الجمهوريـــة الجزائريـــة الديمقراطيـــة الشعبيـــة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. مولاي الطاهر –سعيدة–

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص:محاسبة وجباية

بعنوان:

التسيير المالي ودوره في تفعيل مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بسعيدة

من إعداد الطالبة:

- لعلى حنان

تحت إشراف الاستاذ:

– مسكين لحاج

أعضاء اللجنة المناقشة:

الأستاذة : قدوري هدى .....رئسيا

الأستاذ : مسكين الحاج.....مشرفا ومقررا

الأستاذ : لعشعاشي مصطفى.....مناقشا

السنة الجامعية:2016–2017

بسم الله الرحمن الرحيم

اهداء

أهدي ثمرة جهدي :

إلى ذات النبع الصافي والأمان وسر سعادتي وفرحتي في هذا الوجود

إلى من علمتني الأخلاق الفاضلة والاجتهاد وأجمل كلمة نطق بها لساني أمي الغالية أطال الله في عمرها...

إلى مرشدي ومعلمي وقدوتي أبي رحمه الله...

إلى الطيبة والفرح جدتي رحمها الله...

إلى مشعل الأمل إخوتي: محمد- مراد...

إلى النجوم المتلألئة في السماء أخواتي: أم الجيلالي- سمية - سارة.

إلى رمز الصفاء والسعادة صديقاتي: حياة- شهبة- أمال- أسماء- خديجة- فاطمة- فتيحة - زهرة..

إلى كل دفعة السنة الثانية ماستر محاسبة وجباية 2017

وإلى كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل.

لعلى حنان

كلمة شكر

نتوجه بالحمد والشكر إلى المولى عز وجل، الذي جعل لنا نورا اهتدينا به في الظلمات، وعقلا ميزنا به بين المتشابهات ومنارا اهتدينا به من التيه في مفارق الطرقات.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف " مسكين لحاج" الذي لم يبخل عليا بنصائحه وإرشاداته والذي منحني وقته الثمين جزاه الله خير الجزاء.

وإلى الأستاذة "نزعي" وأستاذ "بن سكران" وإلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وعمال المكتبة.

إلى كل عمال الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو بعيد

وشكرا

ملخـــــص الدراســــــة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بالتسيير المالي، وأهميته في تفعيل مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، حيث أجريت الدراسة بمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بسعيدة، و قد خلصت نتائج الدراسة إلى أن التسيير المالي يعتبر من أهم الأساليب المستخدمة لتحويل الأرقام الظاهرة بالقوائم المالية إلى أرقام ذات دلالات تساعد على التحليل واتخاذ القرارات في مجال مراقبة التسيير.

الكلمات المفتاحية: التسيير المالي، التحليل المالي، النسب المالية، القوائم المالية، مراقبة التسيير.

Abstract :

This study aims to introduce financial management and its importance in streng theming management control in economic firms .The study has been conducted at the regional fund for agriculture cooperation in Saida .The main finding of this study is that financial management is seen as an essencial tool to translate the appearent numbers of financial lists into significant numbers that can help in the analysis and tacking decisions in the field of management control.

Key words: financial management, management control financial analysis, financial lists.

قائمة المحتويات

الإهداء	I
التشكر	II
قائمة المحتويات	III
قائمة الجداول	IV
قائمة الأشكال	V
قائمة الملاحق	VI
المقدمة	أ
الفصل الأول: مراقبة التسيير	2
المبحث الأول: التسيير داخل المؤسسة	2
المطلب الأول: مفهوم التسيير	2
المطلب الثاني: مبادئ التسيير	3
المبحث الثاني: المراقبة ضمن الوظائف التسييرية	6
المطلب الأول:مفهوم المراقبة	6
المطلب الثاني: ظهور المراقبة وتطورها	6
المطلب الثالث: أهمية المراقبة	7
المبحث الثالث:ماهية مراقبة التسيير	8
المطلب الأول: تعريف مراقبة التسيير وخصائصه	8
المطلب الثاني: أنواع وأهداف مراقبة التسيير	10
المطلب الثالث: أهمية وأدوات مراقبة التسيير	13
الفصل الثاني: التسيير المالي	39
المبحث الأول: مدخل للتسيير المالي	39
المطلب الأول: تعريف و محتوى التسيير المالي	39
المطلب الثاني:البيئة المالية و الأهداف الأساسية للتسيير المالي	41

المطلب الثالث: المهام الأساسية و المسؤوليات للتسيير المالي 43
المبحث الثاني: مدخل للتحليل المالي 47
المطلب الأول: مفهوم التحليل المالي 47
المطلب الثاني:استعمالات ومراحل التحليل المالي 48
المطلب الثالث: أهداف التحليل المالي 49
المبحث الثالث:الطرق والأساليب المستخدمة في التحليل المالي 50
المطلب الأول: التحليل بواسطة المؤشرات 50
المطلب الثاني: النسب المالية 56
المطلب الثالث: الطرق والأساليب الحديثة(الطرق الكمية) 71
الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة CRMA بسعيدة 76
المبحث الأول: تعريف عام لمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA بولاية سعيدة 78
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي 78
المطلب الثاني:الهيكل التنظيميCRMA بسعيدة 80
المطلب الثالث: منتجاتCRMA بسعيدة 84
المبحث الثاني: التحليل المالي بالنسب للقوائم المالية لِCRMA 86
المطلب الأول: تحليل الميزانية الوظيفية 87
المطلب الثاني: تحليل جدول حسابات النتائج 98
خاتمة 108
قائمة المراجع 112

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول

رقم جدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	أهم مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير	10
2	أوجه الاختلاف بين محاسبة العامة ومحاسبة التكاليف	26
3	يوضح تصنيف نسب السيولة	58
4	يوضح تصنيف نسب الربحية	59
5	يوضح تصنيف نسب النشاط	60
6	يوضح تصنيف نسب الرفع المالي	62
7	يوضح تصنيف نسب السوق	64
8	الميزانية المختصرة لجانب الأصول	86
9	الميزانية المختصرة لجانب الخصوم	87
10	يوضح حساب جدول التوازن المالي لسنة2013	88
11	يوضح حساب جدول التوازن المالي لسنة2014	89
12	يوضح حساب جدول التوازن المالي لسنة2015	90
13	يوضح حساب رأس المال العامل الإجمالي	91
14	يوضح حساب احتياجات رأس المال العامل للاستغلال	92
15	يوضح حساب احتياجات رأس المال العامل خارج للاستغلال	93
16	يوضح حساب احتياجات رأس المال العامل الإجمالي	94
17	يوضح حساب الخزينة الصافية (الطريقة الأولى)	95
18	يوضح حساب الخزينة الصافية (الطريقة الثانية)	95

19	يوضح حساب نسبة الاستخدامات الثابتة	96
20	يوضح نسبة تغطية الأموال المستثمرة	97
21	يوضح نسبة الاستدانة المالية	98
22	يوضح تطور رقم الأعمال	99
23	يوضح تطور نتيجة الدورة	99
24	يوضح حساب معدل القيمة المضافة	100
25	يوضح حساب معدل النتيجة الصافية	101
26	يوضح تطور معدل القيمة المضافة	101
27	يوضح حساب درجة التكامل الإقتصادي	102
28	يوضح حساب معدل مصاريف المستخدمين	103
29	يوضح حساب إنتاجية الأصول	103
30	يوضح حساب نسبة النتيجة المالية	104
31	حساب نسبة نسبة المردودية التجارية	105

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	محتوى التسيير المالي	40
2	المؤسسة والبيئة	41
3	أهم عوامل المحددة لقيمة المؤسسة	44
4	خطوات العملية للتسيير المالي	46
5	رأس مال العامل الصافي	52
6	مخطط لحساب رأس مال العامل الصافي	54
7	قائمة التدفقات النقدية	66
8	العناصر الأساسية لكشف التدفقات النقدية	67
9	التدفقات النقدية على أساس الأنشطة	68
10	الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي فرع سعيدة	82

قائمة الملاحق

الملحق 01	BILAN ACTIF 2013	120
الملحق02	BILAN PASSIF 2013	121
الملحق 03	COMPTE DE RESULTATS 2013	122
الملحق 04	BILAN ACTIF 2014	123
الملحق05	BILAN PASSIF 2014	124
الملحق06	COMPTE DE RESULTATS 2014	125
الملحق07	BILAN ACTIF 2015	126
الملحق08	BILAN PASSIF 2015	127
الملحق09	COMPTE DE RESULTATS 2015	128

مقدمـــة عامة

خاضت الجزائر بعد الاستقلال تجارب تنموية متعددة تتماشى والظروف الداخلية والخارجية التي مازالت تعيشها، ومست هذه السياسات بصفة خاصة المؤسسة الاقتصادية العمومية التي كانت حقل تجارب لمختلف أنماط التسيير بهدف الوصول إلى التنمية الشاملة، ومع زيادة حالات التعثر والمخاطر التي تواجه المؤسسات بشكل عام، وزيادة اتساع الفجوة بين التقديرات الموضوعة والمتوقعة والنتائج في الواقع العملي، أصبح المحلل يحتاج إلى معايير لتقييم هذه النتائج، ومحاولة التقليل وبأكبر قدر ممكن من تلك الخسائر والمخاطر التي تعيق تقدم المؤسسة، والتي تسمح لها بالتأقلم مع تلك التغيرات الممكنة الحدوث.

وعليه كان لابد على المحلل أن يبحث عن طريقة تحليل أكثر نجاعة وفعالية لتحليل القوائم المالية بشكل صحيح ومناسب، ولما كان التخطيط المالي يهدف إلى تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة، وكانت الرقابة المالية تهدف إلى تقييم السياسات المالية واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، أوجب ذلك الحصول على المعلومات المتوفرة والمناسبة عن المؤسسة، وإجراء التحليل اللازم على عملياتها المالية بإتباع أدوات تحليلية مناسبة من بينها التسيير المالي.

يعتبر التسيير المالي من أكثر مجالات علوم التسيير تطورا وأهمية بحيث يلعب دور المنسق بين مجموعة التسيير الأخرى، فما من وظيفة أو مصلحة أو مديرية داخل المؤسسة إلا وتستعين بتقنيات التسيير المالي لتنفيذ قراراتها وتطبيق خططها وتحقيق أهدافها.

أما المجال الرئيسي لعمل التسيير المالي فهو المحيط المالي ،ويرجع ذلك إلى طبيعة نظام المؤسسة إذ يتأثر ويؤثر في عناصر المحيط الخارجي ومنها المحيط المالي فأي تعامل للمؤسسة مع العملاء أو الموردين أو البنك يحدث تأثيرات مالية هامة يتوجب تسييرها بما يتماشى وأهدافها ،ويتم ذلك باستخدام تقنيات التسيير المالي.

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير التسيير المالي في تفعيل مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية:

1. ما مفهوم مراقبة التسيير؟
2. ما هي أهم النسب المالية المستخدمة في التحليل المالي ؟
3. ما مفهوم التسيير المالي وما هي أهم خطوات العملية للتسيير المالي؟

الفرضية الرئيسية:

التسيير المالي يساعد إدارة المؤسسة في الحصول على المعلومات اللازمة لتفعيل مراقبة التسيير.

الفرضيات الفرعية:

1. تحليل بالنسب المالية يساعد إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات الإدارية.
2. تحليل بالنسب المالية يساعد إدارة المؤسسة في الحكم على كفاءة المؤسسة.

مبررات اختيار الموضوع:

- التعلق بالمحاسبة التي لازمتني طيلة مشواري الجامعي وحتى الثانوي
- الرغبة الملحة لتعمق أكثر في علم المحاسبة
- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع لإثراء الرصيد المعرفي
- إضافة مرجع جيد للمكتبة الجامعية
- الغموض الذي يكتسي العلاقة بين الواقع الذي تعيشه المؤسسة ومدى تطبيق التسيير المالي

أهداف وأهمية الموضوع:

يهدف هذا البحث إلى توفير ولو الشيء القليل من المعلومات حول التسيير المالي ومراقبة التسيير، إضافة إلى أنه يحظى التحليل المالي باهتمام كبير من طرف الدارسين والباحثين، من طرف الإدارة المالية داخل المؤسسات.

أما عن أهمية الموضوع فتأتي لإبراز دور التسيير المالي في تفعيل مراقبة التسيير.

حدود الدراسة:

لدراسة واقع التسيير المالي في سعيدة، اخترنا الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي في ولاية سعيدة ولمعرفة التغيرات التي طرأت على التحليل المالي شملت دراستنا السنوات من سنة2013 إلى سنة2015.

منهجية الدراسة: إعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي وكذا المنهج التحليلي

المنهج الوصفي: وذلك من خلال استعمال الكتب والمذكرات لوصف الخلفية النظرية للموضوع من أجل إبراز مختلف تعاريف التسيير المالي ومراقبة التسيير وكذا شرح مختلف الجوانب المتعلقة به.

المنهج التحليلي: وذلك من خلال تحليل مختلف البيانات المتحصل عليها من مختلف المصادر، زيادة على البيانات المقدمة من طرف الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بسعيدة.

صعوبات البحث: من أهم الصعوبات التي واجهتنا هي عدم وجود دراسات سابقة حول موضوع التسيير المالي وكذلك قلة المراجع، وعدم الحصول على كافة المعلومات للقيام بعملية التحليل بشكل كامل.

الدراسات السابقة:

1. دراسة تودرت أكلي 2009

بعنوان: التحليل المالي في ظل النظام المحاسبي المالي

تهدف الدراسة إلى الوقوف على الأهمية التي تكتسيها النظرية الديناميكية الشاملة للتحليل المالي في المؤسسة الجزائرية، وكيف يمكنها أن تساعد على جعل التسيير المالي كأداة لمراقبة التسيير واتخاذ القرارات ضمن النظرة الإستراتيجية، هدفها تطوير الأداء التسييري، وضمان استمرارية المؤسسة، والوقوف على ما يمكن أن يساهم به اعتماد النظام المحاسبي الجديد في تحقيق هذه الغاية.

2. دراسة بن مالك عمار 2011

بعنوان: المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء، دراسة في شركة اسمنت السعودية.

تهدف الدراسة إلى: تحديد دور المؤشرات الحديثة لتقييم الأداء في تقييم أسهم الشركات ووضع علاقة تكامل وظيفي بين التحليلين الكمي والنوعي بطابعهما الحديث مع إبراز ايجابيات التكامل فيما بينها خاصة وأنهما يعتبران شقين أساسين في التحليل المالي الأساسي.

3. دراسة اليمين السعادة2011

بعنوان: استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، دراسة في المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة القياس والمراقبة سطيف.

تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء، ودوره في ترشيد القرارات الإدارية بالمؤسسة.والتعرف على حقيقة الوضع المالي للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة.

هيكل البحث: لدراسة هذا الموضوع تم تقسيم البحث إلى فصلين نظريين وفصل الثالث تطبيقي حيث احتوى الفصل الأول على الإيطار النظري لمراقبة التسيير وذلك من خلال ذكر تعاريف مراقبة التسيير وأهدافه وكذا شرح أنواعه إلى أن تطرقنا إلى أدوات مراقبة التسيير.

أما الفصل الثاني: فكان عنوانه التسيير المالي حيث احتوى على ثلاثة مباحث

المبحث الأول: بعنوان التسيير المالي والذي شمل تعريفا هذا الأخير وكذا تبيان محتوى البيئة المالية وأهداف التسيير المالي إضافة إلى المهام الأساسية والمسؤوليات العملية للتسيير المالي.

أما المبحث الثاني: فيدور حول التحليل المالي وكذا استعمالاته وأهدافه.

والمبحث الثالث: يتناول الطرق والأساليب المستخدمة في التحليل المالي.

وأخيرا الفصل الثالث بدراسة لواقع التسيير المالي في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بسعيدة والذي شمل المبحثين:

المبحث الأول: فيه تقديم للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بسعيدة

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA

المطلب الثالث: منتجات الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA

المبحث الثاني: التحليل المالي بالنسب للقوائم المالية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

المطلب الأول: تحليل الميزانية الوظيفية

المطلب الثاني: تحليل جدول حسابات النتائج

القسم النظري

الفصل الأول:

مراقبة التسيير

تمهيد

عند ظهور المؤسسات الاقتصادية في القرن السابع عشر كانت عملية التسيير بسيطة، حيث كانت تقتصر على صاحب المؤسسة نظراً لبساطتها وعدم تعقدها و لكن مع التطورات التي شهدتها المؤسسات خاصة في أوربا وأمريكا بعد الثورة الصناعية، كثرت نشاطات المؤسسات وعملياتها وبالتالي تعقد عمليات التسيير مما عقد عملية الرقابة، ومع عقم الأدوات العامة المستعملة في عمليات الرقابة أنا ذاك جعل المؤسسة تحاول البحث عن طرق وأساليب جديدة تضمن لها السير الحسن لعملياتها وتمكنها من تقييم نشاطها و الكشف عن مدى كفاءة عملياتها ونجاعة عملية التسيير.

فلو عدنا إلى مرحلة ما قبل العشرينيات من القرن العشرين لوجدنا أن مراقبة التسيير كانت تقتصر على الجانب المحاسبي فقط ولكن بعد هذه المرحلة وخاصة بعد أزمة 1929 وبداية نمو المؤسسات وتطورها تغير مفهوم مراقبة التسيير من مجرد مفهوم محاسبي إلى مفهوم أشمل آلا وهو كل المعايير والمقاييس والأدوات المحاسبية وغير المحاسبية التي من شأنها تدعيم عملية التسيير داخل المؤسسة والتي لها قدرة على تقييم الأداء ليس المالي فقط وإنما كل أنواع الأداء داخل المؤسسة فنجد أنه تم إدخال لوحة القيادة وكل الأدوات المحاسبية مثل المحاسبة التحليلية وكل المؤشرات التي لها دلالة، أيضا نجد الميزانية الاجتماعية التي تهتم بمراقبة التسيير البشري، بحوث العمليات ...الخ والتي لم تكن موجودة من قبل، وهذا إن دل إنما يدل على المكانة التي تحتلها مراقبة التسيير وما لها من أثار إيجابية على المؤسسة.

المبحث الأول: التسيير داخل المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم التسيير

لقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية حيث عرفه الكلاسيكي تيلور(TAYLOR) بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية.

أما حسب المدرسة القرارية ومن أبرزها سيمون (H.SIMON) فإن التسيير والشؤون التسييرية يجب أن تفكر فيها كعمليات أخذ قرار يقدر ما هي عمليات تنطوي على الفعل

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والتخطيط والتنظيم، الإدارة والرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد.[1]

كما أنه عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة باستخدام مواردها المتاحة.

لكن التعريف الكلاسيكي لا يتماشى مع تطورات المؤسسة اليوم فالمسير اليوم هو علم الاختيارات والتطبيق، يتضمن قيادة منظمة باستعمال عدة تقنيات وخطوات للمساعدة على اتخاذ القرارات وهو مزيج لعدة علوم: كالعلوم الدقيقة وعلوم الإنسانية كما أنه ملتقى لعدة اختصاصات (اقتصاد، تاريخ ، جغرافيا، علوم سياسية، علم الاجتماع، الرياضيات).[2]

---

[1] عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية ،الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر ،2002، ص103.

[2] صفاء لشهب، **نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار** ، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص (إدارة الأعمال) ، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص3.

والمعنى الحالي للتسيير(La gestion): هو ترجمة للمصطلح الأنجلوساكسوني (Management).

❖ التسيير الإستراتيجي (Gestion stratégique): الذي يتابع نشاط المؤسسة على المدى البعيد.

❖ التسيير العملي(Gestion opérationnelle) : الذي يتابع نشاط المؤسسة على المدى القصير[1].

المطلب الثاني: مبادئ التسيير

تتميز المبادئ بثباتها وعموميتها وتساعد هذه المبادئ بصفتها قواعد إرشادية للمسيرين على القيام بعملهم بطريقة ملائمة وعلى زيادة كفاءتهم الإدارية وعلى توضيح النشاط الإداري ومفهوم الإدارة، ويستطيع المسير بطريقة ملائمة وعلى زيادة كفاءتهم الإدارية وعلى توضيح النشاط الإداري ومفهوم الإدارة، ويستطيع المسير إذا ما أحسن استخدامها تجنب الوقوع في أخطاء جوهرية في عمله، كما يمكنه أن يتنبأ عن ثقة بنتائج الكثير من الجهود التي يبذلها.

وبالرغم من كون المبادئ حقائق جوهرية وأساسية إلا أنها ليست بالمطلق، فهي ليست بالقوانين ولا تعني ضمنيا أن نفس النتائج ستحدث في كل مجموعة من الظروف التي تبدو متماثلة مما يقتضي استخدام المبادئ بكل عناية وتقدير.

و العديد من مبادئ التسيير نذكر فيما يلي البعض منها ولقد حددFAYOL :

1 -**مبدأ تخطيط الأهداف والسياسات(الاستراتيجيات):**

فالتخطيط يساعد على أداء الأعمال المطلوبة في وقت أقصر وبمجهود وتكاليف أقل وبدرجة عالية من الجودة والإتقان.

ولعل الكثير لا يستطيع التفرقة بين الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، وفيما يلي

[1] صفاء لشهب، مرجع سبق ذكره، ص3.

سنحاول توضيح العلاقة والترابط بين الأهداف والاستراتيجيات والسياسات:

أ –**الأهداف:** الأهداف هي النهايات التي تسعى المنظمة للوصول إليها من خلال فعالياتها وأنشطتها. ولتحديد الأهداف لابد من توفر ثلاثة عناصر أساسية وهي[1] :

- **وجود الغاية:** ونعني بها المبرر والدافع لأداء المهمة، كتحقيق مردود اقتصادي واجتماعي، سياسي وتكنولوجي.
- **المهمة:** ونعني بها الاتجاه العام للفعل والواجب المطلوب أداءه لتحقيق الغاية.
- **التوجه المستقبلي:** ونعني به ما هو مطلوب لمرحة قادمة محددة.

ب–الاستراتيجيات: الإستراتيجية هي مجموعة القرارات المتعلقة بالأهداف والغايات التنظيمية وكذا الإمكانات المادية والبشرية الضرورية لتحقيقها، وهذا يعني أن الهدف المركزي يحدد الإستراتيجية المختارة التي تهدي لرسم الخطط الخاصة بالأهداف الفرعية والثانوية. ويقول البعض أن الإستراتيجية بإطارها العام هي مخطط المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال خوض غمار العمل وهي تعيش كل عناصر ومتغيرات البيئة الخارجي. وبالتالي فان المنظمة لا تتمكن من صياغة سياسات العمل بشكل سليم ما لم تكن قد اشتقت بأسلوب منطقي و موضوعي الإستراتيجية المناسبة من أهدافها المركزية الأساسية.

ج –السياسات: هي نوع ثالث من الخطط تأتي بعد إعداد خطط الاستراتيجيات، تساعد كذلك على تحقيق الهدف النهائي الكبير، وهي تعني أيضا خطط المؤسسة المرسومة لتحقيق أهدافها ومواجهة المتغيرات البيئية الداخلية.

فالسياسات بهذا المعنى تعتبر وسائل مناسبة لتحقيق الاستراتيجيات ومن ثم تحقيق الأهداف.

2 – مبدأ التوازن (توازن أنشطة المؤسسة):

يفترض هذا المبدأ كون المؤسسة متوازنة من الداخل، بمعنى أنه يجب أن تعطى لكل وظيفة من وظائفها(تموين، إنتاج، تسويق...الخ) الأهمية المطلوبة، والتي تسمح لها بالقيام

[1] صفاء لشهب، مرجع سبق ذكره، ص5.

بدورها على نحو ملائم وبما ينسجم مع تحقيق أهداف المؤسسة.

3 – مبدأ السلطة والمسؤولية: لكي تقوم الإدارة على أساس سليم فانه يجب أن يعطى لكل فرد السلطة الكافية التي تمكنه من أداء عمل معين مطلوب منه، ويجب أن يعتبر الفرد مسؤولا عن أداء هذا العمل وعما يتخذ من قرارات بخصوصه، فالسلطة والمسؤولية مرتبطتان ومتلازمتان ومتوازنتان وأي إخلال في توازنهما يؤدي بالتأكيد إلى تدني كفاءة الأداء وفعاليته.

4– مبدأ التخصص أو تقسيم العمل: تقسيم العمل يهدف إلى الوصول إلى رفع حجم الإنتاج وتحسينه ببذل نفس المجهود.

5– مبدأ التشجيع المادي: يجب على الإدارة أن تضع نظاما لدفع الأجور والمرتبات يعمل على تشجيع الأفراد على بذل أقصى مجهود ممكن في العمل ولا يأتي ذلك إلا إذا تحصل كل فرد على الأجر الذي يتناسب مع ما يبذله من مجهود وما يحققه من إنتاج.

6 – مبدأ التعاون و التآزر: مما لاشك فيه أن مجهود فردين متعاونين يفوق مجهود الاثنين إذا عمل كل منهما على انفراد، ولكي تنجح الإدارة في أداء وظائفها يجب أن تكسب تعاون كل الأفراد الذين يعملون في المؤسسة حتى تتوحد جهودهم وتتجه في الطريق المرسوم نحو الأهداف العامة للمؤسسة.

7 – مبدأ الشمول: ويعني هذا المبدأ إمكانية تطبيق مبادئ وقواعد واحدة على وظائف كل المديرين، وإمكانية نقل المعرفة الإدارية ونتائج التجربة والاختبار من وحدة إدارية إلى أخرى أو من مستوى إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى.

8– مبدأ وحدة القيادة والأمر: ويقتضي هذا المبدأ أن يتلقى كل مرؤوس الأوامر والتعليمات من قبل شخص واحد منعا لحدوث التضارب في التوجيهات وبالتالي تردد المرؤوسين في الاستجابة للأوامر والتعليمات.[1]

[1] صفاء لشهب، المرجع نفسه، ص4– 5.

المبحث الثاني: المراقبة ضمن الوظائف التسييرية

المطلب الأول: مفهوم المراقبة

- **المراقبة** contrôle تعني التحقق و الفحص verification الذي يتركز على معايير تضمن أن مهمة ما قد تم تحقيقها كما تم التنبؤ بها.

- **المفهوم الثاني للمراقبة:** هو التحكم maitrise والذي يرتكز على وضع آليات تضمن أن الأحداث المستقبلية سوف تكون موافقة للقرارات التي تم اتخاذها.

- **إذن المراقبة:** هي عملية مستمرة، يتم من خلالها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حدد في الأهداف والمعايير، وذلك من خلال قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف و المعايير بغرض التقييم واتخاذ الإجراءات التصحيحية.[1]

- **المفهوم الثالث:** هي عملية مستمرة، يتم من خلالها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حدد في الأهداف والمعايير، وذلك من خلال قياس الأداء الفعلي ومقارنة بالأهداف والمعايير بغرض التقييم و اتخاذ الإجراءات التصحيحية .[2]

المطلب الثاني: ظهور المراقبة وتطورها

ترجع لعدة أسباب أهمها:

- كبر حجم المؤسسات وما يترتب عليه من تفويض المسؤوليات الإدارات مختلفة بل إنه في الإدارة الواحدة توزع الاختصاصات على الأقسام المختلفة .
- ومن هنا نشأة حاجة الإدارة العليا إلى التأكد من أن الإدارات المختلفة تسيير وفقا للخطط الموضوعة.

---

[1] بن سعيد محمد، دوري هودة صلطان، مداخلة بعنوان **تجارب نموذجية لتطبيق آليات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، ملتقى محور السادس، جامعة سيدي بلعباس وسعيدة، ص1.

[2] خمقاني حفصة، **الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لمراقبة التسيير** ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التجارية والتسيير، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015-2016، ص9.

- التأكد من أن البيانات الدورية التي تحتاج إليها إدارة المؤسسة عند اتخاذ القرارات الإدارية السليمة.
- صحة البيانات التي تقدمها للأطراف الخارجية، جهات الحكومية، مؤسسات المالية ومساهمين وغيرهم، مما يتطلب وجود نظام سليم للرقابة يعمل على تقديم تلك البيانات في الوقت المحدد وبدرجة صحيحة مسؤولية الإدارة عن حماية أموال وأهداف المؤسسة.
- تطور المراجعة من مراجعة وقائية تهدف إلى حماية الأموال والخطط من الانحراف إلى إنشائية تمد الإدارة بالبيانات التي تساعدنا في توجيه السياسات العامة واقتراح تطور النظم.[1]

المطلب الثالث:أهمية المراقبة

تستخدم المراقبة لتحقيق الفوائد التالية:

1 –لتحقيق نوع من النمطية أو التوافق لأداء العاملين كما هو الحال في دراسة الحركة والوقت و إعداد جدول العمل.

2 –للحد من السرقات والاختلاسات وضياع أموال المنظمة وممتلكاتها.

3 –لتحديد مقدار المسؤوليات مفوضة للمسؤولين مع تحديد طبيعة أعمالهم والتي عادة ما تكون مكتوبة في سجلات الوصف الوظيفي للأعمال.

4 –لقياس الإنجاز أو مستوى الأداء الفعلي كما هو الحال في استخدام التقارير لقياس التكاليف الفعلية ومقارنتها بالتكاليف المعيارية.

5 –للقيام بتوجيه أداء الأفراد و تحفيزهم.

6 –بالإضافة إلى استخدامها للتأكد من أن المنظمة قد حققت أهدافها العامة وفق ما تم التخطيط له.[2]

---

[1] قريشي محمد الصغير، رفاع شريفة، مطبوعة دروس في **مراقبة التسيير**، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014 –2015، ص5.

[2] صفاء لشهب، مرجع سبق ذكره، ص28.

المبحث الثالث: ماهية مراقبة التسيير

المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير

هناك العديد من تعار يف نذكر منها:

التعريف الأول: هي عملية processus تسمح بالتأكد من أن المهام تسري وفق ما تم التخطيط له وذلك من خلال أربعة مراحل:

- التخطيط:plan تحديد الأهداف و الوسائل
- التنفيذ do:مرحلة بدأ النشاط
- التقييمchek:متابعة وتقييم النتائج
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية action[1]

التعريف الثاني : تعرف مراقبة التسيير بأنها متابعة عمليات التنفيذ لتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها، وتحديد مسؤولية كل ذي سلطة والكشف عن مواطن الخلل حتى يمكن تفاديها، والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة.[2]

أما مخطط العام الفرنسي : فقد عرف مراقبة التسيير على أنها مجموعة الإجراءات المتخذة لتزويد المسيرين من مختلف المسؤولين بمعطيات رقمية ودورية تخص سير المؤسسة وتؤدي مقارنة هذه المعطيات السابقة أو المتوقعة إلى حث المسيرين على اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة والسريعة كلما استدعى الأمر ذلك.[3]

التعريف الثالث: هي جملة من النشاطات والوسائل والعمليات التي تزود المؤسسة بأهداف طويلة الأجل وكذلك ضمان تحقيقها بصفة مستمرة.[4]

التعريف الخامس: هي مسار دائم للتعديل تستهدف تجنيد الطاقات للاستخدام الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء والانحرافات وهي تسمح للمسؤولين والمتعاملين بالتحكم في

---

[1] بن سعيد محمد، قدوري هودة صلطان، مرجع سبق ذكره، ص3.

[2] قريشي محمد الصغير، مرجع سابق ذكره، ص7.

[3] صفاء لشهب، مرجع سبق ذكره، ص25.

[4] بولال سهيلة، **مراجعة مخرجات نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادي**،مذكرة ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص (تدقيق ومراقبة التسيير)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014–2015، ص6.

أدائهم التسييري من خلال المعلومات التي توفرها لهم والتي تساعدهم على اتخاذ القرارات التصحيحية بغرض الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية وبصورة ملائمة ومنسجمة مع الإستراتيجية المحددة.[1]

التعريف السادس: أوطنوني فمراقبة التسيير هي التسلسل الذي من خلاله يقوم مسؤولي المؤسسات بضمان استغلال الموارد المتاحة بأقل التكاليف وأكثر فعالية ونجاعة للوصول إلى الأهداف المسطرة مسبقا[2].

خصائص مراقبة التسيير: يمكن استخلاص أن مراقبة التسيير الفعال والناجح لابد أن يتوفر على بعض الخصائص المهمة فيه والتي تتمثل فيمايلي:

الوضوح: من شروط مراقبة التسيير أن يكون وضحا وسهل للفهم من قبل جميع المسؤولين عنه انخفاض.

التكاليف: إن هدف أي النظام هو انخفاض التكاليف أي المنافع المتحصل عليها من قبل المؤسسة يجب أن تكون أكبر من تكاليف المترتبة فيها.

المرونة: لكي تنجح المراقبة لابد من مرونة عالية تسمح لها بالتكيف مع التغيرات الداخلية والخاريخية للمؤسسة بما تضمن الكشف عن نقاط القوة والضعف وهذا عن طريق المراجعة الدورية بسرعة الإبلاغ عن الانحراف والنظام الرقابي الجيد هو الذي يمكننا من اكتشاف الانحرافات قبل وقوعها لتصحيحها العاجل قبل استعمالها.[3]

---

[1] خثير كمال الدين، بن عودة محمد، **دور التكاليف المعيارية في مراقبة التسيير وتقييم الأداء** ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص (محاسبة وجباية)، 2013، ص25.

[2] طويل رشيد، **تسيير وتحليل الأموال العمومية** ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص(المنظمة التدقيق و إستراتيجية اتخاذ القرار)،جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، ص21.

[3] زايبي مريم، عيسى عيدة، **مراقبة التسيير كنظام للمعلومات**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، معهد علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص (إدارة أعمال الإستراتيجية) ، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة،2011-2012، ص12.

جدول رقم(01): أهم مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير

تصور المؤسسة	تصور مراقبة التسيير
المقاربة الكلاسيكية	تميزت مراقبة التسيير في المقاربة الكلاسيكية بأنها قياسات كمية للفروقات بين التوقعات والانجازات الفعلية بهدف مجازاة المنفذين
مدرسة العلاقات الإنسانية	مراقبة التسيير وفق مدرسة العلاقات الإنسانية هي وسيلة لتحفيز أفراد المنظمة
المقاربة النظامية	تبدو مراقبة التسيير وفق ه ذه المقاربة كنظام جزئي يسمح بتنظيم التغذية العكسية اللازمة

المرجع: خثير كمال الدين، بن عودة، المرجع سبق ذكره، ص26

المطلب الثاني: أنواع وأهمية مراقبة التسيير

أ) أنواع مراقبة التسيير

يمكن تصنيف مراقبة التسيير حسب معايير مختلفة منها: الزمن، التنظيم والمصدر الشمولية.

1 –**من حيث الزمن:** إن وظيفة الرقابة تتطلب قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ أو أثناء أو بعد التنفيذ ونجد:

أ –**المراقبة القبلية:** هذا النوع من الرقابة يتعلق بالمستقبل، ويعتمد هذا النوع من الرقابة على التأكد من توفر متطلبات إنجاز العمل قبل البدء في التنفيذ، أي هي مراقبة وقائية . حيث تقلل من شدة الانحرافات بين النتائج المتوقعة (التقديرية) والنتائج الفعلية كما تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي تعرقل العمل وتعتبر مراقبة تنبؤية لأنها ترتكز على

التنبؤ بالمشاكل المتوقعة التي تحدث مستقبلاً من أجل تحديد الإجراءات والاستعدادات لمواجهة هذه المشاكل.

ب –**المراقبة الآنية:** (أثناء الإنجاز) وهذا النوع من المراقبة يعتبر مراقبة علاجية أي يتم تصحيح الأخطاء أو الانحرافات إذ حدثت أثناء تنفيذ العمل والتأكد من أنه سيتم انجازه بالمواصفات المطلوبة وهذا النوع من الرقابة له كذلك تأثير في تفادي وقوع الانحرافات.

ج –**الرقابة اللاحقة:** (البعدية) تتم هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعية، شهرية أو أيام محدد. لذلك توضع برامج دورية للمراقبة ويتم تنفيذها مسبقاً والهدف منها وقائي أكثر منه علاجي من الانحرافات و سلبيتها، و يتم هذا النوع من المراقبة بعد إنجاز النشاط[1].

2 –**من حيث التنظيم:** هناك ثلاثة أنواع من المراقبة حسب هذا المعيار

أ –**المراقبة المفاجئة:** تتم هذه الرقابة بشكل مفاجئ وبدون إنذار مسبق وهذا من أجل اكتشاف الأخطاء والانحراف والتمكن من تقييم الأفراد ويتم ذلك بجولات تفتشية لمعرفة مدى إنظباطهم ومدى تسيير أعمالهم وفق الخطة المسطرة.

ب –**المراقبة الدورية:** تتم هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعية أو شهرية وذلك بوضع برامج المراقبة الدورية التي يتم تنفيذها مسبقا والهدف منها وقائي أكثر منه علاجي.

ج –**المراقبة المستمرة:** تكون عبر طوال أيام السنة، أي دائمة وليست على فترات متقطعة وذلك لمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار والقيام بعملية التقييم الدائم للأداء وهذا باستخدام سجلات الدوام اليومية لمراقبة الانضباط في العمل.[2]

3 **من حيث المصدر:** وهناك نوعان من مراقبة التسيير

---

[1] هباج عبد الرحمان، **أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي** ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص (تدقيق و مراقبة التسيير)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص28.

[2] قرين حاج قدويدر، باحث في نظم المعلومات وتقنيات التسيير والمحاسبة، **نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء**، شلف، دون تاريخ، ص8.

أ –**المراقبة الداخلية:** وهي المراقبة الذاتية أي تتم داخل المؤسسة على جميع الأنشطة ومهام. والغرض منها هو ضبط الأعمال الجارية في المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

تقوم بها وحدة إدارية مختصة في مراقبة التسيير ويهدف هذا النوع أساساً إلى:

مراجعة مخطط المؤسسة الداخلي.

- مراجعة سياسة القيادة و استراتيجياتها المتبعة في النشاط.
- تقييم محيط المؤسسة من الجانب الاجتماعي و الاقتصادي.
- تقدير حصة المؤسسة في السوق.
- تقدير احتياجات الزبائن و تصنيفهم.

ب **المراقبة الخارجية:** هذه المراقبة تقوم بها جهات متخصصة ومستقلة عن المؤسسة تكون تبعيتها غالباً لجهاز الدولة كمراقبة مجلس المحاسبة للعمليات المالية على الدوائر الحكومية ومراقبة مدققي الحسابات لميزانيات المؤسسات[1].

4 **من حيث شموليتها:** تنقسم مراقبة التسيير حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

أ –**المراقبة على مستوى الأفراد:** تقوم هذه المراقبة بالتركيز على الأفراد لإعمالهم والتعرف على سلوك الأفراد أثناء العمل وهذا باستخدام عدة مؤشرات منها الكفاءة الإنتاجية معدل الغياب، التأخر...الخ.

ب – **المراقبة على الأنشطة الوظيفية:** وتشمل كل وظائف وأنشطة المؤسسة مثل: التسويق التمويل، الإنتاج وإدارة الموارد البشرية وتقوم بقياس أداء كل منها بمؤشرات.

ج –**المراقبة على الأداء الكلي للمؤسسة:** من خلالها يمكن تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة وهذا عن طريق معايير ومؤشرات تستخدم في هذا الخصوص

[1] هباج عبد الرحمان ، المرجع سبق ذكره، ص29.

منها الربحية، الحصة السوقية للمؤسسة، معدل الإنتاجية، وإلى غير ذلك من المؤشرات وهذا من أجل معرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف المسطرة.[1]

ب) أهداف مراقبة التسيير

1 -تحليل الانحرافات التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات وذلك يتم عن طريق الميزانيات التقديرية.

2 -تحقيق الفعالية ونعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة.

3 -الوقوف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها واستنتاج نقاط القوة والتركيز على تدعيمها.

4 -تحقيق الفاعلية تعتبر مبدأ الأساس في النظرية النيوكلاسيكية من الاستعمال العقلاني و الرشيد لموارد المؤسسة ويتم تحقيق ذلك عن طريق وضع ميزانيات تقديرية ثم مقارنة بين ما خطط له وما تم تحقيقه.[2]

5 -العمل على تحسين مستوى الإنتاجية وزيادة رقم الأعمال.

6 -اتخاذ القرارات اللازمة فيما يتعلق بالاستثمارات الطويلة المدى التي تنوي المؤسسة الوصول أو القيام بها[3].

7 -ضمان تقارب الأهداف

8 -التوفيق والربط بين مراقبة التسيير الإستراتيجي ومراقبة التسيير العملي[4].

المطلب الثالث: أهمية و أدوات مراقبة التسيير

أ) أهمية الرقابة: تكمن أهمية مراقبة التسيير في عدة نقاط أهمها

---

[1] قرين حاج قدويدر، المرجع سبق ذكره، ص9.

[2] محمد خليل، عبد الحميد أحمد ،منى عبد السلام، **شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية (مراقبة التسيير في المؤسسة)** ، www.rr4ee.net، 2017l01l19، دون صفحة.

[3] زايي مريم، عيسى عيدة، مرجع سابق ذكره، ص13.

[4] نعيمة يحياوى، سلسلة محاضرات في **مراقبة التسيير**، تخصص(التدقيق المحاسبي وإدارة المنظمات)، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر، باتنة، دون سنة.

1. تعقد وتشعب نطاق الأعمال جعل الإدارة تعتمد على التقارير والتحليلات لأحكام الرقابة على العمليات.
2. الضبط الداخلي والفحص الشامل المتأصل في مراقبة التسيير يقلل من مخاطر الضغط البشري واحتمال الأخطاء والغش.
3. تقليل من مخاطر التسيير لأقل حد ممكن لتنفيذ عملية التسيير بالكفاءة المطلوبة، حيث أن مراقب التسيير يعتمد كثيرا على حكمه المهني و ذلك لكي يتأكد من فعالية برنامج الرقابة الذي يمكنه من إبداء الرأي المهني السليم عن وضعية المؤسسة.
4. **التنظيم والتوجيه وتوزيع الموارد** : حيث إن الموارد المتاحة بأي مؤسسة هي محدودة بطبيعتها ويقع على عاتق المدراء مسؤولية توزيع هذه الموارد النادرة واستعمالها في المؤسسة بأقصى كفاءة و فعالية ممكنة، ويتطلب ذلك تعاون الأنشطة المختلفة وتنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدي إلى أفضل استعمال لها وتتعلق مهام التنظيم والتوجيه وتوزيع الموارد بعملية تنفيذ الخطط الموزعة للوصول إلى أهداف المؤسسة المرسومة وأن القرارات المتعلقة بالمهام المذكورة تتطلب معلومات مراقبة التسيير الأكثر دقة للوصول إلى اتخاذ القرارات السليمة.
5. **تقييم الأداء و تصحيح الانحرافات** : ترغب إدارة المؤسسة في معرفة كيفية تنفيذ الخطط المرسومة ومدى ملاءمتها وتتسلم الإدارة عدة معلومات عن الانجاز الفعلي الذي تم مقارنته مع الخطط المرسومة وتقييم الانحرافات بين الانجاز الفعلي والتوقعات حسب الخطط الموضوعة ويتم البحث عن أسباب الانحرافات والمتسببين فيها وتصحيحها، والطريقة تتم الرقابة على الانجاز وتقييمه .[1]

كما أنها أهمية مراقبة التسيير تستند على عوامل التالية:

[1] بولال سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص6.

أ **تغيير الظروف:** تواجه كل المنظمات تغير الظروف البيئية، وبشكل متزايد. وتتخلل المدة بين صياغة الأهداف ووضع الخطط وتنفيذها تغيرات في المنظمة والبيئة معا، مما قد يعيق الأهداف وتنفيذ الخطط، ويساعد مراقبة التسيير إذا ما صمم وتمت ممارسته بشكل سليم في توقع التغيير والاستعداد للاستجابة له، وكلما طال الأفق الزمني للتخطيط كلما ازدادت أهمية مراقبة.[1]

ب **تراكم الأخطاء:** لا تؤدي الأخطاء البسيطة أو المحدودة إلى إلحاق الضرر بالمؤسسة بشكل كبير.غير أنه بمرور الوقت قد تتراكم هذه الأخطاء، ويتعاظم أثرها، إذا بقيت بدون معالجة، فعدم الاستفادة من الخصم ممنوح من قبل الموردين على الطلبية واحدة مثلا قد لا يشكل خطرا جسيما، ولكن الاستمرار في هذه السياسة من هذا النوع يعني تضحية المؤسسة بفرص مالية مهمة قد تأثر في أرباحها.[2]

ج **التعقيد المنظمي:** عندما تقوم المؤسسة بإنتاج نوع معين من السلع وتشتري عددا محددا من المواد الأولية، وتعمل ضمن هيكل بسيط، وتواجه سوقا رائجة، فإن مهمة مراقبة التسيير تبدأ بالنسبة للمسير غير أن توسع المؤسسة في المنتجات والمشتريات والأسواق وتعقد هيكلها، وازدياد حدة المنافسة يجعلها تهتم بدرجة أكبر بعملية الرقابة والاستفادة من نتائجها في التخطيط واتخاذ القرار.

وبالتالي فهي ترشيد عملي للقرارات التي يتخذها المسؤولين في علية التسيير والتنفيذ والمتابعة والتقييم ،وهي أحد العناصر الأساسية لها ،كما تلعب دورا هاما في الاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة للمؤسسة.وقياس كفاءة الإدارة في تحقيق الأهداف والنتائج المنشودة[3].

ب) أدوات مراقبة التسيير: يمكن التمييز هنا بين الأدوات التقليدية والحديثة

[1] قريشي محمد الصغير، شريفة رفاع، مرجع سبق ذكره، ص27.

[2] قريشي محمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص167.

[3] قريشي محمد الصغير، شريفة رفاع، مرجع سبق ذكره، ص28.

3-1- أدوات التقليدية

3-1-1 -نظم المعلومات

أ) مفهوم نظم المعلومات: يمكن تعريفه من الناحية الفنية على أساس أنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم، بالإضافة إلى تدعيم اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة، ويمكن لنظم المعلومات أن تساعد المديرين والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة وخلق المنتجات الجديدة.

ب) خصائص المعلومات: للمعلومات مجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي:

أولا- الدقة: قد تكون المعلومة صحيحة أو غير صحيحة، دقيقة أو غير دقيقة فالمعلومات الغير الدقيقة هي نتيجة أخطاء تكون خلال عملية الجمع، أو التجهيز، أو إعداد التقارير وقد يعتقد مستخدمها أنها معلومات دقيقة، وفي هذه الحالة طالما أن مستلمها يعتقد أنها دقيقة ويستخدمها لبعض الأغراض، فإنها تعتبر معلومات لهذا الشخص.

ثانيا: الشكل: قد تكون المعلومات كمية أو وصفية، رقمية أو بيانية، مطبوعة على الورق أو معروضة على الشاشة، أو ملخصة أو مفصلة وعادة ما تحتاج إلى عدة أشكال من البدائل المتاحة وفقا لكل موقف.

ثالثا- التكرار: يقيس التكرار مدى تكرار الحاجة إلى معلومات وتجميعها وإنتاجها.

رابعا- المدى : شمول مداها فقد تكون بعض المعلومات عامة تغطي مدى كبير بينما قد يكون البعض الأخر ضيق المدى، محدد في الاستخدام المطلوب.

خامسا- الارتباط: قد تكون المعلومات مرتبطة إذا ما ظهرت الحاجة إليها في موقف معين من المعلومات التي ظهرت إليها الحاجة في وقت ما قد لا تكون مرتبطة في وقت أخر لذلك فإن المعلومات التي نحصل عليها.

سادسا- الكمال: أي توفر المعلومات الكاملة للمستخدم كل المطلوب معرفته عن موقف معين.

سابعا- التوقيت: المعلومات الموقوتة هي التي نجدها حين الحاجة إليها أي لا تكون متقادمة حين وصولها.

ثامنا- النشأة: قد تنشأ المعلومات من مصادر داخلية للمنشأة أو من خارجها.

تاسعا- الفترة الزمنية: قد تكون المعلومات مستمدة من الماضي، أو من القدرة الجارية أو من أنشطة مقبلة[1].

3-1-2 المحاسبة العامة:

أ) **مفهوم المحاسبة العامة**(المحاسبة التجارية أو الخاصة): comptabilité générale

يقوم المحاسب في هذا النوع من المحاسبة يجمع ، تحليل، تسجيل، حساب، تقديم وتفسير عمليات النشاط الممكن التعبير عنها بالنقود[2].

كما تعرف (المحاسبة المالية أو الخارجية): هي محاسبة رسمية مجبرة من طرف القانون لكل الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الذين يحملون صفة التاجر أي بمعنى المؤسسات والهدف منها قياس حالة الذمة المالية وكذا نتيجة هذه المرحلة[3].

ب) أهداف المحاسبة العامة:

بالنسبة المؤسسة:

- تعد المحاسبة العامة وسيلة لحساب مختلف نتائج النشاط: الهامش الإجمالي، القيمة المضافة، نتيجة الاستغلال، نتيجة خارج الاستغلال، النتيجة الإجمالية للدورة والنتيجة الصافية للدورة.
- تمكن من معرفة مدى تطور ذمة المؤسسة المتمثلة في عناصر الأصول والخصوم.
- تزويد كلا من المحاسبة التحليلية والمحاسبة التقديرية بالبيانات اللازمة.

---

[1] كوري حاج سيد أحمد ،جلولي ،مرجع سبق ذكره ،ص 96- 95.

[2] محمد بوتين، **المحاسبة العامة للمؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعة الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر،1998 .

[3] درحمون هلال، **المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية** ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية، تخصص (نقود ومالية)، جامعة يوسف خدة، الجزائر، 2004-2005، ص83 .

- تمثل قاعدة أي التخليل المالي.

بالنسبة الغير: المحاسبة العامة نظام إعلامي يزود كل من يتعامل مع المؤسسة بالبيانات اللازمة والضرورية(المحاسبة الوطنية، الزبائن، الموردون، البنوك، المساهمين، النقابة، إدارة الضرائب ومختلف هيئات الرقابة الأخرى).

ج) مبدأ تطبيق محاسبة العامة للمؤسسة

- تعرف المؤسسة على أنها مجموعة وسائل بشرية، مادية، مالية، تستخدم بعضها مع بعض من أجل تحقيق الغرض(المهمة) الذي أنشئت من أجله[1].

د) العمل المحاسبي: تسجيل ومعالجة البيانات المحاسبية إعداد مختلف الوثائق المحاسبية الشاملة.

- مهمة مراجعة ومراقبة الحسابات الداخلية والخارجية.
- مهمة تدقيق المحاسبة من طرف مصلحة الضرائب.
- مهمة جمع البيانات الاقتصادية الخاصة بالمؤسسات من أجل الدراسات الإحصائية والتخطيط.
- عملية التحليل المالي للأوضاع ونتائج المؤسسات.
- مهمة تعليم في قطاع التعليم.

ه) استعمال المحاسبة العامة في مراقبة التسيير: بما أن مراقبة التسيير هي مجموعة من التقنيات الكمية التي يمكن استخدمها لتسهيل واتخاذ القرار والتي منها المحاسبة العامة فمراقبة التسيير تستعمل معلومات وأنباء كثيفة جدا حيث أن جزء هام منها مأخوذ من المحاسبة العامة حيث تأخذ المعلومات المقاصة بصفة إجمالية مثلا رقم الأعمال ،حجم الإنتاج، حجم المشتريات، المخزونات، حيث أن مراقبة التسيير تعتمد عليها كثيرا لأنها

[1] محمد بوتين، مرجع سبق ذكره، ص2 .

مصدر معلومات وهي تقوم بتحديد النتائج العامة للسنة المالية بصفة إجمالية وتحدد الميزانية العامة لآخر السنة[1].

3-1-3- المحاسبة التحليلية:

أ) ظهور المحاسبة التحليلية (التكاليف): يمكن تقسيم فترة ظهور المحاسبة التحليلية إلى:

- **المحاسبة التحليلية التقليدية:** في منتصف القرن الثامن عشر وحتى أواخر القرن التاسع عشر، وكانت الغالبية العظمى من المؤسسات ذات الحجم الصغي ر، والسوق هو المرشد للقرارات الاقتصادية، ونظام المحاسبة العامة هو المنبع الذي يتمثل في تسجيل كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة في التسجيلات المحاسبية.

أصبحت المحاسبة العامة قاصرة وعاجزة عن تلبية احتياجات ومتطلبات المؤسسة، وخاصة بعد الضائقة الكبرى لسنة 1929، وقد ترتب على حدوث هذا التطور عدم معرفة المؤسسة لتكاليفها ونواتجها الخاصة لكل منتج.

- **المحاسبة التحليلية المعاصرة:** المرحلة الثانية للمحاسبة التحليلية بدأت بعد 1945 تقدم الصناعة في السنوات الأخيرة أدى إلى ظهور واشتداد المنافسة بين المنتجين، ولكي تتمكن المؤسسة من الاستمرار في حياتها وجب عليها أن تخفض تكاليفها على الحد الأدنى والحصول على أكبر فائدة ممكنة، مع دراسة التكاليف بشتى أنواعها.تكاليف تاريخية، تكاليف الاقتصادية، تكاليف تقديرية، تكاليف ثابتة، متغيرة، ومعرفة عتبة المردودية.

تعتبر ولادة المحاسبة التحليلية تطورا طبيعيا للمحاسبة ومرحلة مقدمة في تطور الفكر المحاسبي[2].

ب) تعريف المحاسبة التحليلية:

[1] كوري حاج سيد أحمد، جلولي، المرجع سبق ذكره، ص98 .

[2] بويعقوب عبد الكريم، **المحاسبة التحليلية**، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2004، ص9.

- **التعريف الأول:** يهتم هذا النوع من المحاسبة بتحديد تكلفة وحدة ، أي نشاط في المشروع كالسلعة أو القسم أو المنطقة البيع الجغرافية، أو مرحلة من مراحل الإنتاج أو خدمة معينة، وتهدف محاسبة التحليلية إلى مراقبة كل عنصر من عناصر الإنتاج المؤثرة في التكلفة وذلك بتصميم واستخراج البيانات اللازمة لحساب التكلفة وقياسها ومراقبتها وتزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية للتخطيط واتخاذ القرارات المناسبة [1].

- **التعريف الثاني:** فرعا متخصصا من فروع المحاسبة العامة وتكون مهمتها تجميع وتحليل البيانات التكاليف، توزيع المصروفات من أجل تحديد ثمن تكلفة المنتجات أو الخدمات وذلك من أجل:

- معرفة تكاليف ووظائف المؤسسة.
- تحديد سعر تكلفة المنتجات والخدمات وكلفة مراحل الإنتاج المختلفة.
- إمداد إدارة المؤسسة لأسس تقييم بعض عناصر الأصول.
- تطوير بعض مراكز ميزانية المؤسسة(شرح النتائج وتحليلها) وحساب تكاليف المنتجات والخدمات مع مقارنتها مع أسعار بيعها.
- مقارنة التكاليف الفعلية (حقيقية) والمعيارية وتحليل الفروق (الانحرافات)
- إعداد الموازنات التقديرية، السماح للمؤسسة باتخاذ القرارات.

- **التعريف الثالث:** امتداد للمحاسبة المالية تمد الإدارة بتكلفة الإنتاج أو بيع الوحدات من الإنتاج أو الخدمات التي تقديمها للغير [2].

- **التعريف الرابع:** أحد فروع المحاسبة الرئيسية وتقوم على تجميع المعلومات اللازمة لخدمة الأغراض الإدارية المختلفة لذلك أصبح يطلق عليها اسم المحاسبة الإدارية، فهي

---

[1] خالد أمين عبد الله، حمزة بشير أبو عاصي، **أساسيات المحاسبة وطرقها**، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1998، ص7.

[2] بويعقوب عبد الكريم، المرجع سبق ذكره، ص8-9.

تستطيع امتداد الإدارة بالمعلومات اللازمة للقيام بوظائفها المختلفة من تخطيط ورقابة واتخاذ القرارات إدارية مختلفة.

- **التعريف الخامس:** على أنها مجموعة من الإجراءات التي تتصف أولا بأنها منظمة في مناهج منطقية وثانيا بأنها على عملية القواعد من ناحية وواقعية التطبيق من ناحية أخرى، وثالثا بأنها تشكل وظيفة أو وظائف مختلفة معينة ومحدد لها هدف مطلوب[1].

- **التعريف السادس :** المحاسبة التحليلية (comptabilité analytique): تهتم بتكاليف والخدمات حسابها، تحليلها والتحكم فيها[2].

ج) **أهداف المحاسبة التحليلية:** يمكن تحديد أهداف أو أغراض محاسبة التكاليف بشكل عام في الأهداف التالية:

أولا- تحديد التكلفة الفعلية للسلع المنتجة أو الخدمة المؤداة: حيث تختص بتجميع البيانات الفعلية للأنشطة وتسجيل وتحليل هذه البيانات بشكل يسمح بتحديد تكلفة مخرجات هذه الأنشطة مثل الوحدة المنتجة في نشاط إنتاجي (الكتاب أو التليفزيون) أو وحدة الخدمة المؤداة في نشاط خدمي (تكلفة الطالب الجامعي، تكلفة التأمين الصحي للمشترك، تكلفة نقل الراكب في وسائل النقل المختلفة بدرجاتها المتعددة...الخ).

ولاشك أن هذا الهدف غاية في الأهمية حيث يتم استخدام هذه التكلفة الفعلية في حساب تكلفة البضاعة المباعة و كذلك تكلفة المخزون السلعي أخر الفترة، فضلا عن استخدامها في اتخاذ القرارات المختلفة والتي من أهمها قرارات التسعير.

ثانيا- توفير معلومات إعداد القوائم المالية المرحلية والسنوية:

كما سبق القول تساعد محاسبة التكاليف في إعداد القوائم المالية سواء المرحلية الربع والنصف سنوية أو السنوية وذلك عن طريق حساب تكلفة البضاعة المباعة وتقويم

[1] محمد تسيير الرجبي، **محاسبة التكاليف**، الطبعة الثانية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة ،2013، ص7-8.

[2] محمد يوتين، المرجع سبق ذكره، ص1.

المخزون السلعي في نهاية الفترة والتي تعتبر عناصر أساسية في هذه القوائم سواء في أظهار ربح الفترة من ناحية أو المركز المالي لها من ناحية أخرى.

ثالثا- ترشيد قرارات التخطيط و الرقابة:

لاشك أنه من المبادئ الأساسية لتخطيط الأعمال والأنشطة تقدير التكلفة التي تتطلبها الأعمال والأنشطة. حيث تعتبر التكلفة ترجمة للعناصر المستخدمة من المدخلات المختلفة، أو ما يعني التقدير المسبق لعناصر التكلفة اللازمة لأداء العمل أو النشاط.

وتمثل التكاليف التقديرية الأساس في إعداد التخطيط المالي للمؤسسة أو إعداد الموازنات التقديرية، كما أن وجود مثل هذه التكاليف المحددة مقدما في شكل تكاليف معيارية أو تقديرية أو موازنات تقديرية يسهل على الإدارة ممارسة دورها الرقابي من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأرقام المحددة مقدما ، والتأكد من مدى مطابقة الأداء الفعلي للمخطط وتحديد الإنحرفات حال وجودها ، واتخاذ القرارات التصحيحية إذا ما اقتضى الأمر.

رابعا- تقييم الأداء وتطوير خطط الحوافز:

حيث أنه عن طريق بيانات التكاليف سواء الفعلية أو المحدد مقدما يتم تقييم أداء الأقسام والأفراد والأنشطة ، وتحديد مدى التزامهم بالخطط الموضوعة ومدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف المحددة. وما قد يترتب على تقييم الأداء من تطبيق أنظمة الحوافز أو حتى إعادة النظر في تطويرها و تحسينها[1].

د) علاقة المحاسبة التحليلية بمراقبة التسيير: تعتبر المحاسبة التحليلية جزء من التسيير والتنظيم داخل المؤسسة، إن لأغلب المؤسسات الكبيرة محاسبة التكاليف التي تعتمد بشكل طبيعي على تنبؤات تسمح بمراقبة التسيير، ونظرا للأهمية البالغة التي تكتسيها المحاسبة التحليلية حيث هي الوحيدة التي تسمح ب:

[1] محمد سامي راضي، **مبادئ محاسبة التكاليف**، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص17.

- المراقبة الفعالة للمصاريف (النفقات).
- توجيه الجهود للعمل على أساس تخفيض التكاليف والتكلفة النهائية.
- قياس مردودات التصنيع.
- التزويد العام بكل المعلومات الضرورية لتسيير المؤسسة.
- التقديرات (التنبؤات) بتبني سياسة فعالة.

هذا وأن كل مؤسسة ناجحة يجب تقسيمها إلى أقسام بغية تحديد المسؤولية في كل قسم،وأن المحاسبة التحليلية هي التي تحدد علاقات الأقسام ببعضها، كما وأن كل قسم يوزع إلى أجزاء أو وحدات صغيرة تحمل كل منها مسؤولية خاصة.

وعلى ذلك فإنه يمكن تقسيم المؤسسة إلى الأقسام التالية:

1 – الأقسام المختلفة الخاصة بالإنتاج وتسمى بمراكز الإنتاج.

2 – الأقسام المختلفة الخاصة بالخدمات وتسمى بمراكز الخدمات

3 – أقسام المحاسبة العامة ويتفرغ منها قسم المحاسبة التحليلية، ويلاحظ قسم التكاليف

4 – هو من أهم أقسام المصنع الرئيسية الهامة، فهو يجمع كافة المعلومات، والإحصاءات المالية العائدة لأوجه نشاط الأقسام الأخرى التي تكون أساسا لإعداد الكشوف والتقارير، وتقوم بإجراء المراقبة الكاملة على كافة الأقسام، بينما في الأقسام الأخرى نرى كل قسم مسؤول عن مراقبة قسمه فقط[1].

هـــ) **الوظائف الأساسية لمحاسبة التكاليف**: تتمثل محاسبة التكاليف في مجموعة المفاهيم والمبادئ والطرق والإجراءات التي تتخذ في سبيل أنتاج المعلومات اللازمة لتخطيط ورقابة نشاطات الوحدة الاقتصادية وقياس وتقييم أداء هذه الوحدة، وحتى تتحقق محاسبة التكاليف على هذا فإنها ترتبط بالقيام بمجموعة الوظائف والمهام التالية:

[1] كوري حاج سيد أحمد، جلولي، المرجع سبق ذكره، ص100.

- **قياس تكلفة الإنتاج و النشاط:** هي بمثابة المهمة الأولى التي تتصدى محاسبة التكاليف لتحقيقها. فحاجة المحاسبة المالية لقياس تكلفة الإنتاج التام وتحت التشغيل في المؤسسة الصناعية لأغراض قياس نتيجة أعمال هذه المؤسسة فرض ضرورية اهتمام محاسبة التكاليف بهذه المهمة في بداية عهدها الأول. لذلك فإن سجلات محاسبة التكاليف تصمم عادة بطريقة تسمح بقياس تكلفة الإنتاج ابتداء، وذلك على أساس من التتبع المتتالي لتكلفة الصنع في مراحل وأقسام الإنتاج المتتالية والتي يجب أن يمر المنتج النهائي بها. ويتم الاستعانة بتكلفة الإنتاج عادة في تقييم الإنتاج التام وتحت التشغيل في نهاية الفترة، بالإضافة إلى استخدام هذه التكلفة لأغراض بناء سياسات التسعير المناسبة للمنتجات التي تنتجها الوحدة الاقتصادية.
- **ضبط ورقابة عناصر التكاليف:** تهدف إلى ترشيد الوحدة الاقتصادية لموارد الإنتاج المتاحة لها، وهي بذلك تسعى إلى تحقيق أكبر إنتاج ممكن بأقل التضحيات الممكنة بهذه الموارد، وفي سبيل قياس تكلفة الإنتاج والرقابة على النشاطات اللازمة لتحقيق هذا الإنتاج فإن المحاسبة التحليلية تهدف إلى خفض تكلفة الإنتاج مع الحفاظ على المواصفات الخاصة بالمنتج حتى تتحقق له الجودة المطلوبة لنجاح تسويقه وتعتبر ضبط ورقابة تدقيق عناصر التكاليف من مواد وأجور وخدمات إلى الوحدة الاقتصادية وضبط ورقابة استخدام هذه العناصر مهمة أساسية تسعى لها محاسبة التحليلية تحقيقها لهدف خفض التكلفة، وتحقق هذه المهمة من خلال تصميم الإجراءات والنظم والدورات المستندية بكل عنصر من عناصر التكاليف كدورة الشراء والتخزين بالنسبة للمواد، ودورة ضبط ورقابة عناصر العمل لتحديد مواعيد الدخول وخروج العاملين إلى ومن الوحدة الاقتصادية وتحديد الزمن المستفيد في كل أوجه النشاطات في المؤسسة، ودور ورقابة عناصر التكاليف الخدمات على مستوى أقسام المؤسسة وإدارتها، وتعتبر نجاح محاسبة التحليلية في هذه المهمة أمرا جوهريا لحماية المؤسسة من الخسائر التي قد تتعرض لها بسبب

الاستخدام غير رشيد لهذه الموارد ، الأمر الذي يقود إلى خفض تكلفة الإنتاج من ناحية والحفاظ على الثروة التي تحوزها المؤسسة وترشيد استخدامها من ناحية أخرى.

- **الرقابة على تكلفة النشاطات الخدمية:** من مهام محاسبة التحليلية تصميم وإعداد التقارير اللازمة لتقدير عناصر التكاليف الخاصة بهذه الأقسام و الإدارات المساعدة ورصد التكاليف الفعلية لهذه الأقسام والنشاطات التي أدتها حتى يمكن مقارنة النشاطات المؤداة بالنشاطات المتوقعة وكذلك التكاليف وذلك لتحديد المسؤوليات بصدد استخدام عناصر التكاليف، ويتحقق ذلك من خلال الأخذ بأسلوب محاسبة المسؤولية التي تعتبر جزءا أساسيا في محاسبة التحليلية.
- **مقارنة النتائج الفعلية بالتقديرية و تحليل الانحرافات:** تتحقق وظيفة الرقابة من خلال مقارنة الأداء المحدد مقدما أو المخطط بالأداء الفعلي، وتقصى أسباب تفاوت الأداء الفعلي عن الخطط لتحديد هذا التفاوت والمحاسبة عنها، وكذلك اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتقليل حجم التفاوت بين ما هو مخطط و ما هو فعلي لذلك فإن من مهام محاسبة التحليلية اتخاذ الإجراءات والطرق والوسائل التي تكفل إمكانية تحليل كل من البيانات المعبرة عن الخطة والبيانات الممثلة للتنفيذ الفعلي ومقارنة كل منهما بالآخر وتحليل الانحرافات الناتجة مستندة إلى أسبابها، وتحقق هذه الوظيفة إمكانية إلمام إدارة المؤسسة على مستوياتها المختلفة بما يحدث في المستويات الإدارية الأدنى والتعرف على أسباب الانحرافات وتحديد المسؤولية عنها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- **إعداد التقارير للمستويات الإدارية المختلف:** توفير هذا النظام لاتصال من خلال التقارير معنى ذلك أن أحد الوظائف الأساسية لمحاسبة هو إعداد التقارير المناسبة وتوجيهها إلى المستويات الإدارية المختلفة في الوقت المناسب فلكي تقوم الإدارة ببناء الخطط والبرامج المتمثلة لوظيفة التخطيط لابد أن تحقق تقارب بالمعلومات تعبر عن واقع الحال في المستويات الإدارية الأدنى وقد رأت هذه المستويات الوحدة على مساهمة في الخطط والبرامج التي تزعم تحقيقها كذلك فإنه عند بناء الخطط لابد من ترجمة هذه

الخطط على بيانات كمية تدفع بها الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية مفوضة أي باتخاذ الإجراءات اللازمة[1].

- **توفير البيانات المقارنة للقرارات البديلة الممكنة:** تهدف إلى توفير المعلومات اللازمة للتخطيط واتخاذ القرارات، وحتى تتحقق عملية اتخاذ القرارات فإنها تتطلب المقارنة بين العديد من البدائل المتاحة والممكنة والمفاضلة بين هذه البدائل واختيار أفضلها تحقيقا لأهداف الإدارة، و لكي تتم عملية المقارنة بين هذه البدائل والمفاضلة بينها، فإن إدارة المؤسسة تكون في حاجة إلى بيانات ومعلومات عن كل بديل سواء من توفير هذه البيانات، ويحقق ذلك من خلال تحليل التكاليف وفقا لمفاهيم وطرق معينة بحيث يمكن لها إعداد تقارير ملائمة تتضمن بيانات مقاربة عن تكلفة القرارات البديلة والعائدات المترتبة على كل بديل منها، وتنفيذ هذه التقارير بالطبع في تمكين الأفضل لتحقيق أهدافها وتسعى للتخطيط لتنفيذه[2].

جدول رقم(02): يوضح أوجه الاختلاف بين المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية

العناصر	المحاسبة العامة	المحاسبة التحليلية
من ناحية القانونية	إخبارية	اختيارية
الأهداف	مالية	أهداف اقتصادية
التوجه	متوجهة نحو الخارج	متوجهة نحو الداخل
المعالجة	السهولة و الإجمالية	تحليلية مفصلة
المستفيدون	المديرية	المسيرين

[1] السيد عبد المقصود دبيان، **أساسيات محاسبة التكاليف**، دار المعرفة الجامعية،1999، ص28.

[2] السيد المقصود دبيان، المرجع نفسه، ص29.

التصنيف	حسب الطبيعة	حسب الغاية
المعلومات	دقيقة، رسمية، قاطعة	سريعة، مقربة
الزمن	الماضي و الحاضر	الماضي، الحاضر، المستقبل

المرجع: بويعقوب عبد الكريم، المرجع سبق ذكره، ص11.

3-2 الأدوات الحديثة

3-2-1- التحليل المالي:

يعتبر التحليل المالي الأساسي أحد أدوات التحليل المالي، التي تساعد المستثمرين على وضع إستراتيجياتهم وأهدافهم الاستثمارية معتمدين في ذلك على مجموعة من القوائم المالية الأساسية، وإذا أردنا الخوض في التحليل الأساسي للأسهم يتوجب علينا القيام بدراسات كمية ونوعية، حيث تقوم الأولى على تحليل رقمي ومعادلات إحصائية تؤخذ من القوائم المالية للشركات، تتناول كل من أرباح وإيرادات الشركة، الأصول والخصوم حيث تقوم بخلق نسب مالية بين هذه البنود، أما النوع الثاني من الدراسة نجده متعلق بتحليل نوعية اتجاه التحليل ونوعية الأدوات المستعملة، وذلك بالرغم من توفر مناهج حديثة لذلك.

أ) لمحة تاريخية عن التحليل المالي وأسباب نشأته

أولا: لمحة تاريخية: إن ظهور فكرة التحليل المالي تعود إلى نهاية القرن 19 م، حيث استعملت البنوك والمؤسسات المصرفية النسب المالية التي تبين مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها استنادا إلى كشوفها المحاسبية، إضافة إلى أن الأزمة الاقتصادية التاريخية الممتدة من الفترة بين1929 – 1933 كان لها أثر معتبر في تطوير تقنيات التسيير والتحليل المالي، ففي سنة 1933أسس في الولايات المتحدة الأمريكية لجنة للأمن

والصرف، ساهمت في نشر التقديرات والإحصائيات المتعلقة بالنسب المالية لكل قطاع اقتصادي.

و قد كان لفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية دور هام في تطوير تقنيات التحليل المالي في فرنسا، حيث أظهر المصرفيون والمقرضون اهتمامهم بتحديد خطر استعمال أموالهم بصفة دقيقة، ومع تطور الشركات ووسائل التمويل في الستينات انصب الاهتمام على نوعية الشركات، حيث تكونت في فرنسا سنة 1967 لجنة عمليات البورصة التي من أهدافها تأمين الاختيار الجيد وتأمين العمليات المالية التي تنشرها الشركات المحتاجة إلى مساهمة الادخار العمومي[1].

كما أن تزايد حجم العمليات وتحسن نوعيتها ساهم بشكل كبير في خلق نظرة جديدة للتحليل المالي حيث تحول من تحليل ساكن (لفترة معينة أو سنة) إلى تحليل ديناميكي (دراسة الحالة المالية للشركة لعدة سنوات متعاقبة أقلها 3 سنوات، والمقارنة بين نتائجها واستنتاج تطوير سير المؤسسة المالية) ، وأدى تعميم التحليل المالي في الشركات إلى تطور نشاطاتها وتحقيقها قفزات جد مهمة في الإنتاج والإنتاجية.

ثانيا: أسباب نشأته : هناك عدة عوامل عجلت بظهور التحليل المالي كقاعدة لتحليل وتقييم أداء الشركات حيث يمكننا تلخيص هذه الأخيرة في:

- **الثورة الصناعية وظهور الشركات الكبيرة :** أدت الثروة الصناعية إلى ظهور عمليات الإنتاج الكبيرة، مما نتج عنه ظهور شركات عملاقة، خاصة منها شركات المساهمة والتي يكون فيها انفصال بين الإدارة والملاك أو المساهمين وبالتالي كان من الضرورة إيجاد وسيلة تمكن المستثمرين من متابعة نتائج الشركات التي يستثمرون فيها أموالها.

[1] بن مالك عمار، **المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص (إدارة مالية) ، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010-2011، ص7.

- **التدخل الحكومي في كيفية انجاز القوائم المالية** : رغبة من الحكومات في توفير قدر من الأمان للمستثمرين، قامت بوضع القوانين أو التشريعات التي تقضي بضرورة أن تقوم المنظمات بتبويب قوائمها المالية وعرض بياناتها المالية بكل يسمح للمساهمين والأطراف الخارجية الأخرى بالتعرف على نتائج الشركة.
- **الكساد الكبير** : ساد الولايات المتحدة في فترة الثلاثينيات من القرن المنصرم، والذي عجل بالبحث عن أداة تراقب وتتنبأ بالمستقبل المالي للشركات.
- **ظهور الائتمان كمصدر للتمويل** :حيث أن شركات التمويل والبنوك المقرضة تهتم بشكل أساسي بعملية اتخاذ قرار التمويل من عدمه، بناءا على المؤشرات التي تعطها نتائج التحليل المالي.
- **ظهور البورصات الخاصة بالأوراق المالية**: إن قوانين البورصة تقتضي بضرورة أن تقوم الشركات التي تطرح أسهمها للاكتتاب أن تعرض وبشكل مفصل قوائمها المالية حتى يمكن للمستثمرين من اتخاذ قراراتهم الاستثمارية[1].

وقد كان لفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية دور هام في تطوير تقنيات التحليل المالي في فرنسا، حيث أظهر المصرفيون والمقرضون اهتمامهم بتحديد خطر استعمال أموالهم بصفة دقيقة، ومع تطور الشركات ووسائل التمويل في الستينات انصب الاهتمام على نوعية الشركات، حيث تكونت في فرنسا سنة 1967 لجنة عمليات البورصة التي من أهدافها تأمين الاختيار الجيد وتأمين العمليات المالية التي تنشرها الشركات المحتاجة إلى مساهمة الادخار العمومي. (سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الثاني).

3-2-2- الميزانية التقديرية:

أ) **تعرف على أنها** : أداة تشخيص وتخطيط تنتهي وفق قياسات خاصة من أجل عملية التحسين للتنظيم.

[1] بن مالك عمار ،مرجع سبق ذكره، ص8.9.

كما نعرف الموازنة على أنها "تعبير كمي لخطة أعمال تساعد تحقيق التنسيق والرقابة وكذلك: هي أسلوب للتقدير بمقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة مع اشتراك المسؤولين على برامج عمل تدعى الموازنات.

ب) أنواع الموازنات التقديرية: هناك العديد من أنواع الموازنات التقديري ، بحيث يتعلق نوع الموازنات بنوع التقسيم الذي تعتمده المؤسسة والمتعلق أساسا بنمط تسييرها ، فمثلا المؤسسات التي يقوم تسييرها على النمط القيادة بالأنشطة تقوم بأعداد موازناتها انطلاقا من هذا المستوى بحيث يدعى هذا النوع من الموازنات ب"الموازنات على أساس الأنشطة"،كما قد تعتمد المؤسسة التقسيم على أساس المنتجات، قنوات التوزيع، المناطق الجغرافية...الخ إلا إن التقسيم الأكثر شيوعا هو التقسيم على أساس الوظائف وفي هذا المستوى تظهر موازنتين أساسيتين هما الموازنة التجارية والموازنة المتعلقة بمستلزمات برنامج الإنتاج إضافة إلى الموازنات المكملة والمتمثلة في موازنة الاستثمار، موازنة التمويل، موازنة الإدارية.

أولا- الموازنات التجارية: تظهر الموازنة في المؤسسة كما يلي: موازنة المداخيل، موازنة النفقات.

- **موازنة المداخيل:** يتم إعداد موازنة المداخيل انطلاقا من الأهداف التجارية للمؤسسة بحيث يتم احتساب مستويات رقم الأعمال التقديرية للمؤسسة على مختلف فترات الدورة القادمة من خلال تقدير كمية المبيعات وأسعار البيع المقدرة مع الأخذ بعين الاعتبار للمستجدات المكنة كذلك المتعلقة بتطور حجم السوق: المنافسة، التوجهات الاقتصادية إطلاق أو استرجاع المنتجات من وإلى السوق في الفترة القادمة، إضافة إلى الأعمال الترقوية المنظورة. سعر البيع القاعدي ،تطوراته المحتملة، التخفيضات المحتملة، ورد الفعل المحتمل من السوق ، وجميع العناصر ذات التأثير على هذا الجزء من الموازنة بهدف وضع النموذج المرجعي الذي يجب أن تراعي فيه الواقعية قدر الإمكان.

- **موازنة النفقات:** تشمل الوظيفة التجارية على العديد من الوظائف والأنشطة، والتي تجمع معا من أجل تحقيق أهداف المنشودة على مستوى هذه المصلحة، هذه الوظائف قد تتجسد مثلا في وظيفة التسويق والتي تهتم بأنشطة الترويج والإشهار ، والبحوث التسويقية إضافة إلى الإدارة التجارية التي تهتم بعملية التنسيق والإدارة مصلحة التوزيع والشحن والتي تتكفل بأنشطة إيصال المنتجات إلى العملاء، هي كلها مصالح تتكاتف معا من أجل تعظيم القيمة إلى العميل والمؤسسة، وفي عملها على تحقيق هذه الغاية تستهلك هذه الوظائف مصاريف مختلفة عبر مختلف مراحل سير عملها منها ثابت و متغير لذلك فمن المهم على مستوى هذه الوظائف أن تقيم المؤسسة مقارنات بين المداخيل والنفقات المستهلكة و ذلك من أجل عملية الرقابة فيما بعد لتقيم أداء هذه المراكز ومصلحة المبيعات ككل.

ثانيا- موازنة مستلزمات برنامج الإنتاج: بالنسبة للمؤسسة الإنتاجية تحديد موازنة الإنتاج تأتي بعد عملية موازنة المبيعات، بحيث تهدف خطة الإنتاج إلى تخطيط العمليات الإنتاجية والتنسيق فيما بينها بشكل يضمن تدفق الإنتاج بمعدل ينسجم مع معدل طلبات الزبائن على المنتج.ولهذا تتأثر أيضا سياسة مخزون المؤسسة سواء المواد الأولية أو المنتجات النهائية.ذلك لأن المخزون سيؤثر بشكل مباشر على حجم الإنتاج اللازم لمواجهة المبيعات بحيث تعطى موازنة حجم الإنتاج التالي:

موازنة حجم الإنتاج=المبيعات المخططة+المخزون في أخر فترة- في بداية فترة الموازنة

وبعد تحديد الإنتاج تأتي عملية تحديد التكاليف مباشرة وغير مباشرة لعملية، وعلى هذا المستوى نجد نوعين أساسين من الموازنة هما.

- **موازنة مستلزمات برنامج الإنتاج المباشر:** تقوم بتحديد متطلبات من تكاليف مباشرة والمعبر عنها غالبا في المولد الأولية واليد العامل المباشرة وعلية تتم تقسيم الموازنة إلى موازنتين هما: موازنة التموين الخاصة بالمواد الأولية وموازنة المستلزمات من اليد العاملة المباشر.

- **موازنة التموين خاصة بالمواد الأولية:** تحدد موازنة الإنتاج بالنسبة إلى المبيعات وسياسة التخزين وموازنة التموين تحدد نسبة إلى حجم الإنتاج والكميات اللازمة من مواد الأولية مع الأخذ بعين الاعتبار لسياسة التخزين الخاصة بالمواد الأولية.بحيث تحدد موازنة المشتريات من المواد الأولية بالصيغة التالية:

مشتريات المواد الأولية=احتياجات الإنتاج من مواد الأولية+مخزون أخر الفترة-محزون أول الفترة[1]

- **موازنة اليد العاملة المباشرة:** توضع موازنة العمل المباشر
- **موازنة المصاريف الصناعية غير مباشرة:** تهدف هذه الموازنة إلى بيان عناصر تكلفة التي لا تدخل في تركيب المنتج مباشر ولكنها ضرورية للعملية الإنتاجية، بل هي من الضرورة بما يفوق في بعض الصناعات التكاليف المباشرة وذلك نظر التغير معطيات الصناعة، حيث ظهرت متطلبات ومعطيات جديدة تتضمن سير نوع آخر من العمليات يتجه أكثر نحو ضرورة دعم العمليات نحو العملاء وضمان الجودة في المنتجات من خلال الأنشطة الداعمة وأنشطة البحث والتطوير،هذا إضافة إلى التطور التكنولوجي الذي غير في بعض مفاهيم التكلفة المباشرة خصوصا فيما يتعلق باليد العاملة.

ثالثا- الموازنة النقدية: تهدف إلى توفير المعلومات اللازمة للإدارة لتفادي أي عجز أو فائض في النقدية.وعليه تعتبر أداة لتخطيط المحصلات والمدفوعات النقدية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة بما يضمن استمرارية أنشطتها وعملياتها والوفاء بالإلتزاماتها وإدارة مواردها النقدية بصورة صحيحة وملائمة، وهي تظهر جانبين جانب تمثل محصلات المؤسسة، والجانب الأخر يمثل المدفوعاتها، والفرق بينهما يعطى و ضع الخزينة بالسلب والإيجاب. وتتم إعداد هذه الموازنة بعد إعداد مختلف الموازنات الأخرى للمؤسسة.

---

[1] محرز عبد القادر، **أدوات مراقبة التسيير لقيادة إستراتيجية المؤسسة(لوحة القيادة المتوازنة ونظام الموازنات التقديرية)** ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية تخصص (محاسبة وتدقيق) ، جامعة الجزائر، 2011، ص77.

رابعا- الموازنات الاستثمارية والإدارية: عبارة عن تعبير الكمي للبرامج الاستثمارية حيث قد يتعلق موضوع الموازنات الاستثمارية على سبيل المثال:

- إنتاج منتوج جديد أو التوسع في المنتجات القائمة
- استعمال التجهيزات الرأسمالية الحالية
- مشروع البحوث والتطوير
- النهوض ببعض المشروعات الخاصة التي تتطلب موارد مالية كبير نسبيا وتؤثر على القدرة الإدارية للمؤسسة مستقبلا[1].

3-2-3- لوحة القيادة:

أ) هناك عدة تعريفات مختلفة أهمها:

تعرف لوحة القيادة الموازنة على أنها أداة لتكميل قياسات الأداء المالي التقليدية بقياسات الأداء النوعي والعملياتي و التي تقوم على: رضاء العملاء، تحسين العلاقات الداخلية الرفع من وتيرة التعلم والنمو داخل المؤسسة.

كما تعرف أيضا"تعمل المؤسسة بواسطة لوحة القيادة المتوازنة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها وفق شبكة متكاملة من القياسات والتي تشكل كإطار إستراتيجي وكنظام إداري يشمل على إجراءات شاملة تقيس كيفية بناء القيمة للزبائن الحاليين والعملاء المستقبلين، وكيفية تحسين القدرات الداخلية والاستثمار في العامل البشري ، وفي الإجراءات لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي، ليس فقط في الأجل القصير وإنما أيضا في الأجل الطويل ،لأنه وبعملها على تحقيق الأهداف المالية والأداء في الأجل القصير.

ب) **المبادئ الأساسية التي تعمل وفق لوحة القيادة المتوازنة:** يشير إليها الباحثين Kaplanو Norton ب مبادئ" a strategy- Focused organisation principales of

[1] محرز عبد القادر، المرجع سبق ذكره، ص78.

المنظمة المركزة إستراتيجيا".والتي تعمل على جعل الإستراتيجية في قلب الأحداث والعماليات في الأجل القصير،حيث يقسم الباحثان هذه المبادئ إلى خمس مبادئ أساسية:

- **المبدأ الأول – ترجمة الإستراتيجية وفق منظور علمي:** هي بالدرجة الأولى أداة لقيادة وترجمة الإستراتيجية وفق منظور علمي، وذلك بالعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية والمترجمة عبر مختلف محاور القيادة وفق سياق ترابطي منطقي لربط السبب بالأثر السبب عبر مختلف العمليات والأنشطة أخذة بعين الاعتبار لكل من الأصول المعنوية والمادية للمؤسسة، وتعمل لوحة القيادة المتوازنة على ذلك من خلال الخارطة الإستراتيجية كأداة معيارية لهذا السياق الترابطي.

- **المبدأ الثاني – وصف المنظمة الإستراتيجية:** المنظمة تتكون من مصالح وأقسام ووحدات لكل منها لغة وأهداف خاصة، وهنا تعمل لوحة القيادة على رصد هذه الأجزاء مع إستراتيجية المنظمة من خلال عملها على مواضيع إستراتيجية وأهداف محددة[1].

- **المبدأ الثالث –الإستراتيجية كمحدد للوظائف اليومية لكل فرد في المنظمة:**

الإستراتيجية تحدد في السلم الإداري الأعلى لكنها لا تحقق إلا من خلال الموظفين في جميع المستويات وهنا يجب على كل موظف أن يفهم هذه الإستراتيجية مهامه اليومية، لكن ذلك لا يكون وفق القيادة النازلة من الأعلى للأسفل" Top Down communication"حيث يستعين المدراء بلوحة القيادة لمناقشة وربط جميع المستويات في المنظمة بالإستراتيجيات.

- **المبدأ الرابع – الإستراتيجية كسياق مستمر:** يرى كل من Nortonو Kaplan أن معظم العمليات الإدارية تبني حول الموازنة ومخططات الأعمال، حيث تقوم الرقابة الدورية على التحليل الموازني والمقارنة مع المخططات بتحليل الأداء الماضي، وإعادة تصحيح الأفعال في المخطط لتصحيح هذه الانحرافات مستقبلا. فالإدارة وفق هذا النوع

[1] محرز عبد القادر، المرجع سبق ذكره، ص94.

التكتيكي هي جد ضرورية لكنها يجب أن تتكامل مع الإدارة الإستراتيجية. حيث تشير الأبحاث إلى أن 85 في المائة من المدراء يمضون أقل من ساعة شهريا في منافسة الإستراتيجية، وهنا تعمل لوحة القيادة على تحقيق مفهوم " pprocess loop double" "عمليات الحلقة المزدوجة" هي مصطلح الذي ظهر في مدرسة التعلم،حيث تعمل لوحة القيادة على المكملة فيما بين الإدارة التكتيكية وفق الموازنة المالية و المراجعات الشهرية بالغدارة الإستراتيجية وفق سياق إستراتيجي مستمر.

- **المبدأ الخامس: قيادة التغيير من خلال الإجراءات القيادية:** الأربع مبادئ الأولى السابقة الذكر يرتكز على لوحة القيادة كإطار عمل مدعم للعمليات، فالإستراتيجية تحتاج إلى فريق إداري لضبط هذه المتغيرات والانتباه المستمر و المركز على تغيير المبادرات. والأداء وفق أهداف العملاء والملاك، ولوحة القيادة الناجحة هي ليست مشروع قياس، هي مشروع تغيير، والمدراء هم مفتاح التغيير إذا استطاعوا حشد المنظمة وفق هذا التغيير وإتباع ذلك النسق من الحوكمة الذي يقوم على السلامة والتعامل مع عناصر ذات الطبيعة الغير بنيوية و ترجمتها إلى نموذج جديد لأداء، ومع الوقت سيطهر نظام إداري جديد وهو نظام إداري إستراتيجي مؤسس على قيم ثقافية وبنية جديدة حيث أن هذه المتغيرات يمكن أن تأخذ مكانها وفق سنتين أو ثلاثة[1].

[1] محرز عبد القادر، المرجع سبق ذكره، ص95-96.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل والذي تضمن مفهوم التسيير وأهم مبادئه ثم التطرق لمفهوم المراقبة وأسباب تطورها، وكذا المفهوم العام لمراقبة التسيير نستخلص أن هذه الأخير تهدف إلى تجنيد الطاقات والقدرات من أجل الاستعمال الفعال والملائم للمواد المتاحة في المؤسسة التجارية والصناعية والخدماتية من أجل بلوغ الأهداف المسطرة وفقا لإستراتيجية المؤسسة، كما تسمح بمقارنة الأهداف بالنتائج المحققة وكذا الانحرافات واستخراج الفروقات واتخاذ القرارات والتدابير التصحيحية لتفادي الوقوع في مثل هذه الانحرافات مستقبلا وهذا بالأخذ بمختلف أدوات المراقبة مثل التحليل المالي، المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية) إلى جانب هذا طرق إعداد الميزانيات التقديرية.

الفصل الثاني :

التسيير المالي

تمهيد:

تتوقف فعالية أداء المؤسسة الاقتصادية على التحكم في مختلف وظائفها، وبالأخص الوظيفة المالية على اعتبار أن كل القرارات المتخذة داخل المؤسسة لها انعكاسات مالية لذلك يرجع الكثير من المحللين الماليين سبب فشل المؤسسات إلى أداءها المالي السيئ.

والوضعية المالية هي محصلة أداء مختلف وظائف المؤسسة، فإن التحكم في التسيير المالي للمؤسسة يبين مدى قدرتها على خلق إيرادات مالية تمكنها من توسيع نشاطها الاستغلالي بما يحقق لها الاستقرار والنمو، وهذا لا يأتي إلا إذا قامت المؤسسة بدراسات جادة حول وضعيتها المالية بهدف اكتشاف نقاط القوة لتدعيمها ونقاط الضعف لتفاديها مستقبلا مع إجراء التصحيحات اللازمة في وقتها.

المبحث الأول: مدخل للتسيير المالي

المطلب الأول:تعريف ومحتوى التسيير المالي

1) **تعريف التسيير المالي:** للتسيير المالي عدة تعار يف نذكر منها ما يلي:

التعريف الأول: يعرف التسيير المالي كممارسة تسمح على مستوى المؤسسة.

- من جهة جلب بصفة عادية الموارد الضرورية للتشغيل الأمثل لمختلف الأنشطة.
- من جهة أخرى الاستعمال الأمثل والعقلاني للموارد ومتابعة العمليات التي خصصت لها الموارد.

يعد التسيير المالي كممارسة ذات غاية تسهر على تنظيم وضبط التدفقات المتعلقة بالاستعمالات والموارد من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.[1]

2) **محتوى التسيير المالي:** كل عملية تسيير توافق أربع مراحل أساسية.

- التخطيط والتقدير.
- اتخاذ القرار.
- تنفيذ القرار.
- المتابعة والرقابة.

فالتسيير المالي يقوم بإعداد الميزانية التقديرية ومخطط التمويل بناء على المعلومات التي يوفرها نظام الإعلام المحاسبي، ثم يتخذ القرار سواء تعلق الأمر باختيار الاستثمارات وطريقة تمويلها أو بالاحتياجات الاستغلالية.وبعد تنفيذ القرارات المتخذة، تأتي مرحلة المتابعة والرقابة لمعرفة الانحرافات ومحاولة تصحيحها من خلال التغذية العكسية .[2]

---

[1] خميسي شيحة، **التسيير المالي للمؤسسة**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر،2013، ص49.

[2] زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، **التسيير المالي(حسب البرنامج الرسمي الجديد)** ، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة سكيكدة،2010، ص7.

ويمكن تلخيص محتوى التسيير المالي وفقا للشكل الموالي:

الشكل رقم (1): محتوى التسيير المالي

المصدر: زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، مرجع سبق ذكره، ص8.

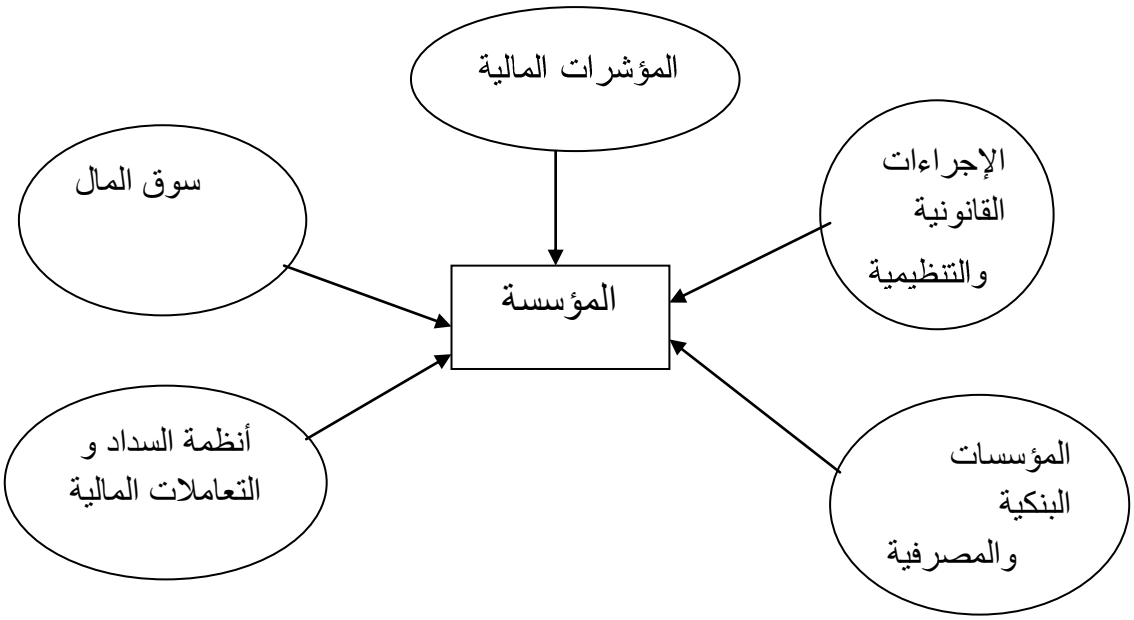
المطلب الثاني: البيئة المالية والأهداف الأساسية للتسيير المالي

تحيط بالمؤسسة العديد من العناصر والمؤشرات المالية ، حيث تلعب هذه العناصر أدوار هامة في حياتها، فقد تكون السبب في نموها، كما قد تكون عامل تدهور واختفائها.

تعرف هذه المكونات بعناصر البيئة المالية ومنها مصادر تمويل المؤسسة كالمؤسسات المالية، وكذا الإطار القانوني الذي تنشط فيه والمتمثل في الإجراءات والتشريعات القانونية التي تلتزم بها.

يمكننا حصر خمس مكونات أساسية للبيئة المالية للمؤسسة، والتي تمثلها في الشكل التالي:[1]

(02)المؤسسة والبيئة المالية



المصدر: إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص58 .

[1] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي (الإدارة المالية)** ، الجزء الأول، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن ،2011 ، ص57.

1- وسائل السداد والتعاملات المالية: يفرض المحيط على المؤسسة طرق محدد للتعاملات المالية بين مختلف الوسطاء وتتمثل في وسائل الدفع والائتمان، وتعرف على أنها تلك الوثائق الرسمية التي تثبت الحقوق المالية بين طرفين، ومنها الأسهم، السندات، أذونات الخزينة...الخ حيث تساعد المؤسسة على إجراء عدة عمليات مالية كالحيازة والتنازل والاستدانة والتسديد.

2- سوق المال: يقوم سوق المال بدور هام في الحياة المالية للمؤسسة، إذ تنشأ بينهما عدة تعاملات مالية، فسوق المال يعتبر مصدر أساسي للرفع في رأس المال، ومعيار هام تتحدد من خلاله القيمة السوقية، كما يعتبر مصدر هام للمعلومات والمؤشرات المتعلقة بالمحيط الذي تنشط فيه المؤسسات .

3-الأطر القانونية والتنظيمية: يخضع النشاط المالي لإطار قانوني تضطر المؤسسة للتعامل معه ويتضمن هذا الإطار مختلف القواعد والإجراءات التي تضبط التعاملات المالية للمؤسسة مع مختلف الأطراف، ومنها الإجراءات المنظمة لإنشاء المؤسسات وتصنيفها القواعد المنظمة للائتمان وتلك المتعلقة بجباية المؤسسة.

4-المؤشرات المالية العامة: تتكون البيئة المالية من متغيرات لها تأثير كبير على المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة، وتتميز هذه المتغيرات بدرجة عالية من المرونة والتغير ومن بين هذه المتغيرات معدلات الفائدة والصرف، معدلات الاقتطاعات المالية والاجتماعية...الخ.

5-المؤسسات البنكية والمصرفية: إلى جانب دور سوق المال في تدعيم رأس مال المؤسسة المحيط المالي على عناصر أخرى ذات طبيعة تمويلية وتتمثل في المؤسسات القطاع البنكي حيث تعمل هذه المؤسسات على تمويل الاحتياجات المالية للمؤسسة عن طريق القروض الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل يتمثل دور التسيير المالي في تكييف المؤسسة مع هذه العناصر ، أي الاستجابة للتغيرات في البيئة المالية، ومن ثم تحيق الأهداف المالية والتي تختلف حسب طبيعة كل عنصر مالي.

المطلب الثالث:المهام الأساسية والمسؤوليات العملية للتسيير المالي

1) المهام الأساسية للتسيير المالي:

تهدف النظرية المالية بصفة عامة إلى هدف أساسي يتمثل في تعظيم قيمة المؤسسة أي تعظيم الثروة التي كونتها، ويتحقق هذا الهدف في إطار عدة عوامل لابد من توفرها لتعظيم هذه القيمة.[1]

1- تعظيم قيمة المؤسسة: وذلك بتعظيم قيمة أسهمها في سوق المال، الذي يزيد من إقبال المساهمين على شرائها.[2]

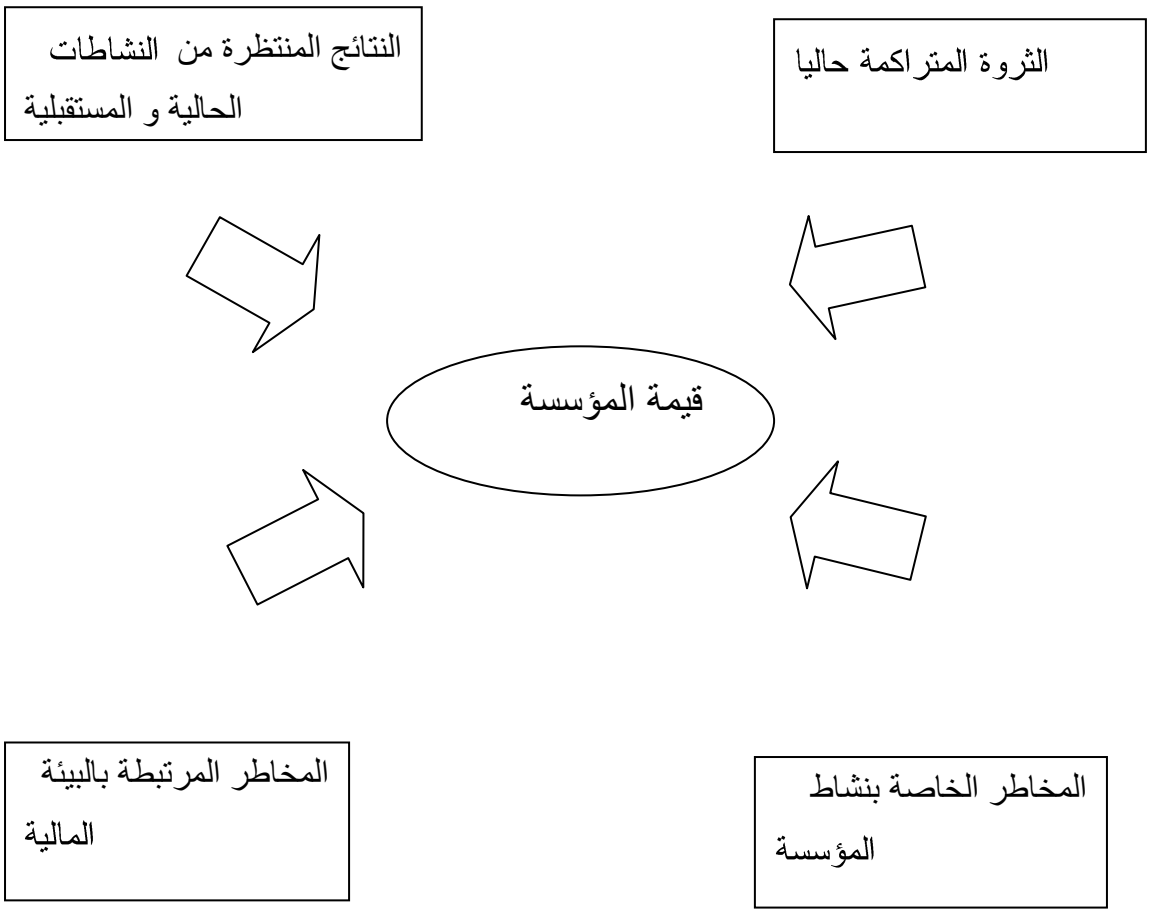
إلا أن هناك عوامل أخرى تعمل بشكل عكسي، وتؤدي إلى الحد أو التقليل من قيمة المؤسسة وتتمثل في المخاطر المتعلقة بالنشاط، كتوقف الإنتاج، مشاكل النوعية والجودة ارتفاع التكاليف..إلخ، والمخاطر المتعلقة بالمحيط المالي كارتفاع معدلات الفائدة والصرف، التطور التقني للمنافسين، انخفاض الحصة السوقية، ظهور سلع بديلة...إلخ.[3]

[1] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، الجزء الأول، مرجع سبق ذكره، ص59.

[2] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي (الإدارة المالية)** ،الجزء الثاني، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر ،الأردن،2011، ص39.

[3] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، الجزء الثاني، مرجع سبق ذكره، ص59.

الشكل رقم(03):يوضح أهم العوامل المحددة لقيمة المؤسسة



المصدر: إلياس بن ساسي ،يوسف قريشي ،مرجع سبق ذكره ،ص60.

إذن فدور التسيير المالي يتمثل في تعظيم النتائج الحالية والمستقبلية، والتحكم في المخاطر المتعلقة بالنشاط والبيئة وذلك بهدف تدنيتها إلى أدنى المستويات، وبالتالي يتحقق الهدف الأساسي والمتمثل في ارتفاع قيمة المؤسسة.

2- المحافظة على مستوى الأداء المالي: لتحقيق مستويات عالية لقيمة المؤسسة ،يجب أن تحقق مستويات مرتفعة لأدائها المالي، ويتحقق ذلك عن طريق تعظيم النتائج، وذلك من خلال تحسين المردودية وتتحقق ذلك بتدني التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة مستمرة

تمتد إلى المدى المتوسط والطويل وذلك بغية تحقيق التراكم في الثروة والاستقرار في مستوى الأداء.

إلا أن هناك عدة قيود تتحكم في الفعالية والأداء، حيث ينبغي على المؤسسة التعامل معها لتحقيق أهدافها، وتتمثل هذه القيود في قوى كل من موردي الموارد المالية والمادية والذين يطالبون المؤسسة بتسديد المقابل المالي لتوريداتهم، وقوى العملاء الذين يقبلون بمستوي معين من الأسعار والجودة والنوعية ومختلف الخدمات.

3-التحكم في المخاطر المالية: مواجهة المخاطر المالية يعد من أهم أهداف التسيير المالي، وهي مخاطر متنوعة منها ما يتعلق بتمويل أصول المؤسسة، ومنها ما يتعلق بالشروع في نشاطات ومشاريع مستقبلية.

وهناك مخاطر متعلقة بالاستغلال ، ومنها مخاطر هيكل التكاليف ، أثر الرافعة المالية مخاطر الإفلاس والعسر المالي ، أما المخاطر المرتبطة بالبيئة فهي ناتجة عن عوامل عدم التأكد وحالة اللاستقرار، وهي مخاطر الاضطراب في أسعار الصرف ومعدلات الفائدة.

ومن المخاطر ما يتعلق بالمحيط السياسي والإداري الذي تعمل فيه المؤسسة حيث يؤدي عدم الاستقرار في هذه المجالات إلى أضرار هامة على تحقيق الأمثلية في قيمة المؤسسة.[1]

4- تحقيق التوازن المالي: وذلك بتسيير التدفقات المالية بما يحقق الفائض في الخزينة وذلك مؤشر لقدرة المؤسسة على تمويل احتياجاتها دون عجز في التمويل.[2]

لتحقيق الأهداف وممارسة المهام المذكورة يمر التسيير المالي **بثلاثة مراحل رئيسية:**

- **مرحلة التشخيص:** وذلك باستخدام أدوات التحليل المالي من أجل التعرف على مواقع القوة والضعف ذات الطبيعة المالية.

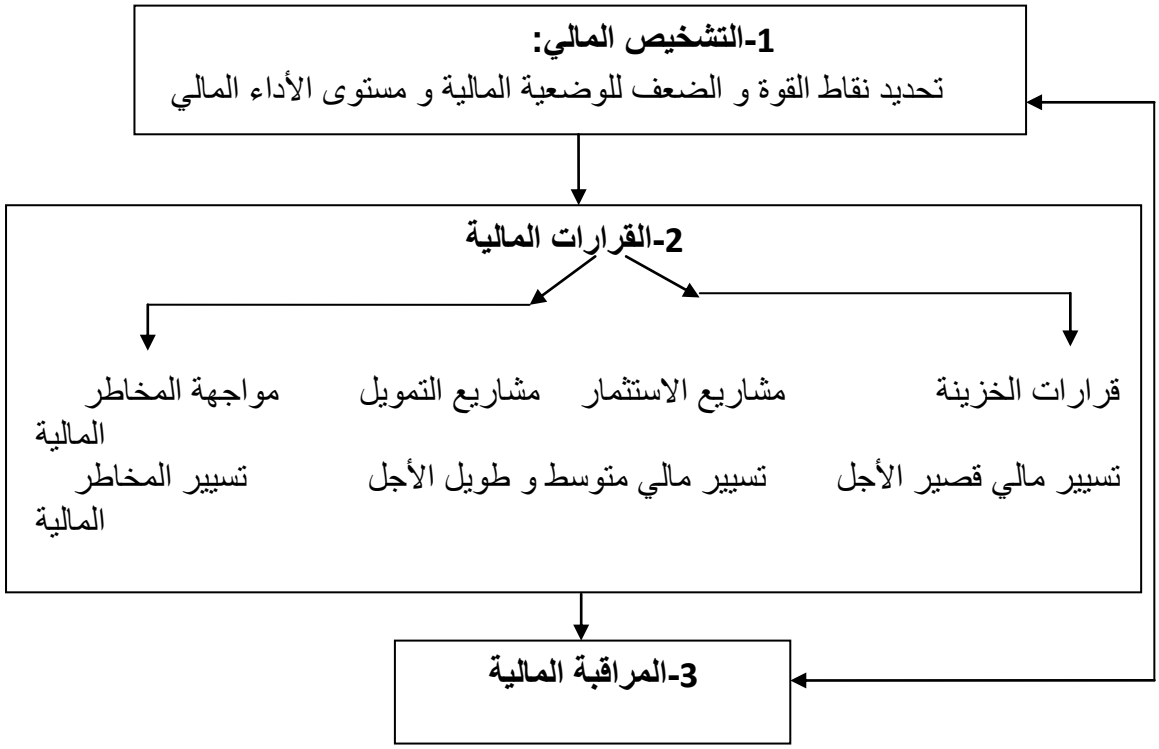
[1] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، الجزء الأول، مرجع سبق ذكره، ص60.

[2] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، الجزء الثاني، مرجع سبق ذكره، ص37-39.

- **مرحلة اتخاذ القرار:** بعد التشخيص تأتي مرحلة التصحيح وذلك باتخاذ قرارات مالية تتفرع إلى قرارات الخزينة، قرارات التمويل، قرارات الاستثمار، القرار المتعلقة بتسيير المخاطر المالية.
- **مرحلة المراقبة:** ومرحلة التأكد من مدى تطبيق القرارات السابقة ومدى مطابقتها للأهداف التي سطرت بعد مرحلة التشخيص.

2)المسؤوليات العملية للتسيير المالي: من أجل تحقيق أهداف التسيير المالي هناك خطوات عملية يتولاها المسيرون الماليون داخل المؤسسة .

الشكل رقم(04):يوضح خطوات العملية للتسيير المالي



المصدر: إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، الجزء الأول، مرجع سبق ذكره، ص61.

المبحث الثاني: مدخل إلى التحليل المالي.

المطلب الأول:مفهوم التحليل المالي

هناك عدة تعار يف مختلفة نذكر ما يلي:

التعريف الأول: عبارة عن معالجة منظمة للبيانات المتاحة بهدف الحصول على المعلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار وتقييم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر وتوقع ما ستكون عليه في المستقبل.[1]

التعريف الثاني: هو وسيلة فعالة لمعرفة طبيعة الارتباطات والعلاقات القائمة بين عناصر المشروع المختلفة ومفردات أصوله ومفردات خصومه وإيراداته ومصروفاته.[2]

التعريف الثالث: مدخل أو نظام لتشغيل البيانات لاستخلاص معلومات تساعد متخذي القرارات للتعرف على:[3]

- الأداء الماضي للمشاة وحقيقة الوضع المادي الاقتصادي للمنشاة في الوقت الحالي.
- التنبؤ بالأداء المالي للمنشاة في المستقبل .
- تقييم أداء الإدارة.

التعريف الرابع : يعتبر تشخيصا شاملا وتقييما للحالة المالية لفترة زمنية ماضية معينة من نشاط المؤسسة، والوقوف على الجوانب الإيجابية والسلبية من السياسة المتبعة باستعمال أدوات وسائل تناسب مع طبيعة الأهداف المراد تحقيقها.ويعتبر مهمة من مهام التسيير المالي ويعتبر الركيزة التي يستند عليها المسير المالي في وضع البرامج والخطط المالية المستقبلية.[4]

---

[1] وليد ناجي الحيالي، **التحليل المالي**، منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2007، ص 20 .

[2] محمد سعيد عبد الهادي، **الاستثمار والتمويل، التحليل المالي والأسواق المالية الدولية** ، الطبعة الثانية ، جامعة سانتانيل ،دار الحامد للنشر والتوزيع،2015 دبي، ص 88 .

[3] عبد الله علي خلف، **التحليل المالي للرقابة على الأداء والكشف عن الانحرافات** ، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2014، ص24.

[4] مبارك لسلوس، **التسيير المالي(تحليل نظري مدعم بأمثلة وتمارين محلولة لطلبة العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير)**، ديوان المطبوعات الجامعية (بن عكنون) الجزائر،2004، ص15.

المطلب الثاني: استعمالات ومراحل التحليل المالي

1 استعمالات التحليل المالي: يمكن إنجازها كالأتي:

- التخطيط المالي للمنشأة.
- إعداد التنبؤات المالية.
- قياس ربحية للمنشأة وقياس سيولتها.
- الرقابة المالية.
- تقييم مدى كفاءة الإدارة في المنشأة.
- إظهار مدى نجاح المنشأة. [1]

2- مراحل التحليل المالي: يعتمد التحليل المالي على عدة مراحل هي:

أ) **مرحلة التصنيف** : تتضمن هذه الأخيرة إعداد البيانات المحاسبية وتصنيفها في المجموعات متجانسة ،ثم دراستها دراسة تفصيلية لفهم مدلولاتها، وتشمل هذه المرحلة كذلك جمع المعلومات وتجزئتـها وترتيبـها وتحليل الأرقـام الموجودة في الميزانية من الأجل استخراج المعلومات المالية التي تعتب ـر كقاعـدة لاستنتاج الوضعية الماليـة وتقدير الإمكانيات.[2]

ب) مرحلة المقارنة: في هذه المرحلة يقوم المحلل المالي بمقارنة الأرقام الجزئية بعضها البعض و مقارنة المجموعات المحددة بالمجموعة الكلية وتساعد هذه المقارنات على كشف العلاقات التي بين الأرقام ومرحلة التصنيف على القوائم المالية الخاصة بالمشاة لمدة محاسبية واحدة، بل شمل أكثر من فترة محاسبية.

[1] محمد سعيد عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

[2] جميل أحمد توفيق، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، 1980، ص 79.

ج) مرحلة الاستنتاج : بعد انتهاء المحلل من المرحلتين السابقتين يكتشف نقاط القوة والضعف في المالية المتبعة من طرف المؤسسة مع توجيه بعض الاقتراحات لمحاولة الخروج من الوضع الصعب القضاء على النقاط الضعف إذا كانت حالتها المالية سيئة، أما إذا كانت الوضعية حسنة يقترح إجراءات تسمح باستمرارها.[1]

المطلب الثالث:أهداف التحليل المالي:

-**أهداف التحليل المالي:** هو عملية تحويل البيانات المالية الواردة في القوائم المالية إلى معلومات تستعمل كأساس لاتخاذ القرارات مستنيرة لأجل تعزيز الاتجاهات الإيجابية في المؤسسة ولمعالجة بعض الممارسات الخاطئة مثل السيطرة على بعض التكاليف أو معالجة نقص متوقع في السيولة وبشكل عام يهدف التحليل المالي إلى تحقيق الغايات التالية:

1- تعرف حقيقة الوضع المالي للمؤسسة.

3- تقييم السياسات المالية و التشغيلية المتبعة.

4- تعرف الاتجاهات التي يتخذها أداء المؤسسة.

5- تقييم جدوى الاستثمار في المؤسسة.

6- تحديد قدرة المؤسسة على خدمة ديونها و قدرتها على الاقتراض.[2]

7- معرفة وضع الشركة في قطاعها.

8- إعداد الأرضية المناسبة لاتخاذ القرارات.

9- المساعدة في عملية التخطيط المالي للشركة.

10- مؤشر على مدى نجاح أو فشل إدارة الشركة في تحقيق الأهداف المرجوة.[3]

11- تستخدم كأداة لمراقبة التسيير .[4]

---

[1] جميل أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص79.

[2] عامر عبد الله، **التحليل والتخطيط المالي** ، الطبعة الأولى، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون ، 2015، ص165، 167.

[3] فهمي مصطفى الشيخ، **التحليل المالي**، الطبعة الأولى، رام الله(فلسطين)، 2008، ص3.

[4] مبارك لسلوس، مرجع سبق ذكره، ص16.

المبحث الثالث: الطرق والأساليب المستخدمة في التحليل المالي

– للتحليل المالي طرق وأساليب فنية سيخدمها المحلل المالي من أجل الوصول إلى مؤشرات معينة أثناء القيام بعملية التحليل المالي وهذه الطرق منها ما هو تقليدي نشأ مع بداية تشكل هذه المعرفة ولازال يشكل أهمية وفعالية في عملية التحليل المالي كالنسب المالية وهناك أساليب حديثة نشأة مع تطور العلوم الأخرى كالرياضيات والإحصاء والبحوث العمليات.[1]

المطلب الأول: التحليل بواسطة المؤشرات.

–تعتبر من أدوات التحليل المالي المستعملة في تقييم البنية المالية للمؤسسة والتحكم على مدى توازنها المالي.

وهناك عدة مؤشرات يستند عليها المسير المالي لإبراز مدى التوازن المالي ونذكر أهمها:

رأس المال العامل[2]:

1 ر**أس المال العامل** :هو هامش السيولة الذي يسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطها بصورة طبيعية دون صعوبات أو ضغوطات مالية على مستوى الخزينة، فتحقق رأس مال عامل موجب داخل المؤسسة يؤكد امتلاكها لهامش أمان

يساعدها على مواجهة الصعوبات و ضمان استمرار توازن هيكلها المالي:

ويمكن فهم رأس المال العامل وفقا لمقاربتين :

- ✓ الأولى هي مقاربة تقليدية للميزانية "المالية" ، والتي تقودنا إلى حساب رأس المال العامل الصافي.
- ✓ الثانية هي مقاربة حديثة للميزانية "وظيفية "، والتي تقودنا إلى حساب رأس المال العامل الوظيفي.

---

[1] عبد الله علي خلف، مرجع سبق ذكره، ص 62.

[2] سلاح فاطمة الزهرة، شرفاوي بوبكر، **التحليل المالي وإدارة الأموال (استخدام النسب المالية كأداة لتحكيم إدارة الأموال)**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية (تخصص محاسبة و جباية)، سعيدة، 2015، ص32 .

1- 1رأس المال العامل الصافي:

المفهوم وطريقة الحساب : يمثل رأس المال العامل الصافي هامش أمان مستعمل من طرف المؤسسة لمواجهة دورة الاستغلال التي تمس السيولة: انخفاض دوران المخزون تحت تأثير الوضع الاقتصادي الراهن غير ملائم ذمم زبائن غير قابلة للتحصيل...إلخ.

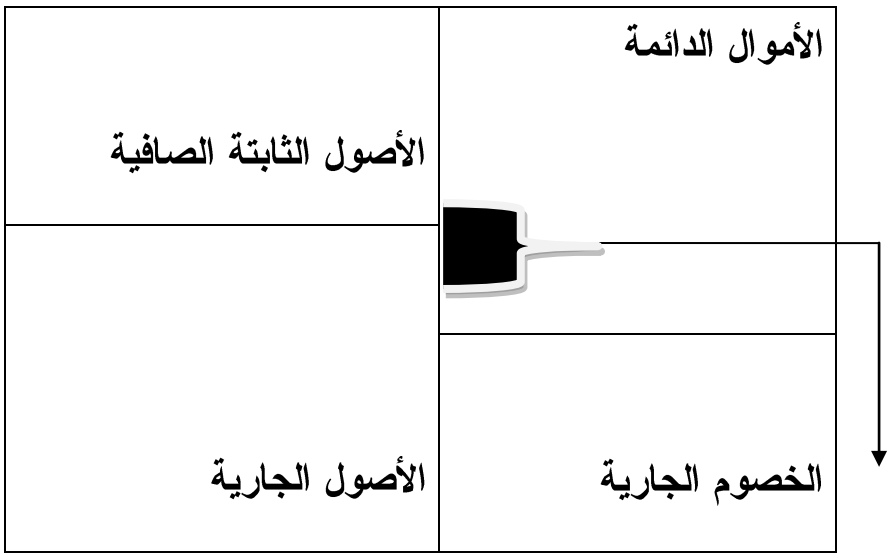
ويتم حساب رأس المال العامل الصافي انطلاقا من الميزانية المالية حيث نجد أنها عبارة عن الفرق بين الأصول الجارية والخصوم الجارية، أو هو عبارة عن الأموال الدائمة (الأموال الخاصة+ الخصوم غير الجارية) المستخدمة في تمويل الأصول الثابتة الصافية.[1]

رأس المال العامل الصافي=الأموال الدائمة- الأصول الثابتة الصافية

رأس المال العامل الصافي=الأصول الجارية- الخصوم الجارية

[1] لزعر محمد سامي، **التحليل المالي للقوائم المالية وفق نظام المحاسبي المالي** ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير، تخصص (الإدارة المالية) ، جامعة منتوري، قسنطينة ،2011، ص92 .

الشكل (05):رأس المال العامل الصافي



رأس المال العامل الصافي

المصدر: لزعر محمد سامي، مرجع سبق ذكره، ص93.

وبصفة عامة يجب أن يكون رأس المال العامل الصافي إيجابي، أي كاف من أجل ضمان هامش أمان يمكن المؤسسة من تسديد التزاماتها في الحالات الاستثنائية.ويختلف حجم رأس المال العامل من مؤسسة لأخرى كل حسب طبيعتها والقطاع الذي تنتمي إليه، فيكون في الغالب أقل حجما في المؤسسات التجارية عن المؤسسات الصناعية نظرا لسرعة دوران المخزون في الأولى وبطئها في الثانية، كما قد يختلف من فترة زمنية إلى أخرى لنفس المؤسسة باختلاف العوامل التي تؤثر عليه. و بصفة عامة هناك ثلاث حالات مختلفة لرأس المال العامل وهي:

✓**رأس المال العامل الصافي موجب FR>0:** يشير إلى أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل، وحسب هذا المؤشر تمكنت من تمويل احتياجاتها طويلة المدى باستخدام مواردها الطويلة المدى، وحققت فائض مالي يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية وهذا ما يشير إلى توازن الهيكل المالي للمؤسسة.

✓**رأس المال العامل الصافي معدومة FR=0:** في هذه الحالة تغطي الأموال الدائمة الأصول الثابتة فقط أما الأصول المتداولة فتغطى عن طريق القروض القصيرة الأجل

فهذه الوضعية لتتيح أي ضمان تمويلي في المستقبل ،وتترجم هذه الحالة الوضعية الصعبة للمؤسسة.

✓**رأس المال العامل الصافي سالب FR<0** : في هذه الحالة نجد أن المؤسسة تعجز عن تمويل استثمارها وباقي الاحتياجات المالية باستخدام مواردها المالية الدائمة وبالتالي فهي بحاجة إلى تقليص مستوى إستثمارتها إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة.[1]

2-1 رأس المال العامل الوظيفي:

مفهوم وطريقة:

حساب رأس المال العامل الوظيفة (رأس المال العامل الصافي الإجمالي):هو مؤشر يتم حسابه انطلاقا من الميزانية الوظيفية و يمكن تعريفه بأنه: "فائض الموارد الدائمة المخصصة

لتمويل جزء من حاجات تمويل دورة الاستغلال" ويمثل الفائض من الموارد الثابتة بعد تغطية الاستخدامات الثابتة ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الوظيفة= الموارد الثابتة- الاستخدامات الثابتة .

2 **احتياجات رأس المال العامل :** هو ذلك الجزء من الحاجات تمويل دورة الاستغلال التي يتم تغطيتها عن طرق الديون المتعلقة بدورة الاستغلال وتنتج هذه الحاجة عن التفاوت الزمني بين المشتريات، المبيعات والمقبوضات، المدفوعات.

- **احتياجات رأس المال العامل للاستغلال:** يمثل القسم الأكبر من احتياجات رأس المال العامل ويتمثل في الفرق بين أرصدة العناصر المرتبطة مباشرة بالنشاط الاستغلالي العادي للمؤسسة. ويعبر عنه بالعلاقة التالية

احتياجات رأس المال العامل للاستغلال=الأصول المتداولة للاستغلال- الخصوم المتداولة للاستغلال[2]

[1] لزعر محمد سامي، مرجع سبق ذكره، ص93 .

[2] توردرت آكلي، **التحليل المالي في ظل النظام المحاسبي المالي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص(مالية والنقود)، جامعة الجزائر، 2008-2009،ص88.

- **احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال:** يمكن كذلك أن ينشأ عن شاط المؤسسة ذمم و ديون خارج الاستغلال(طارئة أو استثنائية)، غير أن هذا النوع من الذمم والديون عادة ما تكون نسبته بسيطة أو ضعيفة في تكوين احتياجات رأس المال العامل. ويعبر عنه بالعلاقة التالية:[1]

احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال = الأصول المتداولة خارج الاستغلال- الخصوم المتداولة خارج الاستغلال

ويبين الشكل التالي كيفية حساب كل من احتياجات رأس المال العامل للاستغلال، احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال واحتياجات رأس المال العامل.

الشكل(06):مخطط لحساب احتياجات رأس المال العامل

الأصول المتداولة للاستغلال	الخصوم المتداولة للاستغلال		الأصول المتداولة خارج الاستغلال	الخصوم المتداولة خارج الاستغلال
	إ.ر.م.ع.إ			إ.ر.م.ع.خ.إ

احتياجات رأس المال العامل الإجمالي

إ.ر.م.ع.إ	إ.ر.م.ع
إ.ر.م.ع.خ.إ	

المصدر: لزعر محمد سامي، مرجع نفسه، ص96

[1] لزعر محمد سامي، مرجع سبق ذكره، ص96.94.

3-الخزينة الصافية: يمكن تعريف خزينة المؤسسة على أنها مجموعة الأموال التي تكون تحت تصرفها خلال دورة الاستغلال، وتشمل صافي القيم الجاهزة أي ما تستطيع التصرف فيه فعلا من مبالغ سائلة[1].

وتحسب الخزينة الصافية بإحدى العلاقتين التاليتين:

الخزينة الصافية = رأس المال العامل الإجمالي – احتياجات رأس المال العامل.أو

الخزينة الصافية =خزينة الأصول – خزينة الخصوم. [2]

من خلال مقارنة رأس المال العامل مع احتياجات رأس المال العامل ينتج لدينا الحالات التالية:

✓ **الحالة الأولى: الخزينة الصفرية:** وهي الحالة المثلى للخزينة، حيث تكون المؤسسة قد حققت توازها المالي وذلك بتساوي كل من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل وبالتالي ضرورة جلب موارد جديدة من أجل ضمان تغطية احتياجاتها المستقبلية.

✓ **الحالة الثانية: الخزينة الموجبة:** في هذه الحالة تكون الموارد الدائمة أكبر من الأصول الثابتة، وبالتالي يكون هناك فائض في رأس المال العامل مقارنة بالاحتياج في رأس المال العامل. ويظهر هذا الفائض في شكل سيولة، الأمر الذي يجعل الخزينة موجبة بإمكانها تمويل جزء من المتداولة التي قد تفوق الخصوم المتداولة.[3]

---

[1] اليمين سعادة، **استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التجارية، تخصص (إدارة و أعمال)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008– 2009، ص66.

[2] صخري جمال الدين، **التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسات البترولية في الجزائر**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص (مالية المؤسسة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012–2013،ص17.

[3] لزعر محمد سامي، مرجع سبق ذكره،ص97.

✓ **الحالة الثالثة: الخزينة السالبة:** في هذه الحالة يكون رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل، يعني أن رأس مال عامل غير كافي لتمويل احتياجات، وعدم الكفاية تؤدي إلى ألا توازن مما ينجم عنه إفلاس المؤسسة.

المطلب الثاني: النسب المالية.

تعتبر التحليل المالي باستخدام النسب المالية من أكثر الأدوات المستعملة في التحليل القوائم المالية، ويمكن القول أن النسب المالية التي تستخدم في التحليل المالي ليست هي الغاية في التحليل المالي ،وأنها هي في الواقع أداة تستعمل من أجل الوصول إلى نتائج تعطي الإجابة للعديد من التساؤلات المتعلقة بالمركز المالي والمركز النقدي والأداء وتقييم قرارات الاستثمار والتمويل.[1]

1.تعرف النسب المالية: بأنها علاقة مترابطة بين بندين أو أكثر من بنود القوائم المالية وقد تتواجد البنود التي تدخل في اشتقاق النسبة المالية في القائمة نفسها كما توجد هذه البنود في قائمتين متتاليتين.[2]

كما أن النسب المالية: التي تستخدم في التحليل ليست هي الغاية وإنما هي في الواقع نتائج أو تصورات تعطي الإجابة لكثير من التساؤلات المتعلقة بالمركز المالي والنقدي والأداء وتقييم الاستثمار والتمويل.[3]

يمكن استخدام التحليل المالي في تقييم الجدوى الاقتصادي لإقامة المشاريع وتقييم الأداء.[4]

1-1- نسبة السيولة: تشير السيولة إلى قدرة المنشأة على سداد ديونها المستحقة للغير في تواريخ استحقاقها وبالتالي فإن هذه النسب تشير إلى الملائمة المالية للمنشأة في المدى

---

[1] اليمين سعادة، مرجع سبق ذكره، ص2.

[2] إيمان انجروا، **التحليل الائتماني ودوره في ترشيد عمليات الإقراض** ، بحث مقدم درجة الماجستير، كلية الاقتصاد تخصص (محاسبة)، 2006-2007، ص71.

[3] زهرة حسن العامري، السيد علي خلف الركابي، **أهمية النسب المالية**، مجلة الإدارة الاقتصاد، العدد الثالث والستون ،2007، ص144.

[4] محمد عدنان الطعمة، **استخدام المؤشرات المالية في تقييم أداء المصرف التجاري السوري** ، مشروع تخرج ضمن متطلبات الحصول على درجة إجازة (إدارة الأعمال) ،2013-2014، ص12.

القصير.وتعتبر هذه النسب من أهم مؤشرات المخاطرة التي تتعرض لها الالتزامات في الزمن القصير لأن الشركة التي لا تتوفر لديها النقدية والبنود التي يمكن تحويلها إلى نقدية في الأجل القصير قد تتعرض لمشاكل مع الدائنين قد يؤدي بهم إلى اللجوء للقضاء والحكم على المنشأة بتصفية أعمالها، بالإضافة إلى ذلك فإن عدم توفر النقدية الكافية لدى المنشأة بمنعها من اغتنام الفرص المربحة التي تتاح لها في المجالات التشغيلية والاستثمارية والتمويلية. وبهدف تحليل السيولة إلى معرفة نسبة النقدية المتوقعة توفرها اليوم أو التي يمكن توفيرها خلال فترة معينة لأن هذا الأمر يعتبر ضروريا لتقدير قدرة المنشأة على سداد التزاماتها التي يحين موعد استحقاقها اليوم والتي تستحق خلال الفترة المقبلة، ولتحقيق هذا الهدف يتم حساب عدة نسب أهمها:[1]

1-1-1نسبة التداول: عبارة عن قسمة الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة.[2]

1-1-2 نسبة السيولة السريعة: ويتم حساب هذه النسبة بطرح من الأصول المتداولة ثم قسمة الناتج على الخصوم المتداولة وتعتبر المخزون أقل عناصر الأصول المتداولة سيولة،كما أنه يحقق أكبر قدر الخسارة بالمقارنة الأصول المتداولة الأخرى في حالة التصفية وتنبع أهمية هذه النسبة من الحقيقة أنها تقيس قدرة المشروع على سداد الالتزامات قصيرة الأجل دون الالتجاء إلى بيع المخزون.[3]

1-1-3 **نسبة النقدية:** عبارة عن قسمة قيم الجاهزة مضافة إليها قيم قابلة للتحقيق على الخصوم المتداولة.[4]

الجدول(03): يوضح تصنيف نسب السيولة.

---

[1] محمد تيسير الرجبي، **تحليل القوائم المالية** ، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، القاهرة، 2014، ص 158.

[2] عبد الغفار حنفي، **أساسيات الإدارة المالية**، دار الجامعية الجديد للنشر، الإسكندرية، 2003، ص288.

[3] جميل أحمد توفيق، **الإدارة المالية (أساسيات وتطبيقات)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1993، ص123.

[4] عبد الغفار حنفي، **أساسيات الإدارة المالية (تحليل المالي، إنفاق رأسمالي، مصادر التمويل)** ، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص87.

نسب السيولة		
النسبة	**الصيغة الرياضية**	**المؤشر**
1. نسبة التداول	الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة	تبين هذه النسبة قدرة المؤسسة لمواجهة استحقاقات ديون قصيرة الأجل
2. نسبة السيولة السريعة	الأصول المتداولة- المخزون / الخصوم المتداولة	تستعمل هذا المؤشر في قياس قدرة المؤسسة على مواجهة ديونها على المدى القصير دون الاعتماد على المخزون
3. نسبة النقدية	النقدية\الخصوم المتداولة	يبين إهتلاك المؤسسة للسيولة والنقدية لسداد ديونها في المدى القصير

المصدر: إعداد الطالبة استنادا لعدة مراجع

1-2- نسب الربحية: هي أهم أدوات التحليل وتعكس هدف المنشأة في تعظيم قيمة ثروة الملاك من خلال تحقيق أرباح حاليا وفي المستقبل.[1]

[1] محمد صالح الحناوي، **مقدمة في المال و الأعمال**، دار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001، ص192 .

الجدول (04): يوضح تصنيف نسب الربحية

نسب الربحية		
النسبة	**الصيغة الرياضية**	**المؤشر**
1.نسبة مجمل الربح إلى المبيعات	مجمل الربح / صافي المبيعات	تقيس نجاح المؤسسة في تحقيق الأرباح من النشاط الرئيسي
2.هامش الربح التشغيلي	الربح التشغيلي / صافي المبيعات	تقيس الأرباح المتأتية من عمليات المؤسسة وتتجاهل مدفوعات المالية أو الحكومية.
3.هامش صافي الربح	الضرائب صافي الربح بعد / الضرائب إجمالي الأصول	تقيس المبلغ المتبقي من كل دينار من المبيعات بعد دفع كافة التكاليف.
4.العائد على الأصول	الأرباح الصافية بعد الضرائب / إجمالي الأصول	تقيس مدى كفاءة المنشأة في تحقيق الأرباح من الأصول المتاحة.
5.العائد على حقوق الملكية	الأرباح الصافية بعد الضرائب / حقوق الملكية.	تبين المؤشر قدرة إدارة المؤسسة على تعظيم عائد المستثمرين كما تبين نجاح هذه الإدارة في استخدام حقوق الملكية بشكل مربح.

المصدر: إعداد الطالبة استنادا لعدة مراجع

1-3- نسب النشاط: تقيس مدى كفاءة الإدارة في توليد المبيعات أو بعبارة أخرى مدى فاعلية استخدام الموارد المالية داخل المنشأة أو مدى الكفاءة في إدارة الأصول، تعتبر إدارة المنشاة وحملة اسمها أكبر من المهتمين بهذه المجموعة من النسب وتكشف نسب النشاط مما إذا كان الاستثمار في الأصول أقل أو أكثر من اللازم شأنه في ذلك شأن الاستثمار الذي لا يكفي لتغطية الاحتياجات ولما كان الهدف الرئيسي الذي يسعى إليه المدير المالي هو تعظيم العوائد وتقليل المخاطرة للمنشأة .لذلك فإنه يتطلب من المدير المالي أن يوازن بين استخدام الموارد داخل المنشأة أو بعبارة أخرى الموازنة بين الأصول وما يتولد عنها من المبيعات.[1]

الجدول (05):يوضح تصنيف نسب النشاط.

نسب النشاط		
النسبة	**الصيغة الرياضية**	**المؤشر**
1.معدل دوران رأس المال	صافي المبيعات / صافي رأس المال العامل	تستخدم هذه النسبة في قياس كفاءة استخدام رأس المال العامل لتوليد المبيعات.حيث يتم تحديد عدد مرات استخدامه خلال فترة زمنية
2.معدل دوران الأصول	صافي المبيعات / مجموع الأصول	تشرح هذه النسبة مدى كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها لتوليد المبيعات
3.معدل دوران المخزون.	تكلفة بضاعة المباعة / متوسط المخزون.	تقيس مدى كفاءة و فعالية الإدارة وسرعتها في تحويل المخزون إلى نقدية.
4.متوسط فترة	360	النقص في متوسط فترة التخزين يعتبر مؤشر

[1] عبد المعطي أرشيد، **أساسيات الإدارة المالية**، الطبعة الثانية، دار زهران للنشر و التوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2001، ص74 .

التخزين	معدل دوران المخزون	جيدا ويشير إلى كفاءة المؤسسة على إدارة مخزونها.
5.معدل دوران الذمم المدينة(العملاء)	المبيعات الآجلة / متوسط الذمم المدينة	تقيس هذه النسبة كفاءة المؤسسة في تحصيل ديونها كما يدل على سرعة حركة الاستثمار في المؤسسة.
6.فترة التحصيل	360 / متوسط الذمم المدينة	كلما زاد عدد أيام فترة التحصيل كلما كان ذلك مؤشر غير جيدا ويشير إلى فشل الإدارة في سياسة التحصيل.
7.معدل دوران الذمم الدائنة(الموردين)	مشتريات / متوسط الذمم الدائنة	تستخدم هذه النسبة كمؤشر للحكم على سرعة المؤسسة في تسديد التزاماتها قصيرة الأجل.
8.فترة الائتمان	360 / متوسط الذمم الدائنة	إعطاء صورة عن الزمن الذي تستغرقه المؤسسة في تسديد ديونها.

المصدر: إعداد الطالبة استنادا لعدة مراجع.

1-4- نسب الرفع المالي (نسب المديونية): هي التي تقيس مدى مساهمة الملاك في الهيكل المالي بالمقارنة بالتمويل الذي مصدره القروض المختلفة منها:

✓ ينظر المقرضون إلى حقوق الملكية باعتبارها"هامش أمان"حيث أنه في حالة انخفاض نسبة حقوق الملكية فإن ذلك معناه أن"الخطر"داخل المشروع يتحمله المقرضون بصفة أساسية.

✓ في حالة استخدام الاقتراض على نطاق كبير فإن الملاك يمكنهم الإحتفاظ بسيطرة على المشروع بأقل قدر ممكن من استثمار.

- يتضخم العائد الذي يحققه الملاك في حالة تحقيق المشروع العائد على الأموال المقترحة يفوق الفائدة المدفوعة.
- ونلاحظ أن المنشأة ذات النسب المنخفضة للرفع المالي تتعرض لدرجة أقل من الخطر في فترات الكساد.ولكنها في نفس الوقت تحقق عوائد منخفضة قي حالة انتعاش أو رواج الاقتصاد وفي معنى أخر فغن الشركات ذات النسب المرتفعة للرفع المالي تتعرض لخطر الخسائر الكبيرة. ولكنها في نفس الوقت قد تحقق أرباحا مرتفعة للغاية، ولاشك إن تحقيق عوائد مرتفعة هو أمر مرغوب فيه ولكن الملاحظ عادة أن المستثمرين يحاولون تجنب الخطر إلى أقصى درجة ممكنة ولهذا السبب فهناك ضرورة لتحقيق التوازن بين العوائد من ناحية الخطر المرتفع من ناحية أخرى حين اتخاذ القرارات المتعلقة بالرفع المالي. [1]
- وتستخدم لقياس اعتماد الشركة على الاقتراض لتمويل الأصول، فكلما هو معروف أن نسب الرفع المالي بما تحتويه من نسبة الرافعة المالية ونسب الديون إلى حقوق الملكية تعتبر هيكل رأس المال وأن هذا النوع من التمويل سيحمل الشركة كثير من الأعباء المالية مما ينعكس على الأسهم والعوائد ودرجة التصنيف الائتماني للشركة وما ذلك على جمهور المستثمرين مع الشركة.[2]

الجدول (06):يوضح تصنيف نسب الرفع المالي.

نسب الرفع المالي (نسب المديونية)		
النسب	**الصيغة الرياضية**	**المؤشر**
1.نسبة الديون إلى حقوق المساهمين	مجموع الالتزامات / مجموع حقوق الملكية	مؤشر الانخفاض جيد ويبين قدرة المؤسسة على خدمة ديونها.

[1] محمد صالح الحناوي، **الإدارة المالية و التمويل**، دار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص42 .

[2] ناظم محمد نوري الشمري، طاهر فاضل البيائي، **أساسيات الاستثمار العيني و المالي** ، الطبعة الأولى، عمان، 1999، ص294.

2.نسبة الدين	إجمالي الخصوم / إجمالي الأصول	مؤشر الانخفاض إيجابي من وجهة نظر المقرضون لأن ذلك الانخفاض يتيح لهم هامش أمان أكبر.
3.نسبة تغطية الدين	التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية / مجموع الديون	تعبر هذه النسبة مقياس لقدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية سنوية من أنشطتها التشغيلية لخدمة ديونها قصيرة وطويلة الأجل.
4.نسبة حقوق الملكية إلى الأصول الثابتة	حقوق الملكية / صافي الأصول الثابتة	تبين هذه النسبة مدى مساهمة أصول الملكية في تمويل الأصول الثابتة.
5.نسبة الخصوم المتداولة إلى حقوق الملكية	الخصوم المتداولة / حقوق الملكية	هذه النسبة تبين مقدار التمويل الذي تم عن طريق الخصوم المتداولة مقارنة مع حقوق الملكية.
6.نسبة تغطية فوائد القروض	الأرباح قبل الفوائد والضرائب / الفوائد المدفوعة	كلما زادت هذه النسبة كلما زادت قدرتها على الوفاء بدفع الفائدة المتفق عليها.

المصدر:إعداد الطلبة استنادا لعدة مراجع.

1-5- نسب السوق : ويستفاد منها كمؤشرات للمستثمرين المتعاملين في سوق الأوراق المالية، ومن الأمثلة: ريع السهم القيمة السوقية إلى العائد.[1]

[1] فهمي مصطفى الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص9.

الجدول (07): يوضح تصنيف نسب السوق.

نسب السوق		
النسب	**الصيغة الرياضية**	**المؤشر**
1.عائد السهم العادي	صافي الدخل– توزيعات الأسهم الممتازة / المتوسط المرجح للأسهم العادية	تبين هذه النسبة الربح الذي يتحقق عن كل سهم عادي خلال الفترة المالية
2.نسبة الأرباح إلى سعر السهم	الأرباح بالأسهم / متوسط سعر السهم في السوق	تقيس هذه النسبة العائد المطلوب من المستثمرين في الأسواق المالية لتوظيف أموالهم في أسهم المؤسسة.
3.نسبة سعر السهم إلى أرباح السهم	متوسط سعر السهم في السوق / أرباح السهم	تقيس هذه النسبة السعر الذي يكون المستمر في السوق المالي مستعدا لدفعة لكل دينار ربح السهم.
4.نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية للسهم	سعر السهم في السوق / القيمة الدفترية	إذا كانت قيمة السهم أكبر من الواحد فهذا يعني أن المنشأة تقوم بأداء
4. ريع السهم	نصيب السهم العادي من التوزيعات / السعر السوقي للسهم	تستخدم للحكم على قرض الاستثمار.

المصدر:إعداد الطالبة استنادا لعدة مراجع

2- **قائمة التدفقات النقدية:** تعد قائمة التدفقات النقدية في المحاسبة في نهاية السنة المالية بأرقام فعلية لتعكس نتائج نشاط سابق[1].

1.2.تعريف قائمة التدفقات النقدية: فهي تعتمد على مقابلة الأموال الداخلة للمشروع بالأموال الخارجة منه للحصول على رقم صافي للتدفقات النقدية ومنه يمكن الوصول إلى التدفقات النقدية التراكمية.[2]

2.2.محتوى وشكل قائمة التدفقات النقدية: يتم تصنيف المحصلات والمدفوعات النقدية خلال الفترة في قائمة التدفقات النقدية إلى ثلاثة أنشطة هي:

1.2.2.الأنشطة التشغيلية: وتتضمن الآثار النقدية للصفقات التي تدخل في تحديد صافي الدخل .

2.2.2.الأنشطة الاستثمارية: تتضمن تقديم القروض للغير وتحصيلها، اقتناء الاستثمارات والتخلص منها (سواء استثمارات في ديون أو الحقوق ملكية)وكذلك اقتناء الأصول الثابتة والتخلص منها.

3.2.2. الأنشطة التمويلية: وتخص ببنود الالتزامات وحقوق الملكية وتشمل:

(A) الحصول على رأس المال من الملاك وامتدادهم بعائد على استثماراتهم أورد هذه الاستثمارات.

(B)اقتراض الأموال من الدائنين وسداد الأموال المقترضة.[3]

---

[1] عمارة زودة، **مقياس التسيير المالي** ،السنة الثالثة LMD، تخصص (مالية وإدارة الأعمال)، قسم علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، دون سنة.

[2] أحمد محمود عمادة، **دراسات الجدوى وقرار الاستثمار**، دار النهضة العربية، القاهرة، ....ص148 .

[3] أمين السيد أحمد لطفي، **إعداد وعرض القوائم المالية في ضوء معايير المحاسبة** ، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص137.

- **قائمة التدفقات النقدية تأخذ الشكل الأساسي التالي:**

الشكل رقم(07):قائمة التدفقات النقدية.

- يستعرض الشكل التوضيحي التالي التدفقات الداخلة والخارجة.

.تدفقات نقدية من الأنشطة التشغيلية	**xxx**
. تدفقات نقدية من الأنشطة الاستثمارية	**xxx**
. تدفقات نقدية من الأنشطة التمويلية	**xxx**
.صافي الزيادة(أو النقص) في النقدية.	**xxx**
.رصيد النقدية في بداية العام	
. رصيد النقدية في نهاية العام	

المصدر:أمين السيد أحمد لطفي، المرجع سبق ذكره، 137.

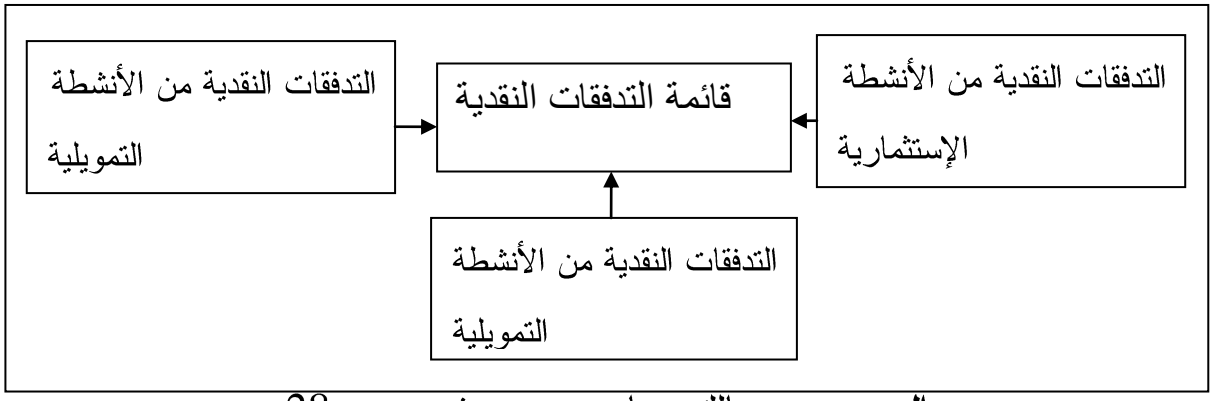
4.2.2 قائمة التدفقات النقدية: تعد هذه القائمة من خلال إضافة إعداد كل كشف التدفقات النقدية التشغيلية وكشف التدفقات النقدية والناتجة عن الأنشطة الاستثمارية والتمويلية أي بمعنى أن التدفقات النقدية هي حاصل جمع العناصر الأساسية لقائمة التدفق النقدي.

صافي التدفق النقدي= صافي التدفق النقدي التشغيلي+ صافي التدفق النقدي الإستشماري + صافي التدفق النقدي التمويلي.

ومما سبق يمكننا أن نضع شكلا بين العناصر الأساسية المكونة لكشف التدفقات النقدية وهي كالتالي :[1]

[1] بن مالك عمار، المرجع سبق ذكره، ص 28.

الشكل(08): يوضح العناصر الأساسية لكشف التدفقات النقدية



المصدر: بن مالك عمار، مصدر نفسه، ص 28.

3.2.هدف قائمة التدفقات النقدية:مساعدة المستثمرين والمقرضين في تقييم:

- القدرة على تدفقات النقدية داخلة مستقبلا.
- القدرة على مواجهة الالتزامات ودفع توزيعات الأرباح.
- أسباب الفرق بين الدخل المحاسبي والصافي التدفقات النقدية.[1]

4.2.الغرض من قائمة التدفقات النقدية: هو توفير معلومات ملائمة عن المحصلات والمدفوعات النقدية للمنشأة خلال الفترة، ولتحقيق هذا الغرض ولمساعدة المستثمرين والدائنين وغيرهم في تحليلهم للنقدية، فإن قائمة التدفقات النقدية تقرر على مايلي:

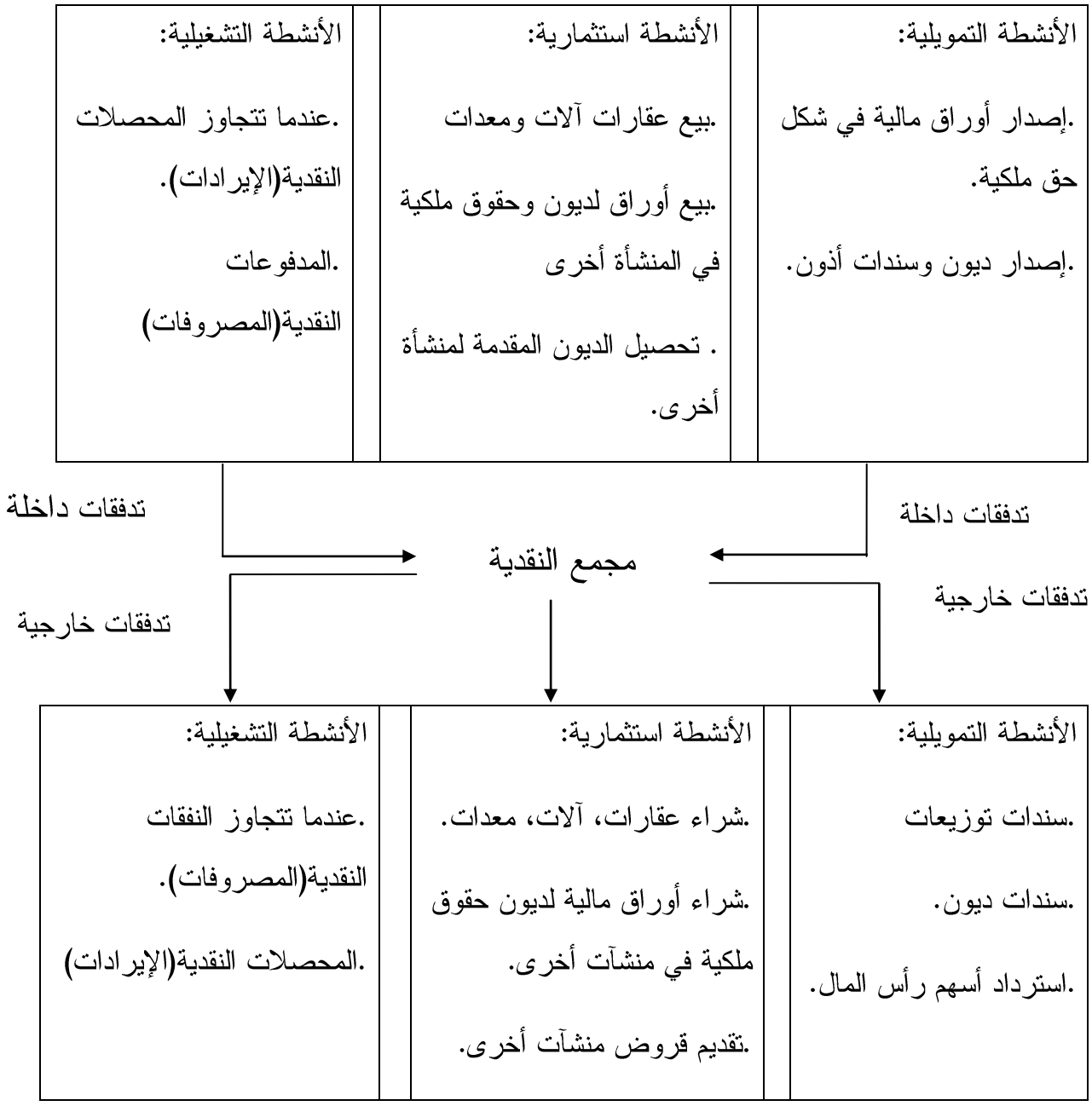
- الآثار النقدية لعمليات المنشأة خلال الفترة.
- لصفقاتها الاستثمارية ولصفقاتها التمويلية.
- صافي الزيادة أو النقصان في النقدية خلال الفترة.
- ويعد التقرير عن مصادر واستخدامات النقدية وصافي الزيادة أو النقصان فيها من الأمور المفيدة.لأن المستثمرين والدائنين والأطراف الأخرى يريدون أن يعرفوا ما يتعرض له أكثر الموارد سيولة في المنشأة.[2]

[1] زياد عبد الحليم الذيبة، **تطبيقات المحاسبة على الحاسوب باستخدام EXCEL الطبعة الأولى**، دار الحامد للتوزيع والنشر ،عمان، 2012، ص355.

[2] أمين السيد أحمد لطفي، مصدر سابق ذكره، ص137.

- وتتمثل قيمة القائمة في أنها تساعد المستخدمين على تقييم درجة السيولة والسير وتشيرا لسيولة إلى قدرة المنشاة على سداد التزاماتها عند تاريخ الاستحقاق، في حين تشير المرونة المالية إلى قدرة المنشأة على الاستجابة والتكييف مع الأزمات المالية والاحتياجات والفرص غير المتوقعة.

الشكل(09):التدفقات النقدية على أساس النشاط.



المصدر: أمين السيد أحمد لطفي، الإسكندرية، 2008، ص139.

5.2 تحليل التدفقات النقدية باستخدام النسب: حسب معيار المحاسبي الدولي السابع فإن الأنشطة التمويل هي الأنشطة التي تنتج عنها تغيرات في حجم ومكونات ملكية رأس المال وعمليات الاقتراض التي تقوم بها المؤسسة وهي الأنشطة التي تأتي من جراء دخول وتحويل رؤوس الأموال الخاصة والقروض المالية وتوزيع أرباح الأسهم:

أولا: مقاييس جودة الربحية

هذا المقياس يشير إلى مدى أهمية ارتفاع النقدية المستحصلة خلال السنة من الأنشطة التشغيلية للمؤسسة.فكلما ارتفع صافي التدفق النقدي كلما ارتفعت نوعية وجودة الأرباح،بينما إذا تحقق الدخل بموجب مبدأ الاستحقاق فذلك لا يعني تحقيق تدفق نقدي مرتفع وإن من أهم النسب التي يمكن من قياس جودة الأرباح تتمثل في ثلاثة نسب هي:

1.نسبة كفاية التدفقات النقدية= $\frac{\text{التدفقاتالأالنقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية}}{\text{متطلبات النقدية (قصيرةالأولية)}}$

ويقصد بمتطلبات النقدية الأولية الخارجة من الأنشطة التشغيلية و الفوائد المدفوعة و سداد الديون المستحقة(قصيرة الأجل).

2.**مؤشر النقدية التشغيلية =** $\frac{\text{التدفقاتالداخلةالنقدية من الأنشطة التشغيلية (قصيرة الأجل) صافي}}{\text{صافي}}$

التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية (قصيرة الأجل)

صافي \ صافي الدخل

توضح هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على توليد تدفق نقدي تشغيلي

3.نسبة التدفق النقدي= $\frac{\text{جملةالتدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية}}{\text{صافي}}$

بحيث توضح هذه النسبة مدى كفاءة الائتمان في تحصيل النقدية.[1]

[1] جهيدة عواريب، **استخدام التحليل المالي الديناميكي لتشخيص التوازن المالي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص (مالية المؤسسة) ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012،ص13.

ثانيا:مقاييس جودة السيولة

توفر السيولة لجمع المنشات جانب الأمان في أنشطتها من خلال توفير القدرة على مواجهة الالتزامات النقدية الجارية،وبما أن صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية يمثل الأساس الذي يركن إليه في توفير السيولة،فإن قائمة التدفقات النقدية توفير معلومات مهمة في هذا الجانب، كما أنه يوفر معلومات عن الكفاءة في سياسات التحصيل و كفاءة سياسة الذمم المدينة، هذه النسب تتمثل فما يلي:

1.نسبة تغطية النقدية= $\frac{\text{صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية}}{\text{جملة التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الإستثمارية و}}$

وتؤشر هذه النسبة ما إذا كانت المنشأة تنتج نقدية بما فيه الكفاية لمواجهة التزامات الاستثمارية والتمويلية، وما مدى الحاجة إلى التمويل عن طريق الاقتراض أو بواسطة أدوات الملكية أو من خلال كلا الطريقتين.

2.مؤشر التدفقات النقدية الضرورية= $\frac{\text{صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية}}{\text{الديون المستحقة الأداء و مدفوعات (قصيرة التأخير)}}$

وتعكس هذه النسبة على قدرة المنشأة في إنتاج نقدية من الأنشطة الرئيسية بشكل يكفي لمواجهة احتياجاتها التمويلية الضرورية.

3.نسبة الفائدة المدفوعة= $\frac{\text{الفوائد النقدية المدفوعة}}{\text{صافي التدفقات}}$

وتوفر هذه النسبة مؤشرا عن مدى استفادة النقدية من الأنشطة التشغيلية في سداد الفوائد المتعلقة بالقروض، إن ارتفاع هذه النسبة يؤثر حقيقة احتمال تعرض المنشأة لمشاكل السيولة.[1]

[1] جهيدة عواريب، المرجع نفسه، ص12.

ثالثا:مقاييس تقييم السياسات المالية.

توفر قائمة التدفقات النقدية معلومات يمكن عن طريق تحليلها بواسطة المؤشرات المالية ومقارنتها لعدد من السنوات التعرف على مدى كفاءة الإدارة في مجال السياسات المالية، ومن هذه النسب مايلي:

1.نسبة التوزيعات النقدية= $\frac{\text{التوزيعات النقدية للمساهمين}}{\text{صافي التدفقات النقدية من الأنشطة}}$

وتعكس هذه النسبة سياسة توزيع الأرباح على المساهمين ومدى قدرة التدفقات النقدية التي توفرها الأنشطة التشغيلية على مواجهة التزامات المنشأة في توزيع الأرباح واستقرار هذه التوزيعات من فترة إلى أخرى

2.نسبة محصلات الفوائد والتوزيعات = $\frac{\text{نسبة التحصيلات الفوائد و التوزيعات}}{\text{صافي التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة}}$

وتوفر هذه النسبة مؤشرا عن مدى أهمية المتحصلات النقدية من الاستثمار المالية في الأسهم والسندات مقارنة بالتدفقات النقدية للمنشأة من أنشطتها التشغيلية.

3.نسبة الإنفاق الرأسمالي= $\frac{\text{الإنفاق الرأسمالي}}{\text{التدفقات النقدية الداخلة من أسهم و سندات و القروض طويلة الأجل}}$

إن قياس هذه النسبة يوفر مؤشرا عن مدى مساهمة مصادر التمويل في الاستثمار في الأصول الثابتة، وانخفاض هذه النسبة قد يكون نتيجة الاستثمار في المخزون وزيادة الاستثمارات المالية، لذلك فإن هذه النسبة توفر مؤشرا للمستثمرين والمقرضين عن كيفية استخدام استثماراتهم من قبل الإدارة.[1]

المطلب الثالث: الطرق والأساليب الحديثة(الطرق الكمية)

تعتبر الطرق الكمية من الأساليب الحديثة في التحليل المالي والتي تساعد على تحقيق نتائج أدق بالإضافة إلى تقليل الفترة الزمنية التي تستغرقها عملية التحليل كما تتيح الأساليب الحديثة إمكانية التوسع في استخدام الكمبيوتر في هذا المجال.

[1] سلاح فاطمة الزهرة، شرفاوي بوبكر، مرجع سبق ذكره، ص46.

أولا: الأساليب الإحصائية

تستند الأساليب الإحصائية على الأرقام القياسية و السلاسل الزمنية بيانات لعدد من السنوات بهدف توضيح العلاقة بين المؤشرات معينة التي تعبر عنها بالمعدل قياسا لمعدلات نفس المؤشرات لفترة زمنية،أو علاقة بالمؤشر اختيار سنة الأساس ،التي يجب أن تخضع لمعايير دقيقة وموضوعة،بعيدا عن التحيز الشخصي، يقصد إخفاء بعض الحقائق أو لإظهار بعض الوقائع بصورة مغايرة للواقع. كما يجب أن تكون سنة الأساس من السنوات الطبيعية البعيدة عن المؤشرات الشاذة:

إجراءات التحليل باستخدام الأساليب الإحصائية للقيام بعملية التحليل المالي وفق الأساليب الإحصائية هناك بعض الإجراءات الفنية التي لابد للمحلل إتباعها لتحقيق الغاية في عملية التحليل وهذه الإجراءات هي:

- ليمكن إتباع هذا الأسلوب إلى في حالة توفر سلسلة زمنية في البيانات القوائم المالية إذا يقوم المحلل بالحصول على البيانات المطلوبة وفقا لموضوع التحليل.
- يعد جدول يتكون من حلقتين الأول للعناصر والحقل الثاني للسنوات يتكون من عده خانات حسب سنوات السلسلة الزمنية.[1]
- تعتبر قيمة الأساس 100ثم بنسب قيمة كل عنصر إلى مثيله من سنة الأساس مضروبا في 100
- بعد الانتهاء من إست كمال الجدول التحليلي يحصل المحلل على التغيرات التي تحدث لكل عنصر، الذي يسمى بتحليل الاتجاهات، ويمكن تحويل قيمة كل مؤشر أو عنصر إلى رسم بياني اتجاه التغيرات التي حدثت خلال سلسلة الزمنية.

[1] وليد ناجي الحيالي، رئيس الأكاديمي العربية مفتوحة في الدنمرك، **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي** ، ص129-130-131.

ثالثا: الأساليب الرياضية

أ -**طريقة الارتباط والانحدار:** تستخدم هذه الطريقة على نطاق واسع لتحديد العلاقة بين النتائج المحققة من مقارنة ظاهرتين أو أ كثر، ويمكن لهذه العلاقة التبادلية أن تظهر لقمتين موحدتين أو لمجموعتين محددتين، إن مهمة استخدام طريقة الارتباط هي إظهار شدة العلاقة بين ظاهرة برمزها ب (y) وظاهرة أخرى نرمز لها ب (x) وتعبر عن هذه العلاقة بمعادلة رياضية هي(x)y=f.

ب -**الارتباط الخطي:** تستخدم البرامج الخطية بشكل خاص في دراسة القيم المتغيرة الثنائية سواء كانت على شكل معدلات رياضية (جبرية) أو معدلات منطقية بهدف الاستفادة منها في تحديد جوهر القضية المدروسة.ويشترط الاستخدام البرامج الخطية في دراسة مشاكل الاقتصادية وجود عدة خيارات في العلاقة، أما في حالة الظواهر الاقتصادية التي تتميز بعدم وجود علاقة خطية مباشرة، فتطبق طريقة البرامج المنحنية، وتستخدم الأخيرة في البرامج المتغيرة أوالمنحبية في حل جميع المسائل الاقتصادية التي لاتوجد بين عناصرها علاقة خطية مباشرة، والتي تفرض تحديد القيم الكلية للمتغيرات اعتمادا على القيم الحقيقية الأولية للمتغيرات ولحل المشاكل الاقتصادية باستخدام البرامج الخطية ،يتم الاستعانة بمعادلة مستقيم التي هي:[1]

$$Y=a\ x+b$$

ج طريقة المصفوفات الرياضية:

المصفوفة هي مجموعة من الأعداد مرتبة على شكل مستطيل، مكون من عدد من الصفوف والأعمدة وتعتمد على حل المعدلات الجبرية والخطية والموجهة وتستخدم بشكل خاص في حل المشاكل الاقتصادية ذات الاحتمالات المتعددة والمعقدة وغالبا ما يجري تطبيقها في المشاريع الإنتاجية الكبيرة، أو على المشاكل التي تواجه قطاعا اقتصاديا معينا.

[1] وليد ناجي الحيالي، التحليل المالي، المرجع سبق ذكره، ص224، 225،226.

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا للتسيير المالي الذي يعتبر ذو أهمية بالغة خصوصا مع تزايد تعقد البيئة المالية للمؤسسة حجما وسرعة، ويتمثل الهدف الأساسي للمؤسسة في ضمان إستمراريتها والحصول على مستوى مردودية يعكس بصفة إيجابية قيمة الأموال المستثمرة، وعليه يعد الاعتماد على التسيير المالي ذا أهمية بالغة في مجال اتخاذ القرارات الأكثر نجاعة وتجانسا مع إستراتيجية المؤسسة ، بالإضافة إلى التحليل المالي وأهم الطرق والأساليب المستخدمة في التحليل المالي منها التقليدية (المؤشرات التوازن المالي، النسب المالية) وأخر حديثة(الأساليب الإحصائية والرياضية).

القسم التطبيقي

الفصل الثالث

دراسة تطبيقي للصندوق الجهوي

للتعاون الفلاحيCRMA

تمهيد:

تناولنا في الفصلين السابقين الجانب النظري وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى الجانب التطبيقي ومحاولة إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي والتعرف على واقع التسيير المالي (التحليل المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية) للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لولاية سعيدة. وهذا من خلال دراسة الفصل في مبحثين:

المبحث الأول: ماهية الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لولاية سعيدةCRMA

المبحث الثاني: التحليل المالي بالنسب للقوائم المالية لِCRMA

المبحث الأول: تعريف عام لمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA بولاية سعيدة

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA

المؤسسات التعاونية الفلاحية مؤسسات قديمة تخص أساسا على قطاع الفلاحة أوجدتها المستعمرات الفرنسية وشجعت تواجدها، وإن انشغال المستعمر بتوقع الأخطار المتعلقة بالكوارث الطبيعية جعلته يخلق الصندوق الخاص بالتأمينات التعاونية الفلاحية والتي أولها أنشأ في مدينة تلمسان سنة 1911، حيث عملت على تطويره بسرعة تماشيا مع التطور الذي حققه في الاقتصاد الفلاحي للمستعمرات وتحديدا مع نهاية الحرب العالمية الثانية، وفي سنة 1962، التعاونية الفلاحية احتوت على ثلاثة مؤسسات، الصندوق المركزي للإعادة التأمينات للتعاون الفلاحي، الصندوق المركزي للتعاون الاجتماعي وخاصة قطاع الفلاحة والذي تمت تكملته بمؤسستين تعاونيتين للضمانات المكملة ممثلا في:الصندوق المركزي للاحتياطات التعاونية الفلاحية والصندوق التعاوني الفلاحي للأسهم الاجتماعية، أما المؤسسة الثالثة للتعاونية الفلاحية هي الصندوق التعاوني الفلاحي للمتقاعدين.

لصالح من كان يعمل في مؤسسات تعاونية أو جمعيات القطاع الفلاحي، وبقيت الصناديق الأساسية الثلاثة إلى أن جاء الأمر64 المؤرخ في 02 ديسمبر 1972 المتضمن إحداث التعاون الفلاحي، الذي وحد كل الصناديق رقم 72 توحيد رسمي، وكانت النتيجة ولادة صندوق موحد جديد هو الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي (CNMA)

CAISSE NATIONAL DE MUTUALITE AGRICOLE الذي هو عبارة عن تجمع للصناديق الجهوية للتعاون الفلاحي وما تحويه من مكاتب جهوية للتعاون الفلاحي CAISSE REGIONALE DE MUTUALITE AGRICOLE (CRMA) .

إن الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي عبارة عن مؤسسة مهنية فلاحية تهدف إلى إنجاز كل عملية احتياط اجتماعي أو تأمينات، تعويضات على أساس نمط تعاوني دون تحقيق أرباح وهذا لصالح كل أعضائها المشتركين والمنخرطين والمؤمنين والمستفدين.

ومنذ سنة 1982 إلى غاية سنة 1995 أين تم تحويل نشاطات الضمانات الاجتماعية الخاصة بقطاع الفلاحة، كان الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي هو المسير لها لحساب صندوق الضمان الاجتماعي وصندوق التقاعد لهذه النشاطات، وخلال نفس السنة أصبح الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي يقوم بنشاط التأمينات الاقتصادية الفلاحية كنشاط أساسي وتم أيضا وضع مشروع العمليات البنكية والقروض، حسب النظام 95-01 المؤرخ في28 فيفري1995، المتضمن منح الصندوق الوطني للتعاقدية الفلاحية رخصة لممارسة عمليات مصرفية، الذي منح الصندوق الحق في ممارسة عمليات بنكية مع احترام كل اللوائح والقوانين المتعلقة بذلك بالإضافة إلى هذا يمارس الصندوق نشاط أخر، يتمثل في شركة الأسهم الخاصة بالاعتماد الإيجاري لتأخير العتاد الفلاحي، لكن العمل المصرفي تم توقيفه منذ 2009 .

تسعىCRMA للتأمينات إلى تحقيق الأهداف التالية:

- عمليات التأمين وإعادة التأمين للممتلكات والأشخاص، لاسيما القطاعات الاقتصادية التي تخصه في إطار الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المطبقين على مؤسسات التأمين مع كل الأشخاص المعنويين والطبيعيين.
- العمليات المرتبطة بالبنك والقرض والعمليات الملحقة بنشاطاته وذلك في إطار الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المطبقين على البنوك والمؤسسات المالية مع كل الأشخاص المعنويين والطبيعيين في الجزائر أو الخارج.
- يمكن بشكل عام أن يقوم لحساب الدولة أو الجماعات العمومية أو لحساب الغير أو عن طريق المساهمة، بكل العمليات المالية أو الفلاحية أو التجاري أو الصناعية،

العقارية المنقولة وغير المنقولة التي يمكن أن ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بنشاطات صناديق التعاونيات الفلاحية.

- المساهمة في تنفيذ ترقية قطاعات الفلاحية والغابات والصيد البحري وتربية المائيات والصناعة الغذائية والنشاطات الملحقة وتطويرها.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ل CRMA للتأمينات

وسيتم تناوله كما يأتي:

الهيكل التنظيمي للمقر الرئيسي: بتطبيق النظام92-05 المؤرخ في 22 مارس 1992 الخاص بالشروط المتعلقة بتعيين المسؤولين وممثلي البنوك والمؤسسات المالية، مدير المالية والمحاسبة، مدير القروض، مدير التأمينات، غلى أن جاء النظام رقم 05-02 المؤرخ في 05 مارس 2005، ليصبح الصندوق الوطني يمارس نشاطاته المصرفية في شكل شركة مساهمة بعيدا عن نشاطاته التأمينية، فكان التغير في الهيكل التنظيمي حتمية لاختيار وهذا التغير لا يدل عن عدم الاستقرار وإنما هو من أهم ملامح الحياة الاقتصادية للصندوق الوطني في الوقت الحالي، بغرض البقاء والاستمرار والنمو في السوق المصرفي المستهدف، فلجوء الصندوق الوطني للإعادة التنظيم أنتجت هيكل تنظيمي في شكل شركة مساهمة بعدما كان يفتقد لذلك خلال الفترة السابقة.

يتكون الهيكل التنظيمي الجديد من إدارة عامة تتفرع منها عشرة إدارة تتمثل في الأمانة وإدارة الشؤون القانونية والمنازعات، إدارة الموارد البشرية، إدارة الخزينة ووسائل التسديد، إدارة التفتيش العامة، إدارة المراجعة، إدارة التعهدات، إدارة المحاسبة وإدارة الإنتاج والتسويق وخلية الإعلام الآلي.

وقد تمت مراعاة عدة اعتبارات عند تصميم الهيكل التنظيمي الجديد، من حيث تحديد الأنشطة الوظائف والتقسيمات الإدارية، كذلك نطاق الإشراف وتوزيع الأعمال ومهام بالنسبة لكل إدارة من الإدارات السابقة الذكر كما يأتي:

الأقسام الفنية المساعدة: وهي تتكون من:

1. قسم إدارة الموارد البشرية: تهتم بالأمور الإدارية والنظام الداخلي.
2. **قسم المحاسبة والمالية:** يهتم بالتسجيلات المحاسبية وإعداد التقارير المالية.
3. قسم المقاصة: تعمل على تسوية الوضعية مع بقية المؤسسات المالية.
4. قسم الاستثمار والبحث والتطوير: يسعى لإعداد المشاريع الاستثمارية المستقبلية.

الأقسام الممارسة للنشاط: تتضمن الأقسام التالية:

- ❖ مصلحة الإنتاج: تهتم بإبرام العقود.
- ❖ مصلحة الحوادث: تقوم بتقديم الأخطار الناجمة عن الحوادث.
- ❖ مصلحة إعادة التأمين: تهتم بعمليات إعادة التأمين.
- ❖ مصلحة التعويضات: تقوم بدفع التعويضات.

الهيكل التنظيمي في وكالة سعيدة:

إن التغيرات التي حدثت على الهيكل التنظيمي للإدارة العليا، انعكست إيجابيا على الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي بعد أن تخلت وكالته عن ممارسة النشاط المصرفي بصفة نهائية دون التأمينات فوضعت الإدارة العليا هيكلا تنظيميا جديد، للوكالة استجابة للتحولات الطارئة على المحيط الداخلي والخارجي للتأمين.

يتكون الهيكل التنظيمي للوكالة من:

مدير الوكالة على رأس الهيكل التنظيمي يترأس مصلحة الإدارة العامة بما فيها من أمانة المدير، قسم الموارد البشرية وخلية الوسائل العامة والمستخدمين تشرف على 32 عاملا منهم واحد متقاعد، خلية التحصيل والمنازعات، مصلحة المحاسبة والميزانية وخلية الإعلام الآلي، خلية التجارية والتسويق، قسم الإنتاج، قسم الحوادث منها الفلاحية وغيرها، خلية الأمن الداخلي للمؤسسة، مصلحة التأمينات الشاملة، مصلحة استثمارات الدولة.

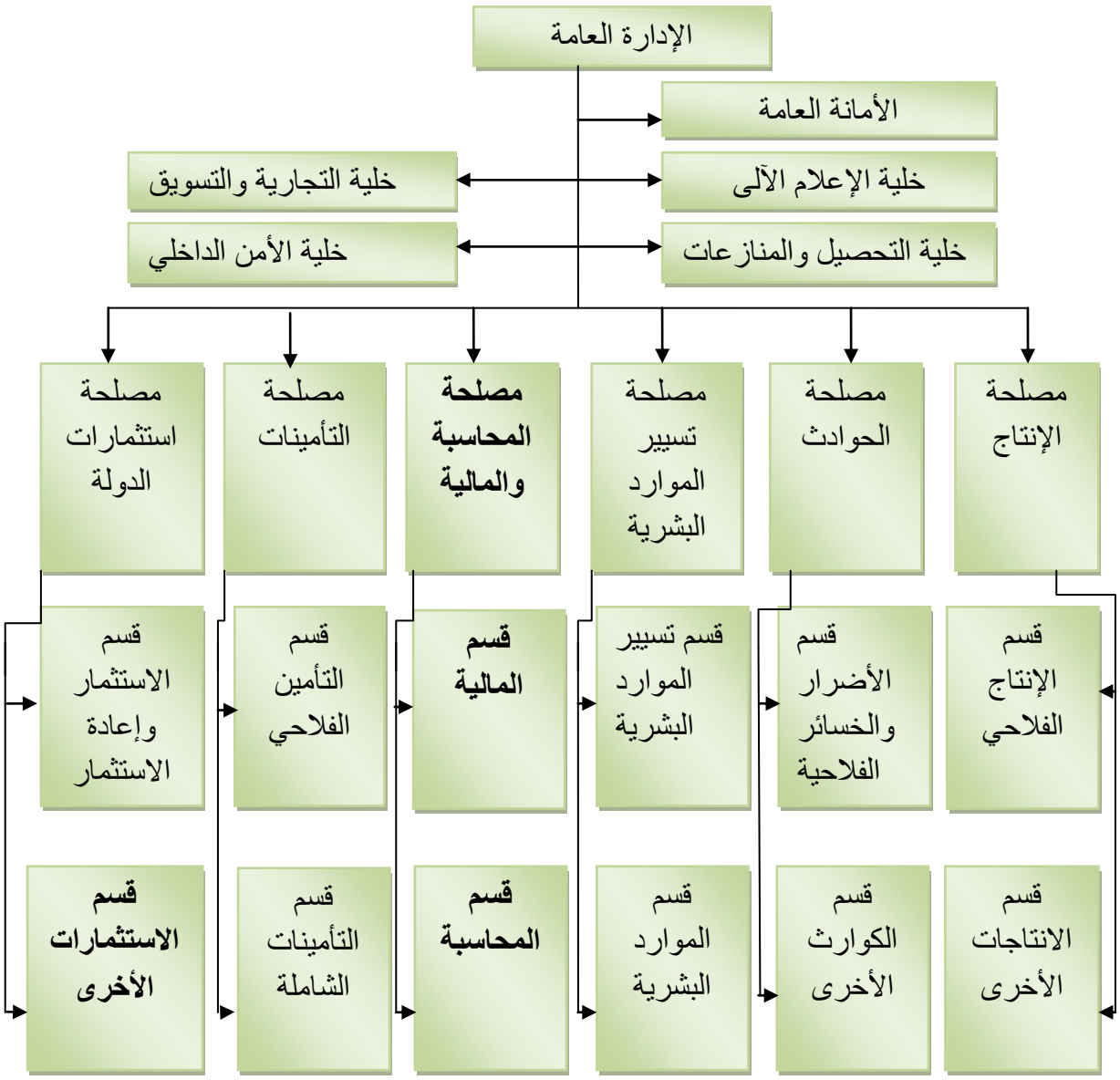
وعلى هذا الأساس يمكن القول أن تقسيم العمل ضروري لتحديد المسؤوليات وتسهيل عملية التسويق.

كما تضم 64 صندوق جهوي و 387 وكالة محلية موزعة عبر التراب الوطني والمتمثلة في:

- الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي بالجزائر العاصمة.
- الصناديق الجهوية للتعاونيات الفلاحية عبر كامل ولايات الوطن.
- وكالات محلية لكل صندوق حسب الموقع.

وثائق من داخل المؤسسة

الشكل رقم(10): الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي فرع سعيدة



المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: منتجات الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

يستجيب الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي إلى عدة إنشغالات العديد من العملاء الاقتصاديين في المجتمع من خلال حماية استثماراتهم وممتلكاتهم ونشاطاتهم من الأخطار حيث يقدم للمستغل الفلاحي خاصة عدة ضمانات ضد مختلف الظروف المناخية، وضد عدة أمراض تصيب الحيوانات، من خلال المنتجات التأمينية والتي يمكن تقسيمها إلى تأمينات غير فلاحية وتأمينات فلاحية.

1) **التأمينات الغير فلاحية:** تشمل هذه التأمينات مايلي:

1. **تأمين السيارات:** في هذا النوع يلزم على كل مالك سيارة التأمين عليها وذلك حسب القوانين الصادرة سنة 1958 حتى يومنا هذا، ويعطي هذا النوع مجموعة من الأخطار المضمونة وهي: المسؤولية المدنية للمؤمن، التأمين على السيارة وضمان خسارة الاصطدام، ضمان السرقة الحريق وضمان انكسار الزجاج، ضمان الدفاع والحلول، التأمين الشامل.
2. **التأمين ضد الحرائق** : حسب القوانين من 44 إلى 88 من الأمر 95-07 المتعلق بالتأمينات يضمن المؤمن من الحرائق وجميع الأضرار التي تسببت فيها النيران غير أنه إذ لم يكن هناك اتفاق مخالف لا يضمن الأضرار التي يتسبب فيها تأثير الحرارة أو الاتصال المباشر الفوري للنار أو لإحدى المواد المتأججة إذ لم تكن هناك بداية حريق قابلة للتحول إلى حرق حقيقي.
3. **التأمين ضد الأخطار المتعددة :** هو عقد يتضمن الرئيسية التي يتعرض لها المؤمن له (الحريق، الانفجار، أضرار المياه، انكسار الزجاج، السرقة، المسؤولية المدنية...).
4. **التأمين ضد الكوارث الطبيعية** : يضمن هذا النوع من التأمين للمؤمن له جميع الأضرار التي تصيبه في ممتلكاته سواء كان منقولا أو عقارا التي تتسبب فيها الكوارث الطبيعية.

5. **تأمين النقل:** يمكن تأمين البضائع من الخسائر والأضرار التي قد تلحق بها.
6. **تأمين آلات المصانع والطاقة :** يسمح هذا التأمين بضمان الآلات الصناعية من جميع الأضرار التي قد تؤدي إلى تعطلها.

2) **التأمينات الفلاحية:** وتنقسم هذه التأمينات إلى تأمينات نباتية وتأمينات حيوانية

يتعرض القطاع الفلاحي لكثير من المخاطر الطبيعية، كتقلب الظروف المناخية، والفيضانات وانتشار الآفات والأمراض والتي لا يمكن السيطرة عليها بالمكافحة، ومن شأن هذه المخاطر أن تحدث أضرار كبيرة بالقطاع الفلاحي فيتكبد الفلاح والمنتجون خسائر فادحة تكون سببا للإعسار وعدم الاستقرار.

فمن أجل تخفيف آثار هذه المخاطر يوجد قسمان للتأمين الفلاحي، قسم التأمين النباتي وقسم التأمين الحيواني يهدف الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي عامة والصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لولاية سعيدة خاصة إلى:

- تنويع محفظته الإنتاجية من أجل إحتلال مركز هام في سوق التأمينات.
- الحفاظ على النشاط الفلاحي
- تسيير رأس مال الدولة الموجه للقطاع الفلاحي
- العمل على تطوير منتجاتها في سوق التأمين
- حماية الممتلكات
- استقطاب عدد متجدد من المؤمنين لهم

عوار هجيرة، واقع التأمين الفلاحي في ولاية سعيدة للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي، تخصص بنوك وأعمال،2015، ص78.

المبحث الثاني:التحليل المالي بالنسب للقوائم المالية لِCRMA

تعد الميزانية الوظيفية إنطلاقا من الميزانية المحاسبية وذلك إما بشكل مفصل أو مختصر وفي مايلي الميزانية المختصرة:

الجدول رقم(8): يوضح الميزانية المختصرة لجانب الأصول

البيان	2013	2014	2015
الاستخدامات الثابتة	122731083,05	126428679,31	128628982.44
داخل الاستغلال	56849024,04	60528994,38	63208982,44
خارج الاستغلال	65882059,01	65899684,93	65420000
الأصول المتداولة	116878865,10	136950467,37	165985101,67
داخل الاستغلال	49797793,3	80161997,68	91731395,34
خارج الاستغلال	0	0	150640,26
خزينة الأصول	67081071,80	56788469,69	74103066,07
المجموع	239609948,15	263379146,68	294614084,11

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

الجدول رقم(9): يوضح الميزانية المختصرة لجانب الخصوم

البيان	2013	2014	2015
الموارد الثابتة	60082664,07	87420750,24	105603043,06
التمويل الخاص	54943718,57	82281804,74	105603043,06
الديون المالية	5138945,50	5138945,45	0
الخصوم المتداولة	179527284 ,1	175958396,44	189011041,05
داخل الاستغلال	166894410,4	161993659,19	172614978,52
خارج الاستغلال	10871529,77	13770115,56	16201440,84
خزينة الخصوم	1761343,87	194621,69	194621,69
المجموع	239609948,15	263379146,68	294614084,11

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

المطلب الأول: تحليل الميزانية الوظيفية

❖ **المستوى الأول للتحليل:** جدول التوازن المالي: هو جدول يمكننا من خلاله حساب أهم المؤشرات التوازن الميزانية الوظيفية وهي مؤشرات مهمة لتحليل الوظيفة المالية للمؤسسة.

فيما يلي عرض جدول التوازن المالي:

الجدول رقم(10): يوضح حساب جدول التوازن المالي لسنة 2013

الاستخدامات	المبالغ	الموارد	المبالغ
الاستخدامات الثابتة	122731083,05	الموارد الثابتة رأس المال العامل الإجمالي(-)	60082664,07 62648418,93
مجموع أكبر مبلغ	122731083,05	مجموع أكبر مبلغ	122731083,05
الأصول المتداولة احتياجات رأس المال العامل الإجمالي(-)	49797793,3 117096617,1	الخصوم المتداولة	166894410,4
مجموع أكبر مبلغ	166894410,4	مجموع أكبر مبلغ	166894410,4
الأصول غير المتداولة احتياجات رأس المال العامل الإجمالي(-)	0 10871529,77	الخصوم غير المتداولة	10871529,77
مجموع أكبر مبلغ	10871529,77	مجموع أكبر مبلغ	10871529,77
خزينة الأصول	67081071,80	خزينة الخصوم الخزينة الصافية(+)	1761343,87 65319727,73
مجموع أكبر مبلغ	67081071,80	مجموع أكبر مبلغ	67081071,80

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

الجدول رقم(11): يوضح حساب جدول التوازن المالي لسنة 2014

الاستخدامات	المبالغ	الموارد	المبالغ
الاستخدامات الثابتة	126428679,31	الموارد الثابتة رأس المال العامل الإجمالي(-)	87420750,24 39007929,07
مجموع أكبر مبلغ	126428679,31	مجموع أكبر مبلغ	126428679,31
الأصول المتداولة احتياجات رأس المال العامل الإجمالي(-)	80161997,68 81831661,51	الخصوم المتداولة	161993659,19
مجموع أكبر مبلغ	161993659,19	مجموع أكبر مبلغ	161993659,19
الأصول غير المتداولة احتياجات رأس المال العامل الإجمالي(-)	0 13770115,56	الخصوم غير المتداولة	13770115,56
مجموع أكبر مبلغ	13770115,56	مجموع أكبر مبلغ	13770115,56
خزينة الأصول	56788469,69	خزينة الخصوم الخزينة الصافية(+)	194621,69 56593848
مجموع أكبر مبلغ	56788469,69	مجموع أكبر مبلغ	56788469,69

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

الجدول رقم(12): يوضح حساب جدول التوازن المالي لسنة2015

الاستخدامات	المبالغ	الموارد	المبالغ
الاستخدامات الثابتة	128628982,44	الموارد الثابتة	105603043,06
		رأس المال العامل الإجمالي(-)	23025939,38
مجموع أكبر مبلغ	128628982,44	مجموع أكبر مبلغ	128628982,44
الأصول المتداولة	91731395,34	الخصوم المتداولة	172614978,52
احتياجات رأس المال العامل الإجمالي(-)	80883583,18		
مجموع أكبر مبلغ	172614978,52	مجموع أكبر مبلغ	172614978,52
الأصول غير المتداولة	150640,26	الخصوم غير المتداولة	16050800,58
احتياجات رأس المال العامل الإجمالي(-)	16050800,58		
مجموع أكبر مبلغ	16050800,58	مجموع أكبر مبلغ	16050800,58
خزينة الأصول	74103066,07	خزينة الخصوم	194621,69
		الخزينة الصافية(+)	73908444,38
مجموع أكبر مبلغ	74103066,07	مجموع أكبر مبلغ	74103066,07

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

1) رأس المال العامل الإجمالي: ويحسب وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل الإجمالي=الموارد الثابتة – الاستخدامات الثابتة

بالتعويض في المعادلة تظهر النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (13): يوضح حساب رأس المال العامل الاجمالي

البيان	2013	2014	2015
الموارد الثابتة	60082664,07	87420750,24	105603043,06
الاستخدامات الثابتة	122731083,05	126428679,38	128628982,44
رأس المال العامل الإجمالي	-62648418,98	-39007929,07	-23025939,38

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

من خلال الجدول نلاحظ أن رأس المال العامل الإجمالي للمؤسسة سالب خلال السنوات الثلاث ما يدل على أن المؤسسة لم تستطيع تغطية أو تمويل استثماراتها عن طريق الموارد الثابتة وبالتالي لجأت إلى الديون قصيرة الأجل لذلك وهذا توظيف غير عقلاني لأموال المؤسسة.كما نلاحظ أن رأس المال العامل الإجمالي في ارتفاع مستمر وهذا ما يوضحه تتبع مسار الحسابات حيث حققت المؤسسة سنة 2013 قيمة-62648418,98 ليرتفع خلال سنة 2014إلى-39007929,07 ثم إلى -23025939,38 سنة 2015 أي أنFRNG كان في تحسن من 2013 إلى 2015 ولكنه مازال (-) وهذا غير جيد المؤسسة.

2) احتياجات رأس المال العامل الإجمالي:

احتياجات رأس المال العامل الإجمالي= احتياجات رأس المال العامل للاستغلال+ احتياجات رأس المال العامل خارج الإستغلال

أولا: حساب احتياجات رأس المال العامل للاستغلال

احتياجات رأس المال العامل للاستغلال= الأصول المتداولة للاستغلال- الخصوم المتداولة للاستغلال

بالتعويض في المعادلة تظهر النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (14): يوضح حساب احتياجات رأس المال العامل للاستغلال

البيان	2013	2014	2015
الأصول المتداولة للاستغلال	49797793,3	80161997,68	91731395,35
الخصوم المتداولة للاستغلال	166894410,4	161993659,19	172614978,52
احتياجات رأس المال العامل للاستغلال	-117096617,1	-81831661,51	-80883583,18

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

ثانيا: حساب احتياجات رأس المال العامل خارج للاستغلال

احتياجات رأس المال العامل خارج للاستغلال= الأصول المتداولة خارج للاستغلال- الخصوم المتداولة خارج للاستغلال

بالتعويض في المعادلة تظهر النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (15): يوضح حساب احتياجات رأس المال العامل خارج للاستغلال

البيان	2013	2014	2015
الأصول المتداولة خارج الاستغلال	0	0	150640,26
الخصوم المتداولة خارج الاستغلال	10871529,77	13770115,56	16201440,84
احتياجات رأس المال العامل خارج للاستغلال	-10871529,77	-13770115,56	-16050800,58

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

بالتعويض في المعادلة تظهر النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (16): يوضح حساب احتياجات رأس المال العامل الإجمالي

البيان	2013	2014	2015
احتياجات رأس المال العامل للاستغلال	-117096617,1	-81831661,51	-80883583,18
احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال	-10871529,77	-13770115,56	-16050800,58
احتياجات رأس المال العامل الإجمالي	-127968146,87	-95601777,07	-96934383,76

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن احتياجات رأس المال العامل ظهرت بقيم سالبة خلال السنوات الثلاث ما يدل على أن الخصوم المتداولة قادرة على تمويل الأصول المتداولة أي وجود الموارد الكافية لتنشيط دورة الاستغلال (عدم وجود احتياج)، حيث بلغ احتياج سنة2013 قيمة127968146,87- لينخفض خلال سنة2014 إلى95601777,07-

ثم انخفض بعدها في سنة 2015 إلى96934383,76- مما يعني أن المؤسسة تعمل على توفير الموارد الكافية للدورة.

3) الخزينة الصافية: تحسب بطريقتين وتظهر على النحو التالي:

الطريقة الأولى: الخزينة الصافية =خزينة الأصول – خزينة الخصوم

بالتعويض في المعادلة تظهر النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (17): يوضح حساب الخزينة الصافية

البيان	2013	2014	2015
خزينة الأصول	67081071,80	56788469,69	74103066,07
خزينة الخصوم	1761343,87	194621,69	194621,69
الخزينة الصافية	65319727,93	56593848	73908444,38

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

الطريقة الثانية: الخزينة الصافية = رأس المال العامل الإجمالي – احتياجات رأس المال العامل الإجمالي

بالتعويض في المعادلة تظهر النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (18): يوضح حساب الخزينة الصافية

البيان	2013	2014	2015
رأس المال العامل الإجمالي	-62648418,93	-39007929,07	-23025939,38
احتياجات رأس المال العامل الإجمالي	-127968146,87	-95601777,07	-96934383,76
الخزينة الصافية	65319727,93	56593848	73908444,38

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الخزينة موجبة خلال كل السنوات، مما يشير إلى الوضعية الجيدة للمؤسسة تسمح لها بمواجهة السداد الفوري للديون قصيرة الأجل أو الظروف الطارئة.

❖ **المستوى الثاني: نسب الهيكلة المالية**

1) **نسبة تغطية الاستخدامات الثابتة:** هي تبين مدى تغطية الموارد الثابتة للاستخدامات الثابتة وتحسب وفق العلاقة التالية:

نسبة تغطية الاستخدامات الثابتة = الموارد الثابتة/الاستخدامات الثابتة

بالتعويض في المعادلة تظهر النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (19): يوضح حساب نسبة تغطية الاستخدامات الثابتة

البيان	2013	2014	2015
نسبة تغطية الاستخدامات الثابتة	60082664.07 / 122713083.05	87420750.24 / 126428679.38	505603043.06 / 128628982.44
القيمة	0,48	0,69	0,82

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الاستخدامات الثابتة في ارتفاع مستمر خلال السنوات الثلاثة، فنتيجة سنة 2013 تعكس نسبة الاستخدامات الثابتة ب 0,48 ثم ارتفعت خلال سنتي 2014و2014 ب 0,69 و 0,82 ولكن هذه القيم لم تتجاوز المعيار الصناعي 1 وهذا يدل على عدم تغطية الموارد الثابتة للاستخدامات الثابتة، رغم أن احتياجات رأس المال العامل سالب والخزينة الصافية موجبة وهذا الوضع غير جيد بالنسبة للمؤسسة(أي عجز في الموارد الثابتة).

2) نسبة تغطية الأموال المستثمرة: هي تبين مدى تغطية الموارد الثابتة للأموال المستثمرة وتحسب وفق العلاقة التالية:

نسبة تغطية الأموال المستثمرة = الموارد الثابتة/ الأموال المستثمرة

الأموال المستثمرة = الاستخدامات الثابتة + احتياجات رأس المال العامل للاستغلال

بالتعويض في المعادلة تظهر النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (20): يوضح حساب نسبة تغطية الأموال المستثمرة

البيان	2013	2014	2015
نسبة تغطية الأموال المستثمرة	60082664.07 5634465.98	87420750.24 44597017.87	105603043.06 97745399.22
القيمة	10,66	1,96	2,21

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة تغطية الأموال المستثمرة >1 في السنوات الثلاث وهي أكبر من نسبة تغطية استخدامات الثابتة مما يعني قدرة جيدة للمؤسسة على تغطية أموالها المستثمرة حيث كان لموارد دورة الاستغلال دور كبير في تحسين هذه النسبة وهذا لأن الموارد الثابتة لوحدها لم تستطع تغطية الاستثمارات.(يعني دورة الاستغلال كانت لديها موارد معتبرة للنشاط) أي أن هذا قد يعكس سياسة غير جيدة من المؤسسة في تصنيف الموارد.

3) نسبة الاستدانة المالية: تبين مدى استقلالية المؤسسة عن البنك الذي تتعامل معه وتحسب وفق العلاقة التالية:

نسبة الاستدانة المالية = الاستدانة المالية/التمويل الخاص

الاستدانة المالية = الديون المالية + خزينة الخصوم

بالتعويض في المعادلة تظهر النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (21): يوضح حساب نسبة الاستدانة المالية

البيان	2013	2014	2015
نسبة الاستدانة المالية	6900289.37 / 54943718.57	5333567.19 / 82281804.74	194621.69 / 10560343.06
القيمة	0,12	0,06	0,0018

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الاستدانة المالية في انخفاض مستمر، خلال السنوات الثلاث حيث بلغت في سنة2013 نسبة0,12 لتنخفض في سنتي 2014و2015 بنسبة 0,06 و0,0018 ولم تتجاوز المعيار الصناعي 0,5 وهذا ما يبين مدى استقلالية المؤسسة عن البنك الذي تتعامل معه أي أن المؤسسة لا تعتمد بشكل على القروض البنكية.

المطلب الثاني: تحليل جدول حسابات النتائج

يسمح جدول حسابات النتائج بمعرفة ومعاينة سيرورة تكوين نتيجة الدورة النتيجة خلال فترة معينة، وتقييم نشاط المؤسسة عبر تحليل.

ويمكن من أجل القيام بهذا التحليل استخدام عدة مؤشرات ونسب تبين كفاءة ومردودية المؤسسة وفعالية التسيير فيها.

1. بالنسبة لرقم الأعمال: يمكن استخدام رقم الأعمال في حد ذاته كمؤشر لبداية التحليل وذلك من خلال متابعة تطوره من سنة إلى أخرى لمعرفة مدى زيادة أو انخفاض حصة المؤسسة في السوق.

الجدول رقم (22): يوضح تطور رقم الأعمال

البيان	2013	2014	2015
رقم الأعمال	62153766,75	81102558,03	95800467,07

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن رقم الأعمال في تزايد مستمر خلال السنوات الثلاث، حيث بلغ سنة2013 قيمة62153766,75 وخلال سنتي2014 و2015 بلغ على التوالي قيمة81102558,03 و95800467,07 وهذا جيد للمؤسسة.

الجدول رقم (23): يوضح تطور نتيجة الدورة

البيان	2013	2014	2015
نتيجة الدورة	5991501,11	23946216,67	20151417,66

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتيجة الدورة في ارتفاع مستمر خلال السنوات الثلاث، حيث حققت المؤسسة سنة 2013 قيمة 5991501,11 لترتفع خلال سنة 2014 إلى23946216,67 ثم انخفضت سنة2015 إلى20151417,66.

كما توجد هناك نسب تقيس مردودية وفعالية المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأرباح وأهم هذه النسب هي:

❖ **معدل القيمة المضافة:** يؤثر على احتياجات التمويل ويمكن حساب هذا المعدل بالعلاقة التالية: معدل القيمة المضافة =القيمة المضافة / رقم الأعمال

بالتعويض في المعادلة تظهر النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (24): يوضح حساب معدل القيمة المضافة

البيان	2013	2014	2015
القيمة المضافة	46635987,68	59162889,82	77076011,54
رقم الأعمال	62153766,75	81102558,03	95800467,07
معدل القيمة المضافة	0,75	0,72	0,80

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة المضافة بلغت سنة 2013 نسبة0,75 لتنخفض سنة2014 إلى 0,72 ثم ارتفعت سنة 2015 إلى 0,80 وهي أقل من 0,80، وهذا يعني أن المؤسسة غير قادرة على الاندماج في النشاط التجاري.

❖ **معدل النتيجة الصافية:** يعد هذا المعدل مؤشرا لإجمالي نشاط المؤسسة بعد كل العمليات المتعلقة بالاستغلال العادي وغير العادي ويسمى أيضا معدل الهامش الصافي ويحسب بالعلاقة: معدل النتيجة الصافية = النتيجة الصافية/ رقم الأعمال

بالتعويض في المعادلة تظهر النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (25): يوضح حساب معدل النتيجة الصافية

البيان	2013	2014	2015
النتيجة الصافية	5991501,11	23946216,67	20151417,66
رقم الأعمال	62153766,75	81102558,03	95800467,07
معدل النتيجة الصافية	0,096	0,29	0,21

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

2. بالنسبة للقيمة المضافة: تستعمل القيمة المضافة في المؤسسة لعدة أهداف تحليلية تساعد المسير في مراقبة تطور نشاط المؤسسة ومنها:

❖ **قياس حجم المؤسسة:** تطور القيمة المضافة في حد ذاتها

الجدول رقم (26): يوضح تطور معدل القيمة المضافة

البيان	2013	2014	2015
القيمة المضافة	46635987,68	59162889,82	77076011,54

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة المضافة في ارتفاع مستمر، وهذا ما يوضحه تتبع مسار الحسابات حيث حققت المؤسسة سنة 2013 قيمة 46635987,68 لترتفع خلال سنة2014 بقيمة 59162889,82 ثم إلى77076011,54 سنة2015 وهذا يدل على أن المؤسسة في تطور.

❖ **قياس درجة التكامل الإقتصادي للمؤسسة:** وهذا بإستعمال النسبة التالية:

درجة التكامل الاقتصادي = القيمة المضافة / إنتاج السنة

بالتعويض في المعادلة تظهر النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (27): يوضح حساب درجة التكامل الإقتصادي

البيان	2013	2014	2015
القيمة المضافة	46635987,68	59162889,82	77076011,54
إنتاج السنة	58171602,54	72891269,97	93416629,98
درجة التكامل الاقتصادي	0,80	0,81	0,82

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن درجة التكامل الإقتصادي في تزايد مستمر خلال السنوات الثلاث، وهذا ما يوضحه تتبع مسار الحسابات حيث حققت المؤسسة سنة 2013 نسبة0,80 لترتفع خلال سنة2014 إلى0,81 ثم إلى0,82 خلال سنة 2015 مما يعني أن المؤسسة تحقق تكاملا اقتصاديا.

❖ **قياس البنية الداخلية للمؤسسة** : وهذا من خلال تحليل مكونات القيمة المضافة بواسطة النسب باستخدام العناصر التي توزع عليها وأهم هذه العناصر هي: مصاريف المستخدمين، الضرائب والرسوم، مخصصات الإهتلاكات وأهم هذه النسب مايلي:

- معدل مصاريف المستخدمين = أعباء المستخدمين / القيمة المضافة

بالتعويض في المعادلة تظهر النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (28): يوضح حساب معدل مصاريف المستخدمين

البيان	2013	2014	2015
أعباء المستخدمين	36021379,47	41931132,67	42231938,38
القيمة المضافة	46635987,68	59162889,82	77076011,54
معدل مصاريف المستخدمين	0,77	0,70	0,54

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

3. إنتاجية الأصول: تبين مدى مردودية أصول المؤسسة ومساهمتها في النشاط وتحسب وفق العلاقة التالية: إنتاجية الأصول =القيمة المضافة /إجمالي الأصول

بالتعويض في المعادلة تظهر النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (29): يوضح حساب إنتاجية الأصول

البيان	2013	2014	2015
القيمة المضافة	46635987,68	59162889,82	77076011,54
إجمالي الأصول	167269286,33	187646615,36	215711732,13
إنتاجية الأصول	0,27	0,31	0,35

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إنتاجية الأصول في ارتفاع مستمر خلال السنوات الثلاث، حيث حققت المؤسسة سنة2014 نسبة0,27 لترتفع خلال سنة2014 بنسبة 0,31 ثم إلى0,35 خلال 2015 ، وهذا يعني أن المؤسسة لها قدرة جيدة على استخدام أصولها فهي ذات مردودية.

نسبة النتيجة المالية: الهدف منها معرفة أثر السوق والمحيط المالي على نتيجة المؤسسة حيث تسمح بقياس مساهمة النتيجة المالية في نتيجة الدورة قبل الضريبة وتحسب وفق العلاقة التالية: نسبة النتيجة المالية = النتيجة المالية / النتيجة العادية بعد الضريبة

بالتعويض في المعادلة تظهر النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (30): يوضح حساب نسبة النتيجة المالية

البيان	2013	2014	2015
النتيجة المالية	-5031,00	0,00	-61054,50
النتيجة العادية بعد الضريبة	5689420,39	23946216,67	20151417,66
نسبة النتيجة المالية	0,00088	0	0,0030

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النتيجة المالية أقل من 0,2، مما يعني أنها لا تساهم بشكل جيد في نتيجة الدورة قبل الضريبة.

4. نسبة المردودية التجارية : هي مؤشر النشاط الإقتصادي المالي للمؤسسة بعيدا عن النشاطات الاستثنائية ويمكن حساب البنية المردودية كمايلي:

نسبة المردودية التجارية = النتيجة العملياتية / رقم الأعمال (المبيعات)

بالتعويض في المعادلة تظهر النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (31): يوضح حساب نسبة نسبة المردودية التجارية

البيان	2013	2014	2015
النتيجة العملياتية	5694451,39	23946216,67	20212472,16
رقم الأعمال	62153766,75	81102558,03	95800467,07
نسبة المردودية التجارية	0,09	0,29	0,21

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المردودية التجارية أقل من 0,7 و هذا يعني أنها غير مقبولة بالنسبة للمؤسسة.

خـــلاصة الفصـــل:

من خلال قيامنا بتحليل القوائم المالية لمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بسعيدة باستخدام تحليل مؤشرات التوازن المالي و النسب المالية خلال فترة الدراسة (2013-2014-2015)، توصلنا إلى أهم النقاط التي يمكن أن نلخصها فيمايلي:

- ظهرت احتياجات رأس المال العامل سالبة ما يعني قدرة الأصول المتداولة للمؤسسة على تغطية الخصوم المتداولة، أما رأس المال العامل فقد ظهر بنتيجة سالبة وفي تحسن مستمر خلال فترة الدراسة ولكنه مازال (-)، وتحقيق خزينة صافية موجبة.
- وبالنسبة للاستخدامات الثابتة فكانت في ارتفاع مستمر خلال السنوات، ولكن لم تتجاوز المعيار الصناعي 1 ما يعني عدم قدرة الموارد الثابتة للمؤسسة على تغطية الاستخدامات الثابتة(أي عجز في الموارد الثابتة).
- أما في ما يخص نسبة تغطية الأموال المستمرة فهي اكبر من الواحد و أكبر من نسب الاستخدامات الثابتة، مما يعني قدرة جيدة للمؤسسة على تغطية أموالها المستثمرة.
- إضافة إلى ذلك فإن نسبة الاستدانة المالية في انخفاض مستمر خلال السنوات الثلاث، وهذا ما يعني أن المؤسسة لا تعتمد بشكل كبير على القروض البنكية.

ومن خلال هذه النقاط يمكننا القول أن المؤسسة تمكنت من تحقيق التوازن خلال فترة الدراسة، وذلك من خلال تحقيقها لخزينة صافية موجبة، إلا أنها تبقى تعاني من بعض الاختلال.

الخاتمة

خاتمــة :

تعتبر الإدارة المالية الدعامة الأساسية في المؤسسات الإقتصادية في وقتنا الحالي فهي المجال الذي يتم فيه اتخاذ القرارات والبحث عن الكيفية تعديل وتحسين وضعية المؤسسة معتمد في ذلك على أساليب التقنية مثل التحليل المالي الذي ازدهرت أهميته بشكل كبير في الاقتصاديات المعاصرة.

كما يعتبر التحليل المالي من أهم المواضيع الإدارية و المالية المختلفة للمؤسسة يهدف للوصول إلى تشخيص صحيح للوضعية المالية للمؤسسة، ويهدف بصفة عامة إلى إجراء فحص للسياسات المتبعة من طرف المؤسسة في دورات متعددة من نشاطها، وك ذا عن طريق الدراسات التفصيلية المالية لفهم مدلولاتها ومحاولة تفسير الأسباب التي أدت إلى ظهورها بالكميات و الكيفيات التي هي عليها مما يساعد على اكتشاف نقاط القوة والضعف في المؤسسات المالية، ومن ثم اقتراح إجراءات على المؤسسة لترشيد استخدام إمكانياتها للخروج من الوضع الصعب أو اقتراح إجراءات تسمح بمواصلة التحسن إذا كانت الوضعية المالية للمؤسسة جيدة.

وقد تم من خلال هذا العمل التركيز على النسب المالية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة من خلال الإجابة على إشكالية البحث التي تدور حول ما مدى تأثير التسيير المالي في تفعيل مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية و حتى نتمكن من الإحاطة بالموضوع و الإلمام بجميع الجوانب و الخروج بنتيجة عن مدى مساهمة هذه النسب في إعطاء حكم عن مراقبة التسيير قمنا بمعالجته من خلال القيام بدراسة نظرية وإسقاطها على الجانب التطبيقي للوصول إلى نتيجة واقعية ففي الجانب النظري تطرقنا إلى ماهية التحليل المالي خاصة منه التحليل باستخدام النسب المالية و تبيان دوره في مراقبة التسيير كما تناولنا المفاهيم العامة حول التسيير المالي ثم انتقلنا إلى الدراسة الميدانية التي حولنا من خلالها تحليل القوائم المالية لمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بسعيدة باستعمال النسب المالية وإعطاء حكم عن إدارة هذه المؤسسة.

نتـــــــائج اختبار الفرضيات

وبالتالي نؤكد صحة **الفرضية الأولى** القائلة تحليل بالنسب المالية يساعد إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات الإدارية.

أما الفرضية الثانية: من خلال الدراسة التطبيقية توصلنا إلى أن النسب المالية تساهم إلى حد كبير في اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، وإعطاء نتائج تساهم في الحكم على كفاءة المؤسسة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية والتي تقضي بأن التحليل بالنسب المالية يساعد إدارة المؤسسة في الحكم على كفاءة المؤسسة.

وفي الأخير نثبت صحة الفرضية الرئيسية القائلة أن التسيير المالي يساعد إدارة المؤسسة في الحصول على المعلومات اللازمة لتفعيل مراقبة التسيير.

نتائـــــــج الدراسة :

من خلال الدراسة التي قمنا بها استخلصنا بعض النتائج التي نلخصها فيما يلي:

- التحليل المالي يعتبر أمر ضروري للمؤسسات من أجل الحصول على المعلومات التي تساعد متخذي القرار في الإدارة، وتحقيق أفضل النتائج للمؤسسة.
- إن التحليل باستخدام النسب المالية يعتبر من أهم الأدوات التي تستخدمها الإدارة في المؤسسة لتحويل الأرقام الظاهرة بالقوائم المالية من مجرد أرقام مطلقة بدون دلالات إلى أرقام لها مدلولات.
- إن التحليل باستخدام النسب المالية يساعد إدارة المؤسسة في تحسين وزيادة كفاءة المؤسسة.
- إن تحليل الميزانية الوظيفية وجدول حسابات النتائج يعطي دلالات أكثر وضوحا، وأكثر تأكيدا عن الحكم إدارة المؤسسة.

- من خلال تحليلنا للقوائم المالية لمؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي للسنوات التالية:(2013-2014-2015) نجد أن المؤسسة تمكنت من تحقيق توازن مالي حيث ظهرت احتياجات رأس المال العامل سالبة ما يعني قدرة الأصول المتداولة للمؤسسة على تغطية الخصوم المتداولة، وتحقيق خزينة صافية موجبة.
- نسبة تغطية الأموال المستمرة فهي اكبر من الواحد و أكبر من نسب الاستخدامات الثابتة، مما يعني قدرة جيدة للمؤسسة على تغطية أموالها المستثمرة.
- نسبة الاستدانة المالية في انخفاض مستمر خلال السنوات الثلاث، وهذا ما يعني أن المؤسسة لا تعتمد بشكل كبير على القروض البنكية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

المراجع بالراجع اللغة العربية:

- **الكتب**

1. الحناوي محمد صالح، **الإدارة المالية والتمويل**، دار الجامعية، الإسكندرية ،1995.
2. الحناوي محمد صالح، **مقدمة في المال والأعمال**، دار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001 .
3. الحيالي وليد ناجي ، **التحليل المالي** ، منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك ، 2007.
4. الحيالي وليد ناجي، رئيس الأكاديمي العربية مفتوحة في الدنمرك، **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي**، دون سنة.
5. الرجبي محمد تيسير، **تحليل القوائم المالية**، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، القاهرة، 2014.
6. السيد أحمد لطفي أمين، **إعداد وعرض القوائم المالية في ضوء معايير المحاسبة** ، الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
7. السيد عبد المقصود دبيان، **أساسيات محاسبة التكاليف** ، دار المعرفة الجامعية، 1999.
8. الذيبة زياد عبد الحليم، **تطبيقات المحاسبة على الحاسوب باستخدام EXCEL** الطبعة الأولى، دار الحامد للتوزيع والنشر، عمان، 2012.
9. الشمري ناظم محمد نوري، طاهر فاضل البيائي، **أساسيات الاستثمار العيني** و المالي، الطبعة الأولى،عمان، 1999.
10. بن ساسي إلياس، يوسف قريشي، **التسيير المالي (الإدارة المالية)**، الجزء الأول الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن2011.

11. بن ساسي إلياس، يوسف قريشي، **التسيير المالي (الإدارة المالية)**، الجزء الثاني، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2011.

12. بن حبيب عبد الرزاق، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2002.

13. جميل أحمد توفيق، **الإدارة المالية**، دار النهضة العربية، بيروت، 1980.

14. جميل أحمد توفيق، **الإدارة المالية (أساسيات وتطبيقات)** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1993.

15. حنفي عبد الغفار، **أساسيات الإدارة المالية**، دار الجامعية الجديد للنشر، الإسكندرية، 2003.

16. حنفي عبد الغفار، **أساسيات الإدارة المالية (تحليل المالي، إنفاق رأسمالي، مصادر التمويل)** ،دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى الإسكندرية 2000.

17. خلف عبد الله علي، التحليل المالي للرقابة على الأداء والكشف عن الانحرافات، الطبعة الأولى، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، 2014.

18. خليل محمد ،عبد الحميد أحمد، منى عبد السلام، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية،**(مراقبة التسيير في المؤسسة)**، دون سنة.

19. خميسي شيحة ،**التسيير المالي للمؤسسة**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر 2013.

20. زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، التسيير المالي **(حسب البرنامج الرسمي الجديد)** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، جامعة سكيكدة، 2010.

21. عامر عبد الله، **التحليل والتخطيط المالي**، الطبعة الأولى، دار البداية، ناشرون وموزعون، عمان، 2015.

22. عبد المعطي أرشيد، **أساسيات الإدارة المالية**، الطبعة الثانية، دار زهران للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية،2001.

23. الهادي محمد سعيد، **الاستثمار والتمويل، التحليل المالي والأسواق المالية الدولية**، الطبعة الثانية، جامعة سانتانيل، دبي، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2015.

24. عماد أحمد محمود، **دراسات الجدوى وقرار الاستثمار** ، دار النهضة العربية، القاهرة،

25. فهمي مصطفى الشيخ، **التحليل المالي**، الطبعة الأولى، رام الله، فلسطين، 2008.

26. لسلوس مبارك، التسيير المالي، **(تحليل نظري مدعم بأمثلة وتمارين محلولة لطلبة العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير)** ،ديوان المطبوعات الجامعية – بن عكنون– الجزائر ، 2004.

- **المذكرات**

27. اليمين سعادة، **استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التجارية، تخصص(إدارة وأعمال) ، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2008– 2009.

28. الطعمة محمد عدنان، **استخدام المؤشرات المالية في تقييم أداء المصرف التجاري السوري**، مشروع تخرج ضمن متطلبات الحصول على درجة إجازة في إدارة الأعمال ،2013– 2014.

29. انجروا إيمان، **التحليل الائتماني ودوره في ترشيد عمليات الإقراض** ،بحث مقدم درجة الماجستير، كلية الاقتصاد، تخصص(محاسبة)، 2006–2007.

30. بن مالك عمار، **المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص (إدارة مالية)، جامعة متنوري، قسنطينة، 2010–2011 .

31. بولال سهيلة، **مراجعة مخرجات نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادي** ، مذكرة ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، تخصص(تدقيق ومراقبة التسيير) ،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014-2015.

32. بوطغات حنان، **تحليل مردودية المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية** ،مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في تخصص (اقتصاد وتسيير المؤسسات) ، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1995 ،سكيكدة، 2007.

33. توردرت آكلي، **التحليل المالي في ظل النظام المحاسبي المالي** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص(مالية والنقود)، جامعة الجزائر، 2008- 2009.

34. خثير كمال الدين، بن عودة محمد، **دور التكاليف المعيارية في مراقبة التسيير وتقييم الأداء**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص(محاسبة وجباية) ،2012- 2013.

35. خمقاني حفصة، **الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لمراقبة التسيير** ،مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التجارية والتسيير، تخصص (تدقيق و مراقبة التسيير) ،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015- 2016.

36. درحمون هلال، **المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية، تخصص (نقود ومالية)، جامعة يوسف خدة، الجزائر، 2004-2005.

37. زايي مريم، عيسى عيدة، مراقبة **التسيير كنظام للمعلومات**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، معهد علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص (إدارة أعمال الإستراتيجية) ،المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، 2011- 2012.

38. سلاح فاطمة الزهرة، شرفاوي بوبكر، **التحليل المالي وإدارة الأموال (استخدام النسب المالية كأداة لتحكيم إدارة الأموال)**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص(محاسبة و جباية)، سعيدة ،2015.

39. صخري جمال الدين، **التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسات البترولية في الجزائر**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص (مالية المؤسسة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012- 2013.

40. طويل رشيد، **تسيير وتحليل الأموال العمومية**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص المنظمة، (التدقيق و إستراتيجية اتخاذ القرار) ، جامعة أبي بكربلقايد، تلمسان، دون سنة.

41. عوا ريب جهيدة، **استخدام التحليل المالي الديناميكي لتشخيص التوازن المالي** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،تخصص(مالية المؤسسة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014.

42. لزعر محمد سامي، **التحليل المالي للقوائم المالية وفق نظام المحاسبي المالي** ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير، تخصص (الإدارة المالية) ، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011.

43. لشهب صفاء، **نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار** ، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص (إدارة الأعمال)، جامعة الجزائر، 2005- 2006.

44. محرز عبد القادر، **أدوات مراقبة التسيير لقيادة إستراتيجية المؤسسة(لوحة القيادة المتوازنة ونظام الموازنات التقديرية)** ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية تخصص (محاسبة وتدقيق) ، جامعة الجزائر،2010 – 2011.

45. هباج عبد الرحمان، **أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي،** مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص (تدقيق و مراقبة التسيير) ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ،2012.

46. قرين حاج قدويدر، باحث في نظم المعلومات وتقنيات التسيير و المحاسبة، **نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء** ، شلف، دون تاريخ،

- **المجلات:**

47. زهرة حسن العامري، السيد علي خلف الركابي، **أهمية النسب المالية** ، مجلة الإدارة الاقتصاد، العدد الثالث والستون ،2007.

- **الملتقيات العلمية:**

48. بن سعيد محمد، دوري هودة صلطان، مداخلة بعنوان **تجارب نموذجية لتطبيق آليات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية** ، ملتقى محور السادس، جامعة سيدي بلعباس وسعيدة.

- **المحاضرات:**

49. قريشي محمد الصغير، رفاع شريفة، مطبوعة دروس في **مراقبة التسيير** ، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014 – 2015.

50. نعيمة يحياوى، سلسلة محاضرات في **مراقبة التسيير** ، تخصص(التدقيق المحاسبي وإدارة المنظمات)، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر، باتنة، دون سنة.

51. عمارة زودة، **مقياس التسيير المالي** ،السنة الثالثة LMD، تخصص (مالية وإدارة الأعمال)، قسم علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، دون سنة.

الملاحق