وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المديـة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع :

أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة بوفال poval/spa وحدة المسبك بالبرواقية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية

إعداد الطالبة:

بنية حيزية

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د. مكيد علي

د.بوشنافة الصادق.....(جامعة المدية)	رئيساً
أ.د. مكيد علي.....(جامعة المدية)	مشرفاً ومقرراً
د.رميدي عبد الوهاب.....(جامعة المدية)	عضواً ممتحناً
د. بوصافي كمال.....(المدرسة العليا للتجارة)	عضواً ممتحناً

السنة الجامعية:2011/2010

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين الذي خلقنا من العدم وأسبغ علينا نعمه ظاهرة وباطنة، اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، ولك الحمد كما نقول وخيرا مما نقول ياذا الفضل العظيم أن وفقتنا لإنجاز هذا العمل، وأ□لي وأسلم على المبعوث رحمة للعالمين السراج المنير سيدنا مُحَمَّد ﷺ.

يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى:

* الأستاذ المشرف الدكتور مكيد علي على تشجيعاته ون□ائحه وتوجيهاته و□بره وسعة □دره وحر□ه الدائم على إتمام هذا العمل على أحسن وجه ممكن.

* جميع الأساتذة الذين أشرفوا علينا في السنة الأولى ماجستير.

* كل من قدم لي يد المساعدة في إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر الأستاذ شبوطي عبد الحكيم والأستاذ □دوقي.

*كل عمال مكتبة العلوم ا□قت□ادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

* كل عمال وحدة المسبك بالبرواقية، وخا□ة عمال إدارة المحاسبة والمالية على رأسهم بلخيري حسان.

* أعضاء لجنة المناقشة الذين وافقوا على مناقشة هذا البحث.

*كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل سواءا بدعاء أو بكلمة طيبة وحتى بابتسامة.

جزاكم الله مني خير الجزاء.

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى:

* التي غادرت قبل أن تقر عيني بها وقلبي يتفطر لفقدانها ولا يزال وسيزال يحن للقياها أمي رحمة الله عليها التي أتمنى أن ألتقي بها في جنة عالية قطوفها دانية.
* الذي أكرمني بحمل اسمه وأجل العطاء بحبه والدي الكريم أرجو من الله أن يحفظه ويرفع مقامه.
* زوجة أبي أمي الثانية حفظها الله.
* أخي مُحَمَّد الذي كان لي في الدراسة رفيقا وأخي عبد القادر وكل أخواتي.
* كل الأقارب خالة عمي رابح و خالتي وبنت خالتي وبنت عمتي وزوجيهما.
* خالي رحمة الله عليه.
* إلى الذين أنارا لي درب الحياة بزينة القرآن الشيخان بورقعة أعمر و هجري مصطفى.
* كل الذين عرفتهم في مشواري الدراسي.
* كل زملائي وزميلاتي الذين كانوا برفقتي في السنة أولى ماجستير.
* كل من علمني حرفا وساهم في إرشادي إلى طريق الصواب.
* من سكنت قلبي ولم أزرها وتألمت لجراحها ولم أسكنها ودعونا لنصرها إلى الأبية فلسطين كان الله في عونها.
* كل من وسعهم صدري حبا ولم تسعهم هذه السطور.
* كل من أحببتهم في الله وأحبوني فيه.

مستخلص

اهتمت إدارة المؤسسة بشكل عام و الإدارة المالية بشكل خاص بوظيفة التخطيط المالي، وقد برز هذا الاهتمام في السنوات الأخيرة بشكل واضح بسبب الاضطرابات والمشاكل التي تتعرض لها المؤسسات من أجل ضمان البقاء والاستمرار في السوق وتحقيق الأرباح وبسبب كثرة وتشعب العلاقات المالية فيما بين المؤسسة والمحيط الخارجي، وكذلك محدودية الموارد المالية المتاحة للاستثمار وندرتها مما جعل الإدارة المالية تقتنع بضرورة التخطيط لمختلف أوجه النشاط، ويأخذ هذا التخطيط شكل الموازنة المالية التي توضح الخطة المالية والنتائج التي تقوم الإدارة المالية بتحديدها مسبقا، هذه الموازنة تتطلب عملية التقييم لمعرفة مدى التزام المؤسسة بها.

إن عملية تقييم الأداء المالي من العمليات الضرورية في المؤسسة نظرا لحاجة هذه الأخيرة إليها فهي التي تمكنها من تحديد نقاط الضعف والقوة الموجودة في مختلف قراراتها هذا من جهة، ومن جهة أخرى نظرا للندرة النسبية في الموارد المالية التي تتطلب العقلانية والرشادة في تسييرها واستغلالها، حيث أن عملية تقييم الأداء المالي إما أن تتم من خلال مختلف المؤشرات المالية التي تدرس وتعالج القوائم المالية أو عن طريق مقارنة الأداء المتوقع مع الأداء الفعلي، هذه العملية الأخيرة تتيح للمؤسسة معرفة الانحرافات الملائمة وغير الملائمة، ومن ثم العمل على اتخاذ القرارات المالية المناسبة من خلال الاستفادة من الانحرافات الملائمة ومعالجة الانحرافات غير الملائمة.

وقد حاولنا إسقاط الدور الذي يلعبه التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي على إحدى المؤسسات الاقتصادية وهي مؤسسة بوفال ركزنا فيها على وحدة المسبك قصد دراسة موازناتها المالية ومعرفة مدى اعتمادها في تقييم أدائها المالي على هذه الموازنات، حيث توصلنا إلى أن هذه الوحدة تعاني من عدة نقائص حالت دون الوصول إلى تقديرات قريبة من الإنجازات مما أثر بشكل كبير على عملية التقييم ومن ثم على حجم الانحرافات.

فهرس المحتويات

كلمة شكر
الإهداء
مستخلص
قائمة الجداول
قائمة الأشكال
قائمة الملاحق
مقدمة عامة..... أ– هـ
الفصل الأول: أبعاد ومجالات التخطيط المالي..... 1
تمهيد..... 2
المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي..... 3
المطلب الأول: مفهوم وأهمية التخطيط المالي..... 3
المطلب الثاني: أهداف ومراحل التخطيط المالي..... 7
المطلب الثالث: الخطة المالية ومحتوياتها..... 9
المبحث الثاني: تخطيط احتياجات المؤسسة من الأموال وتحديد مجالات استخدامها..... 11
المطلب الأول: مفهوم وأهمية الموازنات التخطيطية..... 11
المطلب الثاني: الموازنات التخطيطية التشغيلية..... 13
المطلب الثالث: الموازنات التخطيطية المالية..... 20
المبحث الثالث: تخطيط الأرباح..... 24
المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأرباح..... 24
المطلب الثاني: أساليب تخطيط الأرباح..... 26
المطلب الثالث: تخطيط الأرباح والرفع المشترك..... 33
المبحث الرابع: تخطيط الهيكل التمويلي..... 36
المطلب الأول: مفهوم ومحددات الهيكل التمويلي..... 36
المطلب الثاني: مصادر التمويل القصيرة الأجل وتكلفتها..... 38
المطلب الثالث: مصادر التمويل الطويلة الأجل وتكلفتها..... 41
المبحث الخامس: تخطيط الاستثمارات الرأسمالية..... 47

المطلب الأول: مدلول الإنفاق الاستثماري الرأسمالي والموازنة الاستثمارية..... 48
المطلب الثاني: تقييم الاستثمارات في ظل ظروف التأكد التام..... 50
المطلب الثالث: تقييم الاستثمارات في ظل ظروف عدم التأكد..... 53
خلاصة الفصل..... 59
الفصل الثاني: أساسيات عملية تقييم الأداء المالي وعلاقتها بالتخطيط المالي..... 60
تمهيد..... 61
المبحث الأول: مدخل إلى الأداء المالي وتقييمه..... 62
المطلب الأول: مفهوم الأداء بشكل عام والأداء المالي بشكل خاص..... 62
المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء..... 67
المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي..... 70
المبحث الثاني: دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي..... 73
المطلب الأول: مفهوم وأهمية التحليل المالي..... 73
المطلب الثاني: أنواع وخطوات التحليل المالي والأطراف المستفيدة منه..... 76
المطلب الثالث: مؤشرات التوازن المالي..... 80
المبحث الثالث: الأساليب الأخرى لتقييم الأداء المالي..... 85
المطلب الأول: دراسة الوضعية المالية من خلال النسب المالية..... 85
المطلب الثاني: الأساليب الحديثة لتقييم الأداء المالي..... 96
المطلب الثالث: جدول المصادر والاستخدامات وقائمة تدفق الخزينة..... 101
المبحث الرابع: كيفية مساهمة التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي..... 107
المطلب الأول: مفهوم وأهمية وأغراض الرقابة المالية..... 107
المطلب الثاني: علاقة تقييم الأداء المالي بالتخطيط المالي..... 110
المطلب الثالث: اتخاذ القرارات المالية..... 112
خلاصة الفصل..... 116
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور الموازنات المالية في تقييم الأداء المالي بوحدة المسبك..... 117
تمهيد..... 118
المبحث الأول: تقديم مؤسسة بوفال ووحدة المسبك..... 119
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة بوفال..... 119
المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال..... 121

