلية = التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية /

التدفقات النقدية الخارجة من الأنشطة التشغيلية.

الجدول رقم (03-40): يبين نسبة كفاية التدفقات النقدية التشغيلية

| البيان<br>السنوات | التدفقات النقدية الداخلة<br>من الأنشطة التشغيلية. | التدفقات النقدية الخارجة من<br>الأنشطة التشغيلية. | نسبة كفاية التدفقات<br>النقدية التشغيلية. |
|-------------------|---|---|---|
| 2015              | 795906314.74                                      | 470965109.13                                      | 1.68                                      |
| 2016              | 972104733.49                                      | 555765838.21                                      | 1.74                                      |

المصدر: من إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة كفاية التدفقات التشغيلية شهدت تزايد خاصة في

2016 وهذا يدل على أن المؤسسة حققت أرباح خلال هذه الفترة مقارنة بسنة 2015.

✓ مؤشر النقدية التشغيلية

مؤشر النقدية التشغيلية = صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية / صافي الربح

الجدول رقم (03-41): حساب نسبة مؤشر النقدية التشغيلية

| البيان<br>السنوات | صافي التدفقات النقدية من<br>الأنشطة التشغيلية | صافي الربح   | مؤشر النقدية |
|-------------------|---|--------------|--------------|
| 2015              | 432503081.84                                  | 132558620.92 | 3.26         |
| 2016              | 475176994.42                                  | 29966083.30  | 15.86        |

المصدر: من إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة مؤشر النقدية التشغيلية في تطور خلال السنتين خاصة

سنة 2016 وهذا راجع إلى أن ارتفاع نوعية وجود الأرباح كذلك ارتفاع صافي التدفق النقدي.

2- قياس جودة السيولة

تتضمن هذه النسبة ما يلي:

✓ نسبة التغطية النقدية

نسبة التغطية النقدية = صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية / التدفقات النقدية الخارجية للأنشطة الاستثمارية والتمويلية.

الجدول رقم (03-42): حساب التغطية النقدية

| البيان<br>السنوات | صافي التدفقات النقدية من<br>الأنشطة التشغيلية | التدفقات النقدية الخارجة<br>للأنشطة الاستثمارية<br>والتمويلية | نسبة تغطية النقدية |
|-------------------|---|---|--------------------|
| 2015              | 432503081.84                                  | 504406700.26  | 85.75%             |
| 2016              | 475176994.42                                  | 397086858.37  | 119.66%            |

المصدر: من إعداد الطالبتين العمري بشرى، ماني حنان بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة تغطية النقدية في تزايد خاصة سنة 2016 وهذا يدل على أن المؤسسة تملك نقدية كافية لمواجهة التزاماتها الاستثمارية والتمويلية.

المبحث الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة ABRAS للمواد الكاشطة بولاية سعيدة:

معرفة الوضعية المالية الخاصة بمؤسسة ABRAS للمواد الكاشطة تم تطبيق الجانب النظري من خلال دراسة مؤشرات التوازن المالي وذلك بالاستعانة بالقوائم المالية المقدمة من طرف المؤسسة.

المطلب الأول: عرض الميزانية لأغراض التحليل المالي

إعداد ميزانية مالية لمؤسسة ENAVA: لسنوات 2018-2017-2016-2015-2014

جدول رقم (03-43): ميزانية الأصول

| 2018          | 2017          | 2016          | 2015          | 2014          | الأصول/ السنوات            |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------------------|
|               |               |               |               |               | الأصول الثابتة             |
| 12800         | 51200         | 89600         | 146236        | 202888        | تشبيطات معنوية             |
| 497468        | 513045        | 470824        | 466541        | 358689        | تشبيطات عينية              |
| 146154        | 146154        | 146154        | 146154        | 146154        | أراضي                      |
| 126088        | 127871        | 131875        | 135666        | 128429        | مباني                      |
| 227225        | 239019        | 192794        | 184720        | 84105         | تشبيطات معنوية أخرى        |
| 207           | 207           | 56329         | 56522         | 73534         | تشبيطات الحالية            |
| 5408          | 4575          | 3534          | 5176          | 3487          | تشبيطات المالية            |
| 5408          | 4575          | 3534          | 5176          | 3487          | الأصول المالية غير الجارية |
| <b>503097</b> | <b>517880</b> | <b>530778</b> | <b>528387</b> | <b>435914</b> | مجموع الأصول الغير جارية   |
|               |               |               |               |               | الأصول الجارية             |
| 160043        | 199591        | 188716        | 195194        | 137357        | ❖ قيم التشغيل مخزونات      |
|               |               |               |               |               | ❖ قيم غير المتاحة          |
| 53767         | 61891         | 61279         | 55054         | 32305         | زبائن                      |
| 1664          | 3152          | 5129          | 8820          | 8777          | مدينين الآخرين             |
| 41520         | 44770         | 54173         | 65611         | 31504         | ضرائب                      |
|               |               |               |               |               | ❖ قيم المتاحة              |
| 21189         | 24379         | 39404         | 48215         | 187135        | خزينة الأصول               |
| <b>278185</b> | <b>333785</b> | <b>348703</b> | <b>372797</b> | <b>417079</b> | مجموع الأصول الجارية       |
| <b>871282</b> | <b>851665</b> | <b>879482</b> | <b>901184</b> | <b>852994</b> | مجموع الأصول               |

المصدر: من إعداد الطالب راكد خالد بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

جدول(03-44): ميزانية الخصوم

| 2018   | 2017   | 2016   | 2015   | 2014   | الخصوم/السنوات           |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------------------------|
| 590090 | 658012 | 677362 | 691144 | 696203 | رأس المال الدائم         |
|        |        |        |        |        | ❖ رأس المال الخاص        |
| 174500 | 174500 | 174500 | 174500 | 174500 | حساب الاستغلال           |
| 16847  | 16847  | 16847  | 16847  | 16847  | الأقساط والاحتياطي       |
| 7698   | 6831   | 6265   | 6223   | 7423-  | نتيجة الصافية            |
| 361568 | 409340 | 403560 | 395144 | 414279 | الأسهم الأخرى            |
| 560614 | 607519 | 601173 | 593144 | 598203 | مجموع رأس المال الخاص    |
| 26476  | 50500  | 76198  | 9800   | 98000  | خصوم غير جارية           |
|        |        |        |        |        | قروض الأسهم الأخرى       |
| -----  | -----  | -----  | 3069   | 4683   | والخصوم المالية          |
| 6208   | 4742   | 3663   | 9414   | 11989  | ضرائب (المؤجلة والمقدمة) |
|        |        |        |        |        | المخصصات والإيرادات      |
|        |        |        |        |        | المعترف بها مقدما        |
| 35685  | 55242  | 79853  | 110484 | 114673 | مجموع خصوم غير جارية     |
|        |        |        |        |        | خصوم جارية               |
| 34889  | 37683  | 41356  | 43624  | 39501  | الموردين والحسابات ذات   |
|        |        |        |        |        | الصلة                    |
| 920    | 953    | 959    | 956    | 1660   | ضرائب                    |
| 149173 | 147098 | 156140 | 152974 | 98956  | ديون أخرى                |
| -----  | 3168   | -----  | -----  | -----  | خزينة الخصوم             |
| 184983 | 188904 | 198456 | 197555 | 140117 | مجموع الخصوم الجارية     |
| 781282 | 851665 | 879482 | 901184 | 852994 | مجموع الخصوم             |

المصدر: من إعداد الطالب راجد خالد بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

المطلب الثاني: إعداد الميزانية المالية المختصرة

عرض البيانات المالية الموجزة لسنوات الخمس 2018-2017-2016-2015-2014

جدول رقم(03-45): الميزانية المالية الموجزة للأصول لسنوات 2017-2016-2015-2014-  
2018

| 2018   | 2017   | 2016   | 2015   | 2014   | الأصول/ السنوات     |
|--------|--------|--------|--------|--------|---------------------|
| 503097 | 512880 | 530778 | 528387 | 435914 | استخدامات الثابتة   |
| 278085 | 333785 | 348703 | 372797 | 417079 | أصول المتداولة      |
| 160043 | 199591 | 188716 | 195094 | 157357 | قيم للاستغلال       |
| 96951  | 109813 | 125083 | 129487 | 72586  | قيم القابلة للتحقيق |
| 21189  | 24379  | 38404  | 48215  | 187135 | قيم الجاهزة         |
| 781282 | 851665 | 879481 | 901183 | 852993 | مجموع               |

المصدر: من إعداد الطالب راكد خالد بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

جدول رقم(03-46): الميزانية المالية الموجزة للخصوم لسنوات 2017-2016-2015-2014-  
2018

| 2018   | 2017   | 2016   | 2015   | 2014   | الخصوم/السنوات   |
|--------|--------|--------|--------|--------|------------------|
| 590090 | 658012 | 677362 | 691144 | 696203 | أموال الدائمة    |
| 560614 | 607519 | 601173 | 593144 | 598203 | الأموال الخاصة   |
| 35685  | 55242  | 79853  | 110484 | 114673 | ديون طويلة الأجل |
| 184983 | 188904 | 188904 | 197555 | 140117 | ديون قصيرة الأجل |
| 781282 | 851665 | 879481 | 901183 | 852993 | مجموع            |

المصدر: من إعداد الطالب راكد خالد بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

المطلب الثالث: حساب وتحليل نتائج مؤشرات التوازن المالي

أولاً: حساب نتائج مؤشرات التوازن المالي

1. حساب مختلف رؤوس الأموال العاملة لسنوات 2018-2017-2016-2015-2014

جدول رقم(03-47): حساب رؤوس الأموال العاملة

| 2018          | 2017          | 2016          | 2015          | 2014          | بيان/سنوات                |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------------------|
| 590090        | 658012        | 677362        | 691144        | 696203        | الأموال الدائمة           |
| 503097        | 517880        | 530778        | 528387        | 435914        | الأصول الثابتة            |
| <b>86993</b>  | <b>140132</b> | <b>146584</b> | <b>162757</b> | <b>260289</b> | رأس المال العامل الصافي   |
| 560614        | 607519        | 601173        | 593144        | 598203        | الأموال الخاصة            |
| 503097        | 517880        | 530778        | 528387        | 435914        | الأصول الثابتة            |
| <b>57517</b>  | <b>98639</b>  | <b>70395</b>  | <b>64757</b>  | <b>162289</b> | رأس المال العامل الخاص    |
| 278185        | 333785        | 348703        | 372797        | 417079        | الأصول المتداولة          |
| <b>278185</b> | <b>333785</b> | <b>348703</b> | <b>372797</b> | <b>417079</b> | رأس المال العامل الإجمالي |
| 35685         | 55242         | 97853         | 110484        | 114673        | ديون ط.أ                  |
| 184983        | 188904        | 198456        | 197555        | 140117        | ديون ق.أ                  |
| <b>220668</b> | <b>244146</b> | <b>997029</b> | <b>308093</b> | <b>254790</b> | رأس المال العامل الأجنبي  |

المصدر: من إعداد الطالب رآكد خالد بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

2. حساب احتياجات رأس المال العامل لسنوات 2018-2017-2016-2015-2014

جدول رقم (03-48): احتياجات رأس المال العامل

| 2018         | 2017          | 2016          | 2015          | 2014          | بيان/السنوات                   |
|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------------------------|
| 256996       | 309406        | 309299        | 324582        | 229944        | الاصول المتداولة-القيم الجاهزة |
| 184983       | 185736        | 198456        | 197555        | 114117        | ديون ق.ا-السلفيات المصرفية     |
| <b>72013</b> | <b>123670</b> | <b>110843</b> | <b>127027</b> | <b>115817</b> | احتياجات رأس المال العامل      |

المصدر: من إعداد الطالب راكد خالد بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

3. حساب الخزينة الصافية:

جدول رقم (03-49): الخزينة الصافية للمؤسسة لسنوات 2018\_2017-2016-2015-2014

| 2018         | 2017         | 2016         | 2015          | 2014          | بيان/السنوات              |
|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------------------|
| 86993        | 140132       | 146584       | 260289        | 260289        | رأس المال العامل الصافي   |
| 72013        | 123670       | 110843       | 115817        | 115817        | احتياجات رأس المال العامل |
| <b>14980</b> | <b>18462</b> | <b>35741</b> | <b>144472</b> | <b>144472</b> | الخبزينة                  |

المصدر: من إعداد الطالب راكد خالد بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

ثانيا: تحليل نتائج مؤشرات التوازن المالي

من خلال النتائج المحصل عليها من خلال الجداول أعلاه يمكن تسجيل عدة ملاحظات وهي:

1. رؤوس الأموال العاملة:

1.1 بالنسبة لرأس المال العامل الدائم:

نلاحظ من خلال نتائج المحصل عليها، أن رأس المال العامل الدائم موجب وهذا يعني أن الأموال الدائمة غطت كل استثمارات (الثبتيات) وهذا يعبر على قدرة المؤسسة على وفاء ديونها عند تاريخ الاستحقاق أو عند وجود مفاجئة.

بحيث نلاحظ أن سنة 2014 حققت فائض كبير بقيمة 260289 وبالتالي على المؤسسة استثمار هذا الفائض بغرض الموافقة بين عملي التكلفة والخطر.

## 1.2 بالنسبة لرأس المال العامل الخاص:

نلاحظ من خلال النتائج المحصل عليها أن أموال الخاصة غطت لوحدها استثمارات المؤسسة (أصول ثابتة).

## 1.3 بالنسبة لرأس المال العامل الإجمالي:

بما أن رأس المال العامل الإجمالي أصغر من أصول غير متداولة وبالتالي فإن مؤسسة ABRAS للمواد الكاشطة توظف مواردها المالية جيدا بما يوافق طبيعة نشاطها.

## 1.4 بالنسبة لرأس المال العامل الأجنبي:

نلاحظ من خلال النتائج أن رأس المال العامل الأجنبي أصغر من أموال الخاصة خلال خمس سنوات وهذا يعني أن المؤسسة مستقلة ماليا عن دائئتها.

## 2. بالنسبة لاحتياجات رأس المال العامل:

من خلال النتائج نلاحظ أن احتياجات رأس المال العامل موجب وهذا يعني عدم وجود موارد كافية لتشيط دورة الاستغلال.

وبالتالي على المؤسسة أن تبحث عن جزء آخر مكمل (BFR) حتى تضمن السير لدورة الاستغلال.

## 3. بالنسبة للخزينة الصافية:

نلاحظ أن الخزينة الصافية موجبة وهذا جيد بالنسبة للمؤسسة مع وجود سيولة معتبرة جامدة في خزينة الأصول كي تستخدم هذا الفائض في السيولة إما لتسديد قروض بنكية أو استثمار في رأس المال العامل الدائم.



خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة تحليلية تم من خلالها تشخيص الوضعية المالية لكل من مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI لولاية البويرة ، ومؤسسة ABRAS للمواد الكاشطة بولاية سعيدة، حيث بدأنا أولاً بتقديم تعريف شامل لهما من خلال إبراز: النشأة، المهام والأنشطة المتعلقة بهما كذلك تقديم هيكل تنظيمي لكل منهما، ثم بعد ذلك تطرقنا إلى عرض الميزانيات المالية لسنوات سابقة خاصة بكل مؤسسة وتم تحليلها باستخدام أدوات التحليل المالي التي تعتبر عنصر أساسي لمعرفة مدى نجاعة التخطيط المالي ودوره في بقاء المؤسسة واستمرارها وقدرتها على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وذلك عن طريق تحليل الميزانيات بالاعتماد على النسب ومؤشرات التوازن المالي.

وقد قمنا بإسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري من خلال تحليل دراسة سابقة لواقع المؤسستين الاقتصاديتين OPGI ديوان الترقية والتسيير العقاري، و ABRAS للمواد الكاشطة، وذلك من أجل معرفة أثر التخطيط المالي على أداء المؤسسة الاقتصادية واستخلاص أهم النتائج.



الخاتمة

### الخاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع أثر التخطيط المالي على أداء المؤسسة الاقتصادية حيث تطرقنا إلى بعض المفاهيم حول الإدارة المالية وخصائصها ووظائفها وكما تعرفنا على التخطيط المالي من خلال التطرق إلى أهميته، متطلباته، مراحل وأدواته، وتعرفنا كذلك على الأداء وبعض المفاهيم المتعلقة به، بالإضافة إلى الأداء المالي، وأسس وخطوات وقياس وتقييم الأداء.

ومن خلال الدراسة النظرية اتضح لنا أن التخطيط المالي هو إحدى أهم الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة المالية فالتخطيط المالي كوظيفة مالية يعتبر الأساس الذي على ضوئه تتخذ القرارات الأساسية والإستراتيجية في المنظمة حيث يوفر التخطيط المالي القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية، وهذا من خلال تحديد أهداف المؤسسة وتصحيح الانحرافات الناجمة عن طريقة ونمط التسيير من أجل التوظيف الكامل للموارد.

ويعتبر أداء المؤسسة وتقييمه أمرا ضروريا والذي يمكن من خلاله مراقبة نشاط المؤسسة واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، ولقد اخترنا في بحثنا هذا أهم الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء داخل المؤسسة والتي تخص الجانب المالي وهو التخطيط المالي واعتمدنا في الدراسة التطبيقية على التحليل المالي الذي يعتبر أداة تمهيدية تسبق التخطيط المالي والذي يعد الأداة التي يستطيع المقيم من خلالها تشخيص السياسة المالية المتبعة، وتوجيه الانتباه إلى النقاط الحساسة التي تستوجب الدراسة واتخاذ القرارات اللازمة لتحسين الوضع المالي للمؤسسة وبالتالي الأداء الكلي لها.

قمنا من خلال البحث بدراسة وتحليل أثر التخطيط المالي على أداء المؤسسات وباختبار لمختلف الفرضيات التي تعتبر كإجابات أولية لإشكالية البحث المتمثلة في: ما هو أثر التخطيط المالي على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

تم التعرف على تأثير التخطيط المالي على فعالية أداء المؤسسات الاقتصادية والتوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والنتائج تمثلت فيما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات:

➤ الفرضية الأولى: بعد دراستنا للفصل الأول تمكنا من اختبار الفرضية الأولى "يعتبر التخطيط المالي من أهم الوظائف الإدارية داخل المؤسسة" تم قبول وثبات هذه الفرضية بناءً على النتائج التالية:

1. تحتم الإدارة المالية باستخدام الأمثل للأموال بطريقة تتناسب مع نشاط المؤسسة هذا ما يوفره التخطيط المالي؛
2. التخطيط المالي من أهم وظائف الإدارة في أي نشاط اقتصادي لأن نجاح النشاط أو فشله في تحقيق أهدافه يعود إلى مستوى التخطيط الجيد؛
3. يعتبر التخطيط المالي أحد أهم الوظائف الأساسية في الإدارة المالية الذي على ضوءه تتخذ القرارات الأساسية والإستراتيجية في المؤسسة؛
4. يعمل التخطيط المالي على بناء خطط مالية للحفاظ على وضعية السيولة في المؤسسة وتحديد مواقع الضعف أو نقص الأموال مع تحديد الاستثمار المناسب وأهم مصادر تمويله؛
5. يعتمد التخطيط المالي على التنبؤ وتحليل الماضي والإعداد الجيد للمستقبل؛
6. يساعد التخطيط المالي على توفير الأموال اللازمة لأنشطة المؤسسة وتحديد كيفية استثمارها بأقل التكاليف و أعلى العوائد.

➤ الفرضية الثانية: بعد دراستنا للفصل الأول تمكنا من اختبار الفرضية الثانية "من الأدوات التي تعتمدها المؤسسة في تخطيطها المالي هي الموازنات التقديرية" تم قبول وثبات هذه الفرضية بناءً على النتائج التالية:

1. يعتمد التخطيط المالي على التنبؤ وتحليل الماضي واستقراء المستقبل وهذا ما توفره الموازنات التقديرية؛

2. تستخدم الموازنات التقديرية لأغراض رقابية باعتبارها أداة أساسية للتخطيط المالي؛
3. تعتبر الموازنات التقديرية من أهم أدوات التخطيط المالي التي تساعد المؤسسة على التعرف حجم التدفقات النقدية الداخلة والخارجة ومعالجة أي مشاكل مستقبلية مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

➤ **الفرضية الثالثة:** بعد دراستنا للفصل الثاني تمكنا من اختبار الفرضية الثانية "الدور الذي يلعبه تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية هو الكشف عن مدى استخدام الموارد المتاحة داخل المؤسسة والكشف عن الانحرافات إن وجدت" تم قبول وإثبات هذه الفرضية بناء على النتائج التالية:

1. يعتبر تقييم الأداء شكل من أشكال الرقابة فهو يقف على مدى تحقيق الأهداف المسطرة باستخدام الموارد المتاحة؛
2. يبرز تقييم الأداء الانحرافات السلبية والايجابية مما يسهل عملية تحليلها والبحث عن أسبابها وتعزيز الايجابية منها ومعالجة السلبية منها؛
3. تساعد عملية قياس وتقييم الأداء في عملية اتخاذ القرار مع تحديد الانحرافات وتصحيحها؛
4. الهدف من الأداء هو المعرفة الحقيقية عن وضعية المؤسسة من خلال تشخيص نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها؛
5. يعكس الأداء مستوى وقدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية؛
6. يقوم الأداء المالي على تحديد الأهمية بين النتائج والموارد المستخدمة للحكم على مكانة المؤسسة ووضعيتها المالية.

➤ **الفرضية الرابعة:** بعد دراستنا للفصل الثالث تمكنا من اختبار الفرضية الرابعة "يمكن أن يكون الأداء جيد داخل المؤسسة الاقتصادية دون الاعتماد على التخطيط المالي" تم رفض هذه الفرضية وإثبات عدم صحتها بناء على النتائج التالية:

1. وجود فائض مالي كبير وعدم استثماره، هذا ما يتنافى مع أهداف التخطيط وهو ما يؤثر على أداء المؤسسة الجيد وتوسعها؛

2. إن التحسن في نتائج المؤسسات في السنوات الأخيرة مقارنة بالسنوات السابقة، يفسر اعتمادهما على التخطيط المالي بمعالجة الاختلالات مما أدى إلى تحسن أدائهما؛
3. إن رأس المال العامل موجب في كلتا المؤسسات وهذا ما يعني أن الأموال الدائمة تغطي الأصول الثابتة ومنه المؤسسات حققتا توازن مالي؛
4. احتياجات رأس المال العامل موجبة في كلتا المؤسسات أي أن احتياجات التمويل أكبر من الموارد المالية، هذا ما يشير إلى أن كلتا المؤسسات بحاجة إلى مصادر إضافية لتمويل دورة الاستغلال؛
5. الخزينة موجبة هذا ما يدل على الوضعية المالية الجيدة في المؤسسات؛
6. وجود سيولة، هذا يدل على الأموال مجمدة في كلتا المؤسسات وهذا يشير إلى ضعف التخطيط المالي الذي يساعد على كيفية استثمار هذه الأموال وتوسيع نشاط المؤسسة؛
7. عدم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة مما يدل على ضعف أداء هاتين المؤسسات في السنوات الأولى مع تحسنه في السنوات الأخيرة؛
8. نلاحظ أن المؤسسات تتمتعان بالاستقلالية المالية أي أنها تعتمدان على أموالهما الخاصة.

#### ثانيا: توصيات الدراسة:

على ضوء النتائج المتحصل عليها توصي الدراسة بما يلي:

1. اعتماد المؤسسات على التخطيط المالي من أجل الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة؛
2. استثمار رؤوس الأموال الفائضة من أجل توسع نشاط المؤسسة؛
3. الاعتماد على التحليل المالي باعتباره أداة تمهيدية لتخطيط المالي؛
4. إجراء عملية قياس وتقييم الأداء من أجل تحديد الانحرافات ومعالجتها وتعزيز نقاط القوة؛
5. الإفصاح عن المعلومات الحقيقية لتقييم أداء صحيح بحيث يعطي صورة حقيقية على أداء المؤسسة ومركزها المالي والاقتصادي.

ثالثا: آفاق البحث:

بعد دراستنا لهذا الموضوع تبين لنا إمكانية مواصلة البحث فيه من عدة جوانب، تكون محل إشكاليات لبحوث مستقبلية تستحق الدراسة، وعليه تفتح هذه المذكرة آفاقا للبحث تتمثل في:

- الآليات الجديدة للرفع من أداء المؤسسات الاقتصادية بعد التخطيط المالي.
- إشكالية الرفع من الأداء المؤسسات الاقتصادية.
- التسيير المالي كأداة لزيادة الإيرادات المالية في المؤسسات الاقتصادية.



قائمة المراجع

والمصادر



\_الكتب :

- 1) احمد غنيم، مدخل التحول من الفقر إلى الثراء، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر ، 2008.
- 2) بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، طبعة1، عمان، الأردن، 2010.
- 3) جليل كاظم مدلول العارضي، الإدارة المالية المتقدمة مفاهيم نظرية وتطبيقات علمية، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2013.
- 4) جمال الدين مرسي، احمد عبد الله الحلح، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، دار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2010.
- 5) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، قالمة، الجزائر، 2004.
- 6) حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، الوراق للنشر والتوزيع، طبعة1، عمان، الأردن، 2006.
- 7) حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، طبعة2، عمان، الأردن، 2008.
- 8) حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 9) حنفي علي، المدخل إلى الإدارة المالية الحديثة التحليل المالي واقتصاديات الاستثمار والتمويل، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2008.
- 10) دريد كامل آل شيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.

- 11) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الازارطة الإسكندرية، مصر، 1999.
- 12) زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، طبعة 1، القاهرة، مصر، 2001.
- 13) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، طبعة 1، عمان، الأردن، 2007.
- 14) عامر عبد الله، التحليل و التخطيط المالي المتقدم، دار البداية للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان، الأردن، 2015.
- 15) عبد الحليم كوجحة، وآخرون، الإدارة المالية والتحليل المالي، دار الصفاء، الطبعة 2، عمان، الأردن، 2006.
- 16) عبد الستار الصباح، سعود العامري، الإدارة المالية اطر نظرية وحالات علمية، دار وائل للنشر، طبعة 3، عمان، الأردن، 2007.
- 17) عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة المالية دراسة جدوى "تحليل هيكل رأس المال، سياسات توزيع الأرباح"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 18) عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
- 19) عدنان تايه النعيمي، راشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008.
- 20) عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشة، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
- 21) علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان، الأردن، 2011.

- (22) فارس نصيف الشبيري، غسان سالم الطالب، مبادئ الإدارة 1، دار وائل للنشر، طبعة 1، عمان ، الأردن، 2012.
- (23) فايز تميم، مبادئ الإدارة المالية، إثراء للنشر والتوزيع، طبعة 2، الأردن، 2011.
- (24) فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك كمدخل كمي استراتيجي معاصر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- (25) فيصل محمد الشواورة، مبادئ الإدارة المالية "إطار نظري ومحتوى علمي، التمويل، الاستثمار، التخطيط، التحليل المالي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
- (26) ماجد احمد عطا الله، إدارة الاستثمار، دار أسامة للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان، الأردن، 2011.
- (27) مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- (28) محمد حكمت، الإدارة المالية الحديثة والمتقدمة، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015.
- (29) محمد سلمان سلامة، الإدارة المالية العامة، دار المعزز للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان، الأردن، 2015.
- (30) محمد صالح الحناوي، إبراهيم إسماعيل سلطان، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية للنشر، طبعة 1، الإسكندرية، مصر، 1999.
- (31) محمد علي العامري، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- (32) محمد قاسم خصاونة، أساسيات الإدارة المالية، دار الفكر للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان، الأردن، 2011.

- 33) محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، دار حامد للنشر، طبعة 1، عمان، الأردن، 2010.
- 34) محمد محمود العجلوني، سعيد سامي الحلاق، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 35) محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013/2012.
- 36) معراج هوارى، وآخرون، القرار الاستثماري في ظل عدم التأكد والأزمة المالية، دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2013.
- 37) مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان، الأردن، 2006.
- 38) ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة "مدخل تحليلي"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان، الأردن، 2009.

\_الرسائل و الأطروحات العلمية :

أ/ أطروحات الدكتوراه:

- 39) أمينة جاب الله، سياسة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014/2013.
- 40) بن خليفة حمزة، دور القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018/2017.

- 41) رزقي محمد ، تحليل تأثير رأس المال التفكيرى على الأداء المالى للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018/2017.
- 42) عادل بوجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
- 43) عقي حمزة، انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالى على الأداء المالى للشركات المدرجة في السوق المالى، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017/2016.
- ب/ رسائل الماجستير:
- 44) زينب رضوان علي، تقييم عملية التخطيط المالى و إعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة حالة تطبيقية عن المؤسسة، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2013/2012.
- 45) عادل عشي، الأداء المالى للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002/2001.
- 46) فريد مقران، التخطيط المالى للمشاريع الاستثمارية دراسة حالة شركة سوناطراك فرع نشاط المنيع، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم اقتصادية، فرع تخطيط وتنمية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2008

- 47) مومن شرف الدين ، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012/2011.
- 48) يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015.

### \_المجلات العلمية:

- 49) أبو بكر بوسالم، هدى شهيد، دور أسلوب كايزن(النموذج البياني) في تحسين أداء المؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة الإدارية، العدد الثامن، ديسمبر 2017، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر.
- 50) بومصباح صافية، بلعجوز الحسين، العلاقة بين الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية والأداء المالي للمؤسسات دراسة لعينة من المؤسسات بولاية برج بوعريبيج، مجلة البحوث في العلوم المالية و المحاسبية، العدد الأول، 2018، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 51) عبد الغاني دادن، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد الرابع، 2006، الجزائر.
- 52) عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

### \_الندوات و الملتقيات:

- 53) سعيد بريش، نعيمة يجاوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، طبعة 2، ورقلة، الجزائر، 23/22 نوفمبر 2011.

54) عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، (أعمال مؤتمرات)، القاهرة، مصر، 2009.

55) محمد طرشي، أهمية مراقبة التسيير كآلية لتحسين الأداء المالي في ظل تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، ملتقى وطني، مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة2، الجزائر، 25 أفريل 2017.

\_مطبوعات جامعية:

56) عبد القادر سلاني، قرومي حميد، الاستراتيجية والتخطيط المالي، مطبوعة جامعية، جامعة البويرة، 2016/2017.

57) مبارك لسوس، التسيير المالي، المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، الجزائر، الطبعة1، 2004.

\_المراجع باللغة الأجنبية:

58) Association national des directeurs financiers et de contrôle de gestion normes IAS /IFRS même source