المطلب الثالث: دراسة وحدة المسبك بالبرواقية..... 123
المطلب الرابع: واقع وحدة المسبك..... 128
المبحث الثاني: تحليل القوائم المالية لوحدة المسبك للفترة(2007-2009)..... 131
المطلب الأول: عرض القوائم المالية لوحدة المسبك للفترة(2007-2009)..... 131
المطلب الثاني: تحليل القوائم المالية باستخدام مؤشرات التوازن المالي..... 140
المطلب الثالث: تحليل القوائم المالية باستخدام النسب المالية..... 144
المبحث الثالث: تحليل الانحرافات واتخاذ القرارات لوحدة المسبك للفترة(2007-2009).... 147
المطلب الأول: عرض وتحليل الموازنة النقدية للفترة (2007-2009)..... 147
المطلب الثاني: تخطيط الأرباح..... 151
المطلب الثالث: تحليل الانحرافات..... 155
المطلب الرابع: اتخاذ القرارات المناسبة للانحرافات..... 161
خلاصة الفصل..... 164
خاتمة عامة..... 165
قائمة المراجع..... 171
الملاحق..... 184

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	منحنى التكلفة المتغيرة	28
2-1	منحنى التكلفة الثابتة	28
3-1	الشكل البياني لتحليل التعادل	31
1-2	تصوير إيضاحي لتقييم الأداء المالي	72
2 -2	كيفية حساب رأس المال العامل	82
3-2	طرق حساب المردودية المالية	92
1 -3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال	122
2 -3	الهيكل التنظيمي لوحدة المسبك	125
3 -3	تغير المشتريات في الوحدة	129
4 -3	تغير عدد عمال الوحدة	130
5 -3	تغير رقم الأعمال في الوحدة	137
6 -3	تغير الإنتاج في الوحدة	139

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	موازنة المبيعات	14
2-1	موازنة الإنتاج	15
3-1	موازنة مشتريات المواد المباشرة	17
4-1	موازنة العمل المباشر (الأجور)	18
5-1	موازنة المصاريف الصناعية غير المباشرة	19
6 -1	موازنة المصروفات الإدارية والعامة	20
7-1	الموازنة النقدية	22
8 -1	الميزانية المالية التقديرية	23
9 -1	جدول حسابات النتائج التقديري حسب الوظيفة	32
10-1	جدول حسابات النتائج التقديري حسب الطبيعة	33
1 -3	تغير المشتريات في الوحدة	128
2 -3	تغير عدد عمال الوحدة	129
3 -3	جانب الأصول للوحدة للفترة (2007-2009)	133
4 -3	جانب الخصوم للوحدة للفترة (2007-2009))	134
5 -3	جدول حسابات النتائج للوحدة للفترة (2007-2009)	136
6-3	تطور المبيعات في الوحدة	137
7-3	تطور الإنتاج للوحدة	138
8 -3	نسبة القيمة المضافة على الإنتاج	139
9 -3	الميزانية المالية المختصرة للوحدة لسنة 2007	140
10-3	الميزانية المالية المختصرة للوحدة لسنة 2008	141
11-3	الميزانية المالية المختصرة للوحدة لسنة 2009	141
12-3	حساب رأس المال العامل من أعلى الميزانية	142
13-3	حساب رأس المال العامل من أدنى الميزانية	142
14-3	حساب أنواع رأس المال العامل للوحدة للفترة (2007-2009)	143
15-3	حساب احتياجات رأس المال العامل للوحدة للفترة (2007-2009)	143

16-3	حساب الخزينة للوحدة للفترة (2007-2009)	**144**
17-3	نسب السيولة	**145**
18-3	نسبة الاقتراض إلى الملكية	**146**
19-3	بعض نسب المديونية الأخرى	**146**
20-3	نسب الربحية	**147**
21-3	الموازنة النقدية لسنة 2007	**148**
22-3	الموازنة النقدية لسنة 2008	**149**
23-3	الموازنة النقدية لسنة 2009	**150**
24-3	حساب نقطة التعادل	**151**
25-3	جدول حسابات النتائج التقديري لسنة 2007	**152**
26-3	جدول حسابات النتائج التقديري لسنة 2008	**153**
27-3	جدول حسابات النتائج التقديري لسنة 2009	**154**
28-3	قيمة انحرافات الخزينة للوحدة للفترة (2007-2009)	**155**
29-3	انحرافات جدول حسابات النتائج لسنة 2007	**156**
30-3	انحرافات جدول حسابات النتائج لسنة 2008	**157**
31-3	انحرافات جدول حسابات النتائج لسنة 2009	**158**
32-3	الانحرافات في عدد العمال للفترة (2007-2009)	**160**

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	ميزانيات الوحدة للفترة (2007-2009)	**185**
2	جداول حسابات النتائج للوحدة للفترة (2007-2009)	**191**
3	الموازنات النقدية للوحدة للفترة (2007-2009)	**194**
4	جداول حسابات النتائج التقديرية للوحدة للفترة (2007-2009)	**197**

تمهيد:

إن المؤسسة الاقتصادية المعاصرة هي نظام مفتوح يعمل في بيئة شديدة التعقيد، تحكمها قواعد ومتطلبات اقتصاد السوق، الذي يتميز بالمنافسة ودرجة عالية من عدم التأكد، حيث أن عدم توفر أو عدم اكتمال المعلومات المتعلقة ببيئة عمل المؤسسة الداخلية والخارجية وصعوبة توقع رد فعل هذه البيئة على القرارات المتخذة من طرف المؤسسة ينتج عنها تأثيرات ومتغيرات عديدة يتحتم عليها مواجهتها، وللتكيف مع هذه المتغيرات تلجأ المؤسسات الاقتصادية إلى اعتماد منهج التخطيط بهدف اقتناص ما تهيئه بيئتها من فرص وتجنب ما تفرضه من تهديدات.

يهدف التخطيط إلى التنبؤ بما قد يحدث من تغير وتطور في المستقبل والتكيف معه وحتى الاستفادة منه، ويمثل التخطيط المالي المكون المالي لعملية التخطيط الشامل داخل المؤسسة، حيث يعمل على ملائمة الموارد المالية الحالية والمستقبلية للمؤسسة مع الأهداف العامة التي ترغب في تحقيقها، فهو يتضمن دراسة الموارد المالية للمؤسسة ونفقاتها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعطي للمؤسسة القدرة على فهم المستقبل ويعمل على إيجاد التوازن بين الموجودات التي تستخدمها المؤسسة في نشاطها وبين مصادر التمويل القصيرة والطويلة الأجل التي مكنتها من الحصول على هذه الموجودات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.

تعتبر الموازنات التخطيطية وخاصة المالية منها من الأساليب المعتمدة في التخطيط المالي التي تستخدمها المؤسسة كبرنامج عمل تهتدي به في إطار سعيها إلى تحقيق أهدافها، كما أنها تتيح الفرصة للإدارة المالية للتعرف على المشاكل التي تعترض الخطط والبرامج المالية للمؤسسة لدراستها واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهتها، بالإضافة إلى ذلك تساعد المسؤولين في المؤسسة خاصة على المفاضلة بين القرارات المتعلقة بالتمويل والاستثمار، ومن ثم إمكانية اتخاذ أنسب هذه القرارات وأحسنها وذلك إذا ما أعدت مختلف الموازنات التخطيطية بدقة كبيرة وبكفاءة عالية.

إن وظيفة التخطيط المالي ترتبط بوضع الموازنات التخطيطية المالية التي تتطلب معرفة التقدم المحقق في النتائج المتوقعة، وهذا الأمر الذي يؤدي إلى ضرورة تقييم الأداء المالي، هذه العملية الأخيرة تعتبر من العمليات المهمة في المؤسسة التي تستوجب توفر مصادر المعلومات خاصة الداخلية منها، وتعد القوائم المالية من أهم المصادر المستعملة والتي بدورها تحتاج إلى طرق لتحليلها، ويعتبر التحليل المالي بكل أدواته من الطرق المستعملة في تقييم الأداء المالي بالإضافة إلى أن هناك أساليب أخرى تختلف باختلاف الطرق المعتمدة فيها.

عملية تقييم الأداء المالي هي التي تمكن المؤسسة بصفة عامة والإدارة المالية بصفة خاصة من معرفة كل من المركز المالي والمركز التنافسي، بالإضافة إلى دراسة مدى فعالية القرارات المالية المتخذة سواء المتعلقة بالتمويل أو الاستثمار ومن ثم الإطلاع على كيفية استغلال المصادر التمويلية التي هي تحت تصرف المؤسسة.

وعلى ضوء ما سبق جاءت دراستنا هذه لتبين دور التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي، وبالنظر لهذا الأساس يمكن طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن تستفيد المؤسسات الاقتصادية من التخطيط المالي من أجل تقييم أدائها المالي؟

تتطلب محاولة معالجة هذه الإشكالية تجزئتها إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية، التي يمكن طرحها كما يلي:

- ما هي مكانة التخطيط المالي في الإدارة المالية للمؤسسة الاقتصادية؟
- فيما تتمثل مجالات التخطيط المالي في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما هو المقصود بالأداء المالي وماهي الأساليب المستعملة في تقييمه؟
- ما هي تجربة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تقييم أدائها المالي وما هو دور التخطيط المالي في ذلك؟

الفرضيات: من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف مناقشتها واختبار صحتها أو نفيها، والتي يمكن حصرها كالآتي:

- التخطيط المالي هو القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية.
- يرتكز التخطيط المالي في المؤسسة الاقتصادية على تخطيط كل من عنصري السيولة والربح.
- يلعب التخطيط المالي دورا حاسما في تقييم الأداء المالي مقارنة بأدوات تقييم الأداء المالي الأخرى.
- لا تعتمد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تقييم أدائها المالي على التخطيط المالي.

أهمية الدراسة:

التخطيط المالي لمختلف أوجه النشاطات المالية هو الوسيلة الأكثر فعالية التي تسمح للمؤسسات الاقتصادية بالاستمرار والنمو وتوسيع حصتها السوقية ومواجهة كثرة وتشعب العلاقات المالية فيما بين المؤسسة والمحيط الخارجي.

شمولية عملية التخطيط المالي من خلال أنه ليس وظيفة مستقلة عن مجمل النشاطات التشغيلية داخل المؤسسة، حيث أن الخطة المالية يجب أن تكون مترابطة ومتكاملة مع كل الخطط الأخرى.

تهتم المؤسسات الاقتصادية بمسألة تقييم الأداء المالي بهدف تشخيص وضعيتها المالية ومعرفة مدى النجاح الذي حققته مقارنة بالأهداف المخططة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وفق ما تتطلبه التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية.

أهداف الدراسة: من بين الأهداف التي نسعى إليها من خلال هذه الدراسة العناصر التالية:

- تقديم عرض شامل لمختلف المفاهيم المتعلقة بالتخطيط المالي.
- توضيح دور الموازنات التخطيطية وخاصة المالية منها في تقدير الاحتياجات المالية ومن ثم رسم السياسة التمويلية المناسبة للمؤسسة.
- شرح فكرة تقييم الأداء المالي وعرض أهم الطرق الممكن اعتمادها لهذا التقييم.
- إبراز أهمية القوائم المالية ودورها في إمداد المسيرين في المؤسسة بمعلومات تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بها.

– مساعدة إدارة المؤسسة على اتخاذ القرارات الرشيدة بأقل وقت وجهد وتكلفة وبأعلى جودة.

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

يمكن تقسيم مبررات ودوافع اختيار الموضوع إلى جزئين ذاتية وموضوعية:

الذاتية: – موضوع البحث يندرج ضمن تخصصنا خاصة وأنه يتناول إحدى الوظائف المهمة في الإدارة المالية والتي تتمخض في التخطيط المالي.

– شعورنا بأهمية الموضوع خاصة مع المفاهيم الجديدة التي اكتسبتها القوائم المالية.

– الرغبة الشخصية في الإطلاع على الجديد في مجال الإدارة المالية خاصة فيما يتعلق بالنظام المحاسبي المالي الجديد.

الموضوعية:

– أهمية الموازنات التخطيطية داخل المؤسسة خاصة المالية منها بالنسبة للإدارة المالية واعتبارها الوسيلة الأنسب لمعرفة مدى تقدم المؤسسة ومدى رشادة القرارات المتخذة.

– الاهتمام الكبير من طرف المؤسسات بالقوائم المالية لأهميتها في تقييم الأداء المالي الذي بدوره يبين مدى إمكانية تحسين أداء المؤسسة.

– عدم وجود نصوص تنظيمية وتشريعات تفرض على المؤسسات الجزائرية الأخذ بنظام الموازنات التخطيطية واعتباره كوظيفة من وظائف المؤسسة.

عوبات الدراسة:تركزت الصعوبات التي واجهتنا أثناء الدراسة فيما يلي:

1- صعوبة ضبط الموضوع بدقة.

2- ندرة الدراسات السابقة التي تناولت الجزء الأول من موضوع البحث أي التخطيط المالي.

3- أثناء قيامنا بهذه الدراسة واجهتنا صعوبة فيما يخص الجانب التطبيقي وتتمثل في عدم اعتماد النظام المحاسبي المالي الجديد منذ فرض تطبيقه على المؤسسات، وعدم توضيح بعض البيانات الخاصة بالموازنات التخطيطية نظرا لتوظيف أشخاص جدد في مصلحة تسيير الموازنات.

4- واجهتنا أيضا صعوبة فيما يخص فهم مبادئ النظام المحاسبي المالي الجديد ومختلف القوائم المالية الجديدة.

الدراسات السابقة: بالإضافة إلى العديد من الدراسات الموثقة التي تم استعمالها في بحثنا تم الإطلاع على عدد من الدراسات الجامعية التي تمت ومضمون مواضيعها قريب من موضوع بحثنا والتي نذكر منها:

1- الدراسة التي قامت بها الطالبة بن خروف جليلة تحت عنوان: دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات KANAGHAZ (2005-2008)، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس،2008-2009، تمحورت إشكالية البحث حول مدى مساهمة المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي واتخاذ القرارات، حيث تناولت مختلف القوائم المالية خاصة الميزانية وجدول حسابات

النتائج وركزت فيه على الدور الذي تلعبه هذه القوائم في تقييم الأداء المالي أي تم الاهتمام بالأداء الفعلي دون التطرق إلى الأداء المخطط، لذا سنحاول التركيز في دراستنا على الأداء المخطط ودوره في تقييم الأداء المالي.

2- الدراسة التي قامت بها الطالبة بوضياف سامية تحت عنوان: تقييم الأداء المالي لشركات التأمين دراسة حالة شركة تأمين المحروقات CASH خلال 2005-2008، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة ، ماي 2009، حيث تناولت تقييم الأداء المالي ومختلف الأساليب الخاصة به التقليدية والحديثة مبينة في ذلك بعض القوائم المالية المعتمدة في النظام المحاسبي المالي الجديد، كما تطرقت أيضا إلى كيفية استخدام هذه الأساليب في تقييم الأداء المالي لشركات التأمين، أي قامت بدراسة موضوع تقييم الأداء المالي في إحدى المؤسسات المالية في حين ركزت دراستنا على تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

المنهج المتبع وأدوات الدراسة: من أجل معالجة الإشكالية المطروحة واختبار مدى صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي كطريقة للإلمام بمختلف جوانب البحث المتمثلة في التخطيط المالي ومجالاته وكذلك الأداء المالي والأساليب المعتمدة في تقييمه، بالإضافة إلى أسلوب دراسة حالة لمعرفة مدى قدرة وحدة المسبك بالبرواقية التابعة لمؤسسة بوفال في الوصول إلى تقديرات أكثر دقة محاولة منا التركيز على مدى اعتماد الوحدة في تقييم أدائها المالي على الخطة المالية.

أما فيما يخص أدوات الدراسة ومصادر البيانات فتتمثل فيما يلي:

- الدراسة النظرية (المسح المكتبي): والغرض منها الوقوف على ما تناولته المراجع العربية والمراجع الأجنبية، وكذا الملتقيات والمقالات والدراسات السابقة مع الاستعانة بشكة الانترنيت ذات العلاقة بموضوع الدراسة وذلك بغية شرح وتوضيح المفاهيم الأساسية.

- الدراسة الميدانية: الخاصة بوحدة المسبك التابعة لمؤسسة بوفال حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على القوائم المالية والمحاسبية لهذه الوحدة وكذلك الموازنات التخطيطية.

حدود الدراسة: بهدف التحكم في الموضوع ومعالجة الإشكالية المطروحة، قمنا بوضع حدود للدراسة تمثلت أساسا في:

1- الحدود المكانية: قمنا بإجراء الدراسة الميدانية بولاية المدية وبالضبط بمنطقة البرواقية، نظرا لأن هذه الوحدة ضمن هيكلها التنظيمي توجد مصلحة تسيير الموازنات.

2- **الحدود الزمنية:** من أجل دراسة تطور وحدة المسبك قمنا بتحليل مختلف القوائم المالية وكذا تحليل الموازنات المالية ومن ثم تحديد الانحرافات، واعتمدنا في ذلك على الفترة الممتدة من 2007إلى 2009.

هيكل الدراسة:

بهدف الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المطروحة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول رئيسية:

– **الفصل الأول:** بعنوان " **أبعاد ومجالات التخطيط المالي**"، يشمل هذا الفصل على خمسة مباحث، تناولنا في المبحث الأول المفاهيم المتعلقة بالتخطيط المالي من مفهوم وأهمية وأهداف ومراحل وكذا الخطة المالية، أما المبحث الثاني فخصص لدراسة الموازنات التخطيطية حيث تطرقنا فيه إلى مفهوم وأهمية الموازنات ومن ثم أنواع الموازنات التشغيلية منها وكذا المالية، و المبحث الثالث جاء لمعرفة كيفية تخطيط الأرباح والأساليب المعتمدة في ذلك بالإضافة إلى التطرق لعلاقة تخطيط الأرباح بالرفع المشترك، أما المبحث الرابع تكلمنا فيه عن تخطيط الهيكل التمويلي عن طريق دراسة مختلف المصادر التمويلية وكذا تكلفتها، وفي المبحث الأخير تطرقنا إلى تخطيط الاستثمارات الرأسمالية أين عرفنا كل من الإنفاق الاستثماري الرأسمالي والموازنة الاستثمارية بالإضافة إلى الأساليب المعتمدة في تقييم الاستثمارات في ظل كل من ظروف التأكد التام وظروف عدم التأكد.

– **الفصل الثاني:** تحت عنوان" **أساسيات عملية تقييم الأداء المالي وعلاقتها بالتخطيط المالي**"، يشمل هذا الفصل على أربعة مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى تقييم الأداء بشكل عام وتقييم الأداء المالي بشكل خاص، أما المبحث الثاني فقد خصص لدراسة أهم المفاهيم المتعلقة بالتحليل المالي وكذلك مؤشرات التوازن المالي، وفي المبحث الثالث تناولنا الأساليب الأخرى لتقييم الأداء المالي من نسب مالية وكذا الأساليب الحديثة وبعدها تم التطرق إلى كل من جدول المصادر والاستخدامات وقائمة تدفق الخزينة، أما المبحث الأخير فتم فيه دراسة كيفية مساهمة التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي من خلال التطرق إلى الرقابة المالية وكذا علاقة تقييم الأداء المالي بالتخطيط المالي بعد ذلك تحدثنا عن اتخاذ القرارات المالية.

– **الفصل الثالث:** تحت عنوان **دراسة تطبيقية لدور الموازنات المالية في تقييم الأداء المالي بوحدة المسبك** أين حاولنا إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية وهي مؤسسة بوفال وبالضبط وحدة المسبك، اشتمل هذا الفصل على ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول تقديم مؤسسة بوفال ووحدة المسبك، أما المبحث الثاني فخصص لتحليل مختلف القوائم المالية المعتمدة من طرف الوحدة، في حين تطرقنا في المبحث الثالث إلى تحليل مختلف الانحرافات الناجمة عن عملية المقارنة بين ما هو تقديري وفعلي ومن ثم تقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تشكل قرارات مقدمة لمعالجة هذه الانحرافات.

و في نهاية البحث تم تلخيص أهم ما جاء في هذه الدراسة في خاتمة تضمنت جملة من النتائج المتوصل إليها و كذا أهم التّوصيات والاقتراحات، وأخيرا اقتراح بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع دراستنا.

تمهيد:

التخطيط المالي هو أسلوب وأداة من أدوات إدارة الأعمال التي يتعاظم دورها في العصر الحديث، وهو وسيلة عامة تمارسها السلطات الاقتصادية المركزية للدولة كما يمارسها الأفراد في تسيير شؤون حياتهم الخاصة والمؤسسات الاقتصادية في مشاريعها، فكل الأعوان الاقتصاديون سواء على المستوى الجزئي أو الكلي يحاولون التنبؤ بسلوك مختلف المؤشرات الاقتصادية في المستقبل، وذلك من أجل اغتنام الفرص وتجنب الضغوطات التي تفرزها التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وتسعى إلى تحقيق أهدافها في حدود إمكانياتها وفي حدود فرص الاختيار المتاحة أمامها، حيث أن الحاجة الماسة إلى التخطيط المالي تظهر من خلال إعداد الموازنات التخطيطية والتنبؤ بالعلاقة بين عمليات الإنتاج في المؤسسة من ناحية، وبين التدفقات النقدية والاحتياجات التمويلية من ناحية أخرى، فيتحتم على المؤسسة الجديدة أو المؤسسة التي تتوقع أن تزداد مبيعاتها أن تقوم بالتخطيط حتى تتكون لديها فكرة عامة على الأقل عن احتياجاتها المالية المستقبلية، وتندرج ضمن التخطيط المالي مجموعة من المجالات تكمل بعضها البعض، حيث أن كل مجال يهتم بجزء من أجزاء الإدارة المالية، وسنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي.

المبحث الثاني: تخطيط احتياجات المؤسسة من الأموال وتحديد مجالات استخدامها.

المبحث الثالث: تخطيط الأرباح.

المبحث الرابع: تخطيط الهيكل التمويلي.

المبحث الخامس: تخطيط الاستثمارات الرأسمالية.

المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي

يمثل التخطيط المالي الشق المالي للتخطيط الاقتصادي من حيث جوهره، والذي يعد أسلوبا جيدا لتوزيع الموارد واستغلالها بالشكل الذي يؤدي إلى التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة، كما يعد أساسا لنجاح المدير المالي ومحورا هاما لنشاطه، حيث من خلاله يتم رسم الخطط التي تعمل من خلالها المؤسسة للوصول إلى أفضل النتائج.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التخطيط المالي

الفرع الأول: مفهوم التخطيط المالي

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة في أي نشاط اقتصادي لأن نجاح النشاط أو فشله في تحقيق أهدافه يعود في جزء كبير منه إلى فعالية دور التخطيط، فالإعداد الجيد والمسبق لأي عمل والذي يتضمن جمع البيانات والمعلومات ودراستها وتحليلها يمكن المسؤولين في الإدارة من رسم سياستهم واختيار أفضل البدائل المطروحة عليهم واتخاذ أفضل القرارات، ويمكن تعريف التخطيط بأنه أسلوب يعتمد على التفكير في المستقبل والتوقع المبني على تحليل الماضي واستقراء المستقبل[1]، وذلك طبعا في إطار البدائل الممكنة التي يجب تقييدها لاختيار البديل السليم والوسيلة التي تحققه، حيث أن التخطيط هو الأسلوب العلمي الذي يمكن كل مدير على مختلف المستويات في المؤسسة من اتخاذ القرارات الخاصة بمعالجة المشكلات التي تحدث وسوف تحدث بدلا من الاعتماد على التخمين أو الخبرة الماضية، فبدون التخطيط يصبح الوصول إلى ما نريد نوعا من التخبط لأنه يستند إلى المحاولة والخطأ تارة وعلى التصرفات المبنية على الحدس والاعتبارات الذاتية تارة أخرى، ولذلك فإن التخطيط بصفة عامة له مظهران هما: وضع الأهداف الصحيحة ثم اختيار الوسائل الصحيحة المناسبة لإنجاز هذه الأهداف[2].

ولا يختلف مفهوم التخطيط المالي عن مفهوم التخطيط بصفة عامة، إذ يقوم أيضا على نفس الدعائم وهي: تحديد الأهداف والإمكانيات، تحديد البدائل وتقييمها، اختيار البديل، التنبؤ.

إن التخطيط المالي يعني التهيؤ و الاستعداد للمستقبل، أي الاستعداد لتصور مجموعة العلاقات المالية فيما بين الإدارات التنفيذية داخل المؤسسة من جهة، وفيما بين المؤسسة والمحيط الاقتصادي الذي تعمل فيه من جهة ثانية[3]، وهو من زاوية أخرى نشاط تنظيمي للمجال المالي يسعى لتحديد الأهداف المالية و محاولة تحقيقها باستخدام أفضل الوسائل المتاحة، وهو يتضمن دراسة الموارد المالية للمؤسسة ونفقاتها، كما يمتد للادخار باعتباره إحدى مصادر التمويل والاستثمار، و يتضمن أيضا تقدير الاحتياجات من الأموال ومجالات استخدامها[4].

---

[1] عبد الحليم كراجة وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2002، ص247.
[2] أسامة كامل، عبد الغني حامد، مقدمة في الإدارة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص143.
[3] حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص75.
[4] كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهبي فهد، الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1997، ص189.

ويمكن تعريف التخطيط المالي بأنه الخطة الموضوعة بواسطة الموظفين الماليين والتي تتضمن تقديرات وتنبؤات مالية مستقبلية، أي أن التخطيط المالي يعطي القدرة على كشف وإيضاح المستقبل مع إمكانية التنبؤ بالمتغيرات الحادثة، ويعمل التخطيط على إيجاد التوازن بين الموجودات التي تستخدمها المؤسسة في نشاطها وبين مصادر الأموال التي مكنتها من اقتناء هذه الموجودات على اختلاف أشكالها، وكذا إيجاد توازن بين الأصول وبعضها البعض والخصوم فيما بينها، وذلك بما يتفق وظروف المؤسسة وفي نفس الوقت لا يخرج عما يدور في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة لما في ذلك من أهمية وتأثير على قوة مركزه[1].

هذا النوع من التخطيط يركز كذلك على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وكيفية استثمارها وإنفاقها بحيث يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الاستثمار أو الإنفاق، وهو من جهة أخرى اختصاص علمي له أصوله وقواعد ويحتاج كغيره من الاختصاصات العلمية إلى تطوير هذه القواعد ومواءمتها مع الظروف التي يتم بها التطبيق[2].

ويمكن اعتبار التخطيط المالي على أنه مجموعة السياسات والإجراءات اللازمة للحصول على الموارد واستخدامها، ومن هذا المنطلق فإنه يشير إلى تحديد المتطلبات المالية، الاستثمارات، النمو، الأداء خلال مدة محددة من الزمن، ويعد التخطيط المالي عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسة فهو دليلها المالي في المستقبل، فمن خلال التخطيط المالي تحدد المؤسسة إمكانية الحصول على الأموال وكيفية الاستخدام لهذه الأموال، ولهذا فإنه يتضمن تنسيق النشاطات المالية من أجل تعظيم ثروة المساهمين(قيمة المؤسسة)[3].

والتخطيط المالي يعني كذلك التنبؤ والاستعداد للمستقبل، أي الاستعداد لتصور مجموعة العلاقات المالية الطويلة والقصيرة الأجل فيما بين الإدارات التنفيذية داخل المؤسسة وفيما بين المؤسسة ومحيطها، وتدبير الاحتياجات المالية من المصادر المختلفة، ويهدف التخطيط المالي إلى الموازنة بين تدفق الإيرادات والمصروفات، في حين تمثل الموازنات التقديرية المالية الأداة الأساسية لهذه الوظيفة[4].

ووظيفة التخطيط المالي يمكن تعريفها بأنها مجموعة الإجراءات لتحديد المتطلبات المالية على المديين القصير والطويل اللازمة للقرارات الإدارية والاستثمارية التمويلية، وقرارات توزيع الأرباح[5].

ومما سبق يمكن القول أن التخطيط المالي يهدف إلى تنسيق الأنشطة المالية للمؤسسة، وذلك من خلال القيام بما يلي: تقدير الحاجة إلى الأموال، تحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها للحصول على هذه الأموال، العمل على توفيرها في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، وأخيرا وضع الخطط، الأهداف، السياسات، الإجراءات والموازنات موضع التطبيق[1].

[1] محمد الصيرفي، إدارة المال وتحليل هيكله، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص37.
[2] زياد سليم رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 1996، ص220-221.
[3] محمد علي العامري، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص143.
[4] آسيا لعساس، التخطيط والرقابة على الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية تخصص تخطيط، جامعة الجزائر، 2000-2001، ص6.
[5] Josée st_ pierre, La gestion financiére des pme, presses de l'université, quebec, canada, 2003,P263 .

وحتى يلعب التخطيط المالي الدور الإيجابي المنوط به يجب توفر مجموعة من الاعتبارات[2]:

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

وترجع صعوبة عملية التنبؤ إلى ضرورة وضع تصور يشتمل على كافة الظروف المحيطة بالمؤسسة مثل نسبة التضخم، حركة الأسعار، ظروف العمالة، معدلات نمو الاقتصاد الوطني، مدى توافر المواد الخام في المستقبل، أسعار العملات المختلفة، متغيرات السياسة المالية والنقدية وغيرها، وذلك جنبا إلى جنب مع الظروف الداخلية للمؤسسة، وعند قيام الإدارة المالية بالتقديرات المختلفة لابد من دراسة كل من الظروف المحتملة لسلوك المؤشرات الاقتصادية المختلفة، حيث أن تحليل المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة عند المفاضلة بين مجالات التمويل ومجالات الاستثمار البديلة يعتبر من صميم عمل القائم بالتنبؤ والتحليل المالي.

2.الوصول إلى أفضل خطة مالية ممكنة: لا يوجد حتى الآن نموذج أو نظرية تساعد المدير المالي على تحديد أفضل خطة مالية ممكنة، لذلك يجب على القائم بالتخطيط المالي أن يواجه كافة المشاكل والظروف المحتملة ويحدد في ضوئها أفضل البدائل الممكنة، فنجد أنه على سبيل المثال لا توجد الآن قاعدة تحدد ما إذا كان من الأفضل إجراء توزيعات كثيرة لحملة الأسهم أم الاحتفاظ بالأرباح لأغراض التمويل الذاتي للمؤسسة، ولكن على الرغم من ذلك فإنه على المدير المالي أن يتخذ قرارا فيما يخ سياسة التوزيعات المثلى التي يجب إتباعها في المؤسسة التي يعمل فيها.

3.مراجعة ومتابعة الخطة المالية: لابد من الاهتمام بعملية متابعة التنبؤات التي تم بناء الخطة المالية في ضوئها خاصة في حالة حدوث بعض الظروف غير المحتملة، حيث أن الخطط المالية تستخدم أيضا كمعايير للحكم على الأداء في المستقبل، إلا أن تقييم الأداء لا يصبح ذات فائدة إلا إذا أخذ الظروف الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة عند تحقيق الأداء محل القياس.

الفرع الثاني: أهمية التخطيط المالي:

للتخطيط المالي مزايا وفوائد عديدة وسنقتصر على ذكر أهمها:

1.**تشجيع التفكير في المستقبل:** من الاعتبارات الأساسية في عملية التخطيط المالي هو النظر إلى الأمام والتفكير والاستعداد لما يتوقع حدوثه في المستقبل وإذا لم يتم ذلك فمعناه ترك الأمور تسير داخل المؤسسة دون أهداف واضحة ومحددة ودون توقع ما سيحصل في المستقبل، وتزداد خطورة الصعوبات والمشاكل المالية عندما تحدث دون توقع أو انتظار، فإذا كان المدير المالي يعلم في شهر جانفي بأنه سيحتاج إلى اقتراض أموال إضافية في

[1] عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشة، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص108.
[2] نهال فريد مصطفى، أساسيات الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص191-193.

شهر أفريل فقد أصبحت أمامه مدة مناسبة للدراسة وبحث المصادر المتنوعة التي يمكن استخدامها للحصول على هذه الأموال وهنا سيكون أمامه عددا لا بأس به من البدائل(المصادر)، وسيتمكن من دراستها بعناية مع القيام بالمقارنة بين هذه البدائل، ومن ثم اختيار البديل المناسب أي الحصول على أفضل المصادر وبأحسن الشروط. أما إذا انتظر هذا المدير إلى نهاية شهر فيفري مثلا للنظر في توفير المبالغ في شهر أفريل فإن الصورة ستتغير تغيرا كبيرا إذ ستقل عدد البدائل المتوفرة بشكل واضح كما أن قصر المدة التي أمامه لا تسمح له بالقيام بدراسة هذه البدائل بشكل مناسب، وإذا رغب في المساومة على هذه المصادر فإن موقفه سيكون ضعيفا نظرا لحاجاته العاجلة للأموال، يضاف إلى ذلك أنه إذا ما فشل في القيام بالتخطيط فسيثير شكوك المقرضين المحتملين بخصوص مدى كفاءته في إدارته المالية، وهذا يؤدي إلى احتمال تردد المقرضين وابتعادهم، وحتى في حالة وجود مقرضين مستعدين للإقراض فإنهم سيضعون شروطا قاسية وشديدة وذلك لحماية أموالهم من المخاطرة[1].

2.تشجيع التنسيق في التفكير: ترتبط الوظيفة المالية بمختلف وظائف المؤسسة من إنتاج، تسويق، ومشتريات، وأفراد وكلها لها مظاهر مالية، حيث يجبر التخطيط مديري هذه الإدارات المختلفة على بحث المتطلبات أو الانعكاسات المالية لقراراتهم على بقية أجزاء المؤسسة، فلا يمكن لأي من مديري الإدارات أن يعمل مستقلا عن الغير حتى ولو كانت خططه لا تؤثر مباشرة على الإدارات الأخرى، إلا أنها تؤثر عليهم جميعا بطريقة غير مباشرة، ويأتي ذلك نتيجة لتأثير خططه على التدفقات النقدية للمؤسسة وعلى ربحيتها، والتخطيط المالي هو القوة المتكاملة التي تساعد مسؤول كل إدارة فرعية على رؤية وقع قراراته على وظائف الأقسام الإدارية الأخرى[2].

3.تنمية معايير للأعمال المستقبلية: بدون الخطط فإن معايير أو مقاييس أداء الأعمال تصبح قائمة آليا على أساس المعايير التاريخية الماضية، فهذه المعايير تساعدنا على وضع مقاييس جديدة للأعمال التي ستتم في المستقبل، لكن لا ينبغي أن تصبح هي نفسها المعايير الجديدة. فمثلا إذا كانت مبيعات هذا العام فاقت مبيعات العام الماضي ولكن مع ذلك نسجل تقدم المنافسين على المؤسسة مما أدى إلى نق حصتها في السوق، وهنا نكون في حاجة إلى خطط لأنها تمدنا بمعايير مناسبة للحكم على أداء الأعمال، وبالرغم من أن هذه المعايير
بدورها لا تكون دقيقة دقة كاملة، إلا أنها تكون أكثر موضوعية من المعايير التي نحصل عليها من تبني أعمال السنة الماضية واتخاذها كمقياس للحكم على النجاح[3].

وترجع أهمية التخطيط المالي إلى السمة الخاصة التي تتميز بها قرارات الإدارة فهي تعالج مشكلات ومواقف متعلقة بالمستقبل، إذ ينبغي على المدير المالي أن يتعرف مقدما على الاحتياجات المالية المطلوبة لتمويل عمليات شراء البضاعة وتخزينها، الإنفاق على عملية التشغيل، تمويل عمليات البيع الآجل، سداد الالتزامات التي تستحق

[1] رضا أبو حمدال علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة(نظرة بانورامية عامة)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص233-234.

[2] نفس المرجع ، ص234.

[3] بدون صاحب مقال، التخطيط المالي، 2008/10/30، [على الخط]، md-batna, books,com/montad-f30/topic ، تاريخ الإطلاع 2010/11/08.

خلال الفترة المقبلة وتمويل عمليات الإحلال أو التوسع، كذلك ينبغي على المدير المالي أن يتعرف مقدما على تواريخ الحاجة إلى هذه الأموال، ولا يقتصر التخطيط المالي على معرفة مقدار الاحتياجات المالية فحسب بل يركز أيضا على معرفة حقيقة المركز المالي وربحية المؤسسة خلال الفترة المقبلة[1] .

المطلب الثاني: أهداف ومراحل التخطيط المالي

الفرع الأول: أهداف التخطيط المالي

تنبع أهداف التخطيط المالي من أهداف التخطيط الاقتصادي بصفة عامة والتي نذكر منها مايلي[2]:

1. مساعدة المؤسسة في تقدير احتياجاتها المالية المستقبلية وما يجعلها أكثر قدرة على تلبية متطلبات أهدافها في النمو.

2. ضمان توفير الأموال الكافية عند ظهور الحاجة لها وبأقل ما يمكن من تكلفة.

3. التصميم الفعال للهيكل التمويلي للمؤسسة عن طريق تحديد المزيج الأمثل من مصادر التمويل.

4. تأطير السياسات والإجراءات المالية لتنسيق جهود الأفراد ووحدات العمل ومراقبتها بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية.

5. تحسين قدرة الإدارة المالية على التحليل وترتيب الأولويات والتركيز في إتخاذ القرار، حيث أن التركيز يجعل المدير المالي أكثر قدرة على معرفة ما تريد المؤسسة عمله وتحديد احتياجاتها، ومعرفة حاجة زبائنها ورغباتهم والأسلوب الأمثل لتلبية تلك الحاجات والرغبات.

6. تحسين اتجاهات العمل: يوفر للمؤسسة الأدوات والأساليب التي تساعدها على تحقيق الميزة التنافسية، ويجنبها الوقوع في فخ الرضا عن الذات، ويجعلها تبحث عن كل ما هو متميز.

7. تحسين عملية التنسيق: فالتخطيط المالي الجيد يخلق هرمية الأهداف ويساهم في ربط أهداف الإدارة المالية مع أهداف كافة مستويات المؤسسة مع بعضها البعض، ويتم ذلك من خلال تنسيق جهود الأفراد، المجموعات وأنظمة العمل، بما يضمن إضافة مساهمات ذات قيمة تخدم أهداف المؤسسة بشكل عام.

8. تحسين إدارة الوقت: يساهم نشاط التخطيط بصفة عامة في توفير الوقت والجهد، وعليه فإنه يساهم في إدارة الوقت بشكل أفضل.

9. تسهيل عملية الرقابة وزيادة فاعليتها وذلك من خلال تمكينها من قياس نتائج الأداء مع ما تم التخطيط له واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات.

الفرع الثاني: مراحل التخطيط المالي: يتحمل التخطيط المالي مسؤولية تخصي الموارد المتاحة للمؤسسة بين الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المرجوة، التي تضمن تعظيم قيمة المؤسسة في أسواق الأوراق المالية، وباعتبار أن

[1] جمال الدين محمد المرسي، أحمد عبد الله اللحلح، الإدارة المالية(مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص193.
[2] عدنان تايه النعيمي، ياسين كساب الخرشة، مرجع سابق، ص109-110.

التخطيط المالي هو جزء من التخطيط الشامل في المؤسسة فإن مراحل التخطيط تنطبق على مراحل التخطيط المالي ويمكن ذكرها على الشكل التالي:

1.تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية: تشتمل هذه المرحلة على تحديد الهدف المالي الرئيسي والذي يدور في إطار التوظيف الأمثل لرأس المال من أجل زيادة كفاءة استخدام عوامل الإنتاج والموارد المتاحة في المؤسسة، ويتم تجزئة هذا الهدف إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأمد، ويمكن وضع أهداف فرعية أخرى لكن من الضروري أن تكون هذه الأخيرة منسجمة مع الهدف الرئيسي[1].

2.إعداد السياسات المالية:تعرف على أنها تلك القرارات التي تهدف إلى تخصيص الموارد المالية الضرورية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وذلك ضمن القيود المالية التي تفرضها الوضعية المالية والإمكانيات المالية المتوفرة للمؤسسة، وبالتالي فالمؤسسة مجبرة على إيجاد سياسة مالية متكاملة ومتناسقة ومنسجمة في أهدافها مستنبطة من الإستراتيجية العامة وتخدم أهدافها، ويتحقق ذلك بإتباع منهج محدد يركز على بعض الأولويات ويهمل أخرى[2].

3.إعداد الموازنات التخطيطية: تعتبر الموازنات التخطيطية من أهم الأدوات المحاسبية التي تساعد إدارة المؤسسة في ممارسة وظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وتقييم الأداء، وتمثل الموازنة في أبسط صورها بيان بالتصرفات التي ينبغي القيام بها تبعا لتحقيق أهداف محددة مقدما.

والموازنة التخطيطية هي خطة عمل شاملة ومفصلة ومعبر عنها في صورة مالية، تهدف إلى تنظيم وتنسيق النشاط الاقتصادي خلال فترة مستقبلية، وذلك لتحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة[3].

4.مرحلة تكوين الإجراءات والقواعد المالية: يتم بموجب هذه المرحلة تحويل الموازنة التخطيطية والأهداف والسياسات إلى تفاصيل تساعد على تحقيق الخطة المالية كأن يتم مثلا توزيع الخطة السنوية إلى خطة رباعية وهذه بدورها إلى خطط شهرية ثم خطط أسبوعية...الخ، أو القيام بالتوزيع الوظيفي للخطة أي توزيعها على فروع وأقسام ووحدات المؤسسة حسب اختصاص ومهمة كل منها، ومما لاشك فيه أن مثل هذه الإجراءات والقواعد تسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من التنسيق في التنفيذ[4].

المطلب الثالث: الخطة المالية ومحتوياتها

الفرع الأول: مفهوم الخطة المالية: تعتبر الخطة وثيقة هامة تتضمن العديد من العناصر، مثل التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وأهدافها على المديين القصير والطويل، والخطة المالية هي عبارة عن وثيقة تحدد ما يجب القيام به خلال فترة مستقبلية محددة[5].

---

[1]. كنجو عبدو كنجو، إبراهيم الفهد، مرجع سابق، ص194.

[2] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي(الإدارة المالية دروس وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص235

[3] ناصر نور الدين عبد اللطيف، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات(دراسات في المحاسبة الإدارية المتقدمة وتطبيقاتها على الحاسب)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص151.

[4] كنجوع عبود كنجو، إبراهيم الفهد، مرجع سابق، ص196.

[5] مفلح محمدعقل، مقدمة في الإدارة المالية، مكتبة المجتمع المغربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص276.

ويعتبر التنبؤ المالي من المجالات التي تقتضيها الخطة المالية حيث أنه يمثل جزء من التخطيط المالي والذي يعتبر بدوره أساس الإدارة المالية، وتحتاج المؤسسات إلى عدد من التنبؤات لمواجهة الاحتياجات مثل: حجم الأموال المختلفة و مصادر التمويل البديلة خلال السنوات القادمة[1].

إذا فالتنبؤ المالي إحدى المسؤوليات الرئيسية للإدارة المالية للمؤسسة وأداة من أدوات التخطيط المالي، حيث أنه يزود المؤسسة بالإطار الذي تستند عليه عمليات التخطيط فيها، ويقسم التنبؤ المالي إلى قسمين:

1. التنبؤ المالي طويل الأجل: لتوفير احتياجات المؤسسة من الأموال لتمويل الاستثمارات طويلة الأجل، حيث تتعدد مصادر الحصول على هذه الأموال وتختلف من حيث تكلفتها.

2. التنبؤ المالي القصير الأجل: والذي يركز أساسا على الموازنة النقدية التقديرية، والتي تعتبر جزءا من نظام الموازنات التقديرية داخل المؤسسة[2] .

الفرع الثاني:خطوات الخطة المالية: توجد ثلاث مراحل للخطة المالية[3]:

أولا: وضع الخطة المالية: يستلزم وضع الخطة القيام بالإجراءات التالية:

- ❖ تحديد الأهداف المستقبلية التي تسعى إليها المؤسسة؛
- ❖ جمع المعلومات والبيانات عن المؤسسة وعن السوق؛
- ❖ دراسة التغيرات التي حدثت على الخطط المالية السابقة؛
- ❖ اكتشاف وتحديد الثغرات والمشاكل والانحرافات في الخطط المالية السابقة؛
- ❖ إعداد التنبؤات المستقبلية ورسم الإجراءات المقترحة لتحقيق الأهداف المطلوبة؛
- ❖ تحديد حجم النفقات المطلوبة للسنة المقبلة وربطها مع مصادر التمويل المحتملة؛
- ❖ تحديد حجم الاستثمارات المطلوبة للسنة المقبلة وربطها مع الخيارات المتاحة؛
- ❖ تحديد البدائل للإجراءات المقترحة.

ثانيا: تنفيذ الخطة: ويستلزم ذلك القيام بالإجراءات التالية:

- ❖ فهم واستيعاب عناصر بنود الخطة المالية وطريقة تطبيقها؛
- ❖ التنفيذ الفعلي للخطوات والبنود الواردة في الخطة؛
- ❖ التقييم المبدئي لتطبيق الخطة وتحديد المعوقات التي تواجهها؛
- ❖ وضع معايير محددة للتنفيذ.

ثالثا: تقييم الخطة: وهنا يجب إتباع الإجراءات التالية:

- ❖ تحديد النفقات والمصروفات التي تتحملها المؤسسة خلال نفس الفترة؛

[1] فريد النجار، الإدارة المالية التطبيقية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص42.
[2] عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص147.
[3] محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص40-41.

- ❖ تحديد حجم الاستثمارات التي وظفت المؤسسة أموالها فيها خلال نفس الفترة؛
- ❖ تحديد البنود التي تم تطبيقها من عناصر الخطة والبنود التي لم تطبق؛
- ❖ قياس الانحرافات في الخطة الموضوعة والظروف الطارئة التي لم تتطرق لها الخطة ؛
- ❖ مقارنة النتائج التي حققتها المؤسسة مع الأهداف المرسومة في الخطة المالية؛
- ❖ تحديد نسبة نجاح المؤسسة في ضوء ما سبق ذكره و تحليل أسباب النجاح والفشل؛

الفرع الثالث: أنواع الخطة المالية: هناك عدة أشكال للخطة المالية تختلف من حيث المعيار الذي تم على أساسه التصنيف[1]:

1.من حيث المدة: تقسم إلى:

- ❖ **خطة طويلة الأجل:** هذا النوع من الخطط يوضع لمدة زمنية طويلة تزيد عن سنة، ومن عيوبها أنها أقل دقة ووضوح من الخطط القصيرة الأجل نظرا لصعوبة التنبؤ بالمستقبل لمدة زمنية طويلة، وهي تهتم بصفة عامة بتحقيق أهداف المؤسسة طويلة الأجل.
- ❖ **خطة قصيرة الأجل:** هذا النوع عكس الخطة طويلة الأجل توضع لمدة قصيرة وتهتم بتحقيق الأهداف القصيرة الأجل، وتتصف بالدقة لسهولة التنبؤ لفترة زمنية قصيرة.

2.من حيث درجة الشمول:

- ❖ **خطة شاملة:** وهي الخطة التي تشمل الخطوط العريضة لجميع جوانب نشاط المؤسسة وتعكس الأهداف العامة لنشاطها.
- ❖ **خطة جزئية:** وهي الخطة التي تغطي جانبا واحدا من أنشطة المؤسسة.

3.من حيث استعمال الخطة:

- ❖ **خطة وحيدة الاستعمال(خطة مؤقتة):** وهي الخطة التي تستعمل فقط مرة واحدة لمعالجة مشكلة طارئة.
- ❖ **خطة متكررة الاستعمال(غير مؤقتة):** وهي الخطة التي يتكرر استعمالها لمعالجة نفس الموضوع

الذي وضعت من أجله وتمتاز بسهولة تنفيذ العمل بالإضافة إلى تحقيق وفر في التكاليف.

وعليه فالتخطيط المالي هو الوسيلة الأفضل لعمل الإدارة المالية وأداة للحكم على نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها، من خلال رسم مختلف السياسات المالية والحكم عليها عن طريق تقييمها واستخراج نقاط الضعف ونقاط القوة ومحاولة اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

المبحث الثاني : تخطيط احتياجات المؤسسة من الأموال وتحديد مجالات استخدامها

[1] عليان الشريف وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص302-303.

يتم تخطيط احتياجات المؤسسة من الأموال في ضوء احتياجات خططها المستقبلية، حيث يتم تحويل هذه الخطط إلى موازنة تخطيطية التي تعد إحدى الأدوات المستعملة في التخطيط المالي لما لها من دور فعال في توضيح الصورة التي ستكون عليها نشاطات وفعاليات المؤسسة الاقتصادية في المستقبل للوصول إلى الاستخدام الأمثل للأموال في المجالات المناسبة.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الموازنات التخطيطية

الفرع الأول: مفهوم الموازنات التخطيطية

تعددت المفاهيم المتعلقة بالموازنات التخطيطية نتيجة لاختلاف الرؤى في وجهات النظر حولها من حيث كونها خطة شاملة ومنسقة، أو كونها أداة من أدوات عملية التخطيط أو مجرد وسيلة تقنية للربط بين الخطة والتنفيذ.

يمكن تعريف الموازنة التخطيطية على أنها خطة مالية للمؤسسة تتضمن التفصيلات الخاصة بكيفية إنفاق الأموال على العمالة، والخدمات والسلع الرأسمالية وغيرها من بنود الإنفاق، كما أنها تتضمن الحصول على هذه الأموال، وهي كذلك عملية الغرض منها تحسين الطريقة التي تؤدي بها المؤسسة عملها، وهي عبارة عن جهود مستمرة للقيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة، ويجب ألا ينظر إلى الموازنة التخطيطية على أنها أداة لوضع قيود على عملية الإنفاق، بل هي أداة تهدف لاستخدام أصول المؤسسة بكفاءة عالية وربحية مرتفعة[1].

فالموازنة التخطيطية هي عبارة عن أداة تستخدم للتعبير الكمي عن أهداف وسياسات الإدارة العليا في المؤسسة، وتوضع بشكل إجراءات ونتائج تعد مسبقا على مستوى المؤسسة ككل، وتتضمن موازنات تخطيطية فرعية للأقسام ضمن المؤسسة التي تنقسم بدورها إلى موازنات الفروع ضمن كل قسم على أن تضمن هذه الموازنات تتابعا سهلا للفعاليات لتحقيق هدف المؤسسة [2].

ويمكن القول أن الموازنة التخطيطية بأنها بيان يظهر الموارد التي سوف تحصل عليها المؤسسة و كيف تستخدمها خلال فترة زمنية محددة، فهي تعبير مالي يظهر بالتفصيل تطلعات المؤسسة إلى المستقبل وأين ترغب أن تكون ويعطي إدارة المؤسسة وسيلة لقياس التقدم في تنفيذ الأعمال لتحقيق الأهداف الموضوعة، كما تحدد أيضا كونها الإطار الذي يحدد كيف يتحقق الهدف[3].

كما يمكن تعريف الموازنة التخطيطية على أنها أداة تخطيطية ذات توجه مستقبلي تهدف المؤسسة من خلالها إلى التنبؤ[4] بمستوى النشاط الممكن تحقيقه والنتائج المالية الممكن الوصول إليها عند مستوى النشاط المستقبلي

[1] محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998، ص167-168.
[2] حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مرجع سابق، ص78-79.
[3] عدنان هاشم السامرائي، الإدارة المالية (منهج تحليلي شامل)، الجامعة المفتوحة الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى، ليبيا، الطبعة الثانية، 1997، ص150.
[4] ويقصد بالتنبؤ أنه عملية استكشاف للمستقبل وتقدير مسبق لأحداثه وأرقامه بالاعتماد على تحليل البيانات الخاصة بالمؤسسة.

المحتمل، وتعتبر الموازنة التخطيطية أداة كمية أو تعبير رقمي عن سياسة إدارة المؤسسة، أي أن الموازنة التخطيطية هي تنبؤ بإجمالي الإنتاج والمبيعات والاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح لفترة مستقبلية محددة[1].

فالموازنة التخطيطية للمؤسسة هي مصب جميع التوقعات في مختلف مجالات النشاط مثل: البيع، الشراء ومصروفات البيع...الخ، جميع هذه التوقعات يجب أن تكون منسقة فيما بينها لتحقيق هدف مشترك[2].

وعليه من خلال المفاهيم السابقة يمكن القول بأن الموازنة التخطيطية هي خطة أو برنامج للعمل في فترة مستقبلية تهدف إلى تنظيم وتنسيق أوجه النشاط الاقتصادي لمؤسسة معينة في حدود الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة، بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة مقدما باستخدام أفضل الوسائل والأساليب والطرق التي توصل إلى هذه الأهداف[3].

الفرع الثاني: أهمية الموازنات التخطيطية

الموازنات التخطيطية هي الوجه المادي للتنبؤ، وهي العمود الفقري للتخطيط المالي حيث يتم من خلالها تسجيل التوقعات المستقبلية من التدفقات النقدية الداخلة والخارجة في المؤسسة، ومن ثم تحديد الاحتياجات المالية في الأجلين الطويل والقصير بشكل يجعلها قادرة على مقابلة التزاماتها دون التأثير على مستوى الأرباح[4].

وتحقق الموازنات التخطيطية مزايا كثيرة لإدارة المؤسسة، فمن ناحية يلاحظ أن الموازنات المعدة إعدادا سليما تقنع الهيئات المنفذة بجدية رؤسائهم وتعطي لهم انطباعا إيجابيا عنهم، ومن ناحية أخرى فإن هذه الموازنات تعتبر أداة اتصال فعالة بين هيئات الإدارة العليا ومختلف أقسام وفروع المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإن الموازنات التخطيطية تمكن المؤسسة من توقع التغيرات وتطويع عملياتها لمقابلة هذه التغيرات، ولاشك أن هذه النقطة في غاية الأهمية وخاصة في ظل ظروف اقتصادية دائمة التغير والتقلب[5].

غير أن للموازنات التخطيطية مزايا أخرى كذلك أهمها[6]:

- المعاونة على وضع سياسات واضحة مقدما.
- إشراك جميع أفراد الإدارة في وضع أهداف المؤسسة.
- إلزام كل رؤساء الفروع والأقسام بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى.
- تنظيم تحديد المسؤولية لكل مستوى من مستويات الإدارة وتحديد مراكز السلطة وتسلسلها تبعا لذلك.
- تتطلب من الإدارة طلب قوائم محاسبية تاريخية كافية.

[1] مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية، مرجع سابق، ص278-279.

[2] Josée st_ pierre, Op.cit , P263.

[3] محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص12.

[4] محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية (الاستثمار والتمويل والتحليل المالي والأسواق المالية الدولية)، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص40.

[5] محمد صالح الحناوي، مرجع سابق، ص168-169.

[6] خيرت ضيف، في المحاسبة الإدارية (الميزانيات التقديرية)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1975، ص14.

– إلزام الإدارة بتخطيط برامجها على أساس مبادئ اقتصادية سليمة بالنسبة للموارد، الأجور، المصروفات الرأسمالية.

– إلزام جميع المستويات الإدارية بالمحافظة على الاستحقاقات والآجال الزمنية والعمل على احترامها وأخذ جميع العوامل في الاعتبار قبل اتخاذ القرارات الإدارية.

– إلزام الإدارة بعمل دراسات تحليلية دورية لأعمال المؤسسة.

– تساهم في إعطاء انطباع وصورة جيدة عن المؤسسة لدى المؤسسات المالية، مما يساعد في الحصول على التسهيلات المالية المختلفة.

– تساعد على متابعة أوجه نشاط المؤسسة لبحث مدى التقدم في تنفيذ الخطة.

المطلب الثاني: الموازنات التخطيطية التشغيلية

تتناول الموازنات التخطيطية التشغيلية الأنشطة التشغيلية عن فترة الموازنة مثل الإنتاج، المشتريات، المبيعات، الشؤون الإدارية والبحوث وغيرها[1]، وفيما يلي عرض لمختلف أنواع الموازنات التخطيطية التشغيلية:

الفرع الأول: موازنة المبيعات

تعد موازنة المبيعات حجر الزاوية في وضع الموازنة التشغيلية، وهي تشتمل على المبيعات التقديرية لفترة الموازنة القادمة التي تعتبر المصدر الرئيسي لإيرادات المؤسسة، وتعتبر موازنة المبيعات أساسا ومنطلقا لإعداد باقي الموازنات الأخرى، ولكي تستخدم موازنة المبيعات كأداة تخطيطية جيدة وحتى تسهل إعداد الموازنات الأخرى، فلابد أن تعد البيانات الخاصة بالمبيعات الشهرية والربع سنوية ومبيعات كل نقطة من نقاط البيع على حدى، ويجب أيضا إظهار تقديرات المبيعات بالكميات والأسعار كل منها بشكل منفصل حتى يسهل تحليل الأداء الفعلي لإدارة المبيعات، كما يجب أن يسبق وضع موازنة المبيعات تقرير الإدارة للسياسات الأساسية المتعلقة بأسعار البيع وطرق التوزيع وعدد مندوبي البيع واستحداث منتجات جديدة وتطوير المنتجات القائمة والمركز التنافسي وما إلى ذلك[2].

تقع المسؤولية الأساسية والمباشرة في إعداد موازنة المبيعات على عاتق إدارة المبيعات، ويستخدم في إعداد تقديرات المبيعات عدة أساليب يمكن تبويبها إلى مجموعتين هما: أساليب التقدير الشخصي والأساليب الإحصائية، فعند استخدام أساليب التقدير الشخصي يطلب من مندوبي المبيعات تقدير قيمة المبيعات المحتملة في مناطقهم لأنهم على دراية بالظروف المحيطة بتلك المناطق أكثر من غيرهم، وبعد الحصول على تلك التقديرات يتم تعديلها في ضوء الأرقام التاريخية والتغيرات المحتملة في الأسعار، الدعاية والإعلان والظروف الاقتصادية للمستهلكين مثل مستوى الدخل والادخار، ويجب على مندوبي المبيعات عدم المبالغة عند تقدير المبيعات، وعلى الجانب الآخر يمكن استخدام العديد من النماذج الإحصائية مثل النماذج القياسية، نماذج البرمجة الخطية وغير

[1] طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية (نظرة متكاملة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص731.
[2] محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سابق، ص77-78.

الخطية، وهناك عدة طرق يمكن اعتمادها عند تبويب المبيعات في الموازنة إما على أساس المنتجات أو المناطق الجغرافية أو على أي أساس آخر تراه الإدارة مناسبا[1].

ويختلف تصميم موازنة المبيعات حسب ظروف المؤسسة حيث لا يوجد تصميم موحد يمكن اعتماده في جميع المؤسسات وفي هذا الإطار يمكن تقديم التصميم النموذجي التالي:

الجدول رقم (1-1): موازنة المبيعات

البيان	المنطقة الأولى		المنطقة الثانية		المنطقة الثالثة		المجموع	
	وحدات	دينار	وحدات	دينار	وحدات	دينار	وحدات	دينار
المنتج								
ربع السنة الأولى	××	××	××	××	××	××	××	××
الربع الثاني	××	××	××	××	××	××	××	××
الربع الثالث	××	××	××	××	××	××	××	××
الربع الرابع	××	××	××	××	××	××	××	××
المجموع	××	××	××	××	××	××	××	××

المصدر: خليل أبو حشيش، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص440.

نلاحظ أن جدول المبيعات التقديرية يكون بالكميات وبالقيمة ذلك لأن كمية المبيعات تعتبر الأساس لإعداد موازنة الإنتاج، في حين تعتبر قيمة المبيعات المقدرة الأساس لإعداد قائمة الدخل.

الفرع الثاني: موازنة الإنتاج

تحدد الموازنة التخطيطية للمبيعات كمية وقيمة المبيعات التي ينبغي تحقيقها، ولابد من تحويل هذه التقديرات إلى تقديرات للإنتاج، وهذه هي وظيفة الموازنة التخطيطية للإنتاج اللازمة لمقابلة متطلبات الموازنة التخطيطية للمبيعات[2]، وتشتمل الموازنة التخطيطية للإنتاج تقدير كمية الإنتاج خلال فترة الموازنة، وتشكل موازنة الإنتاج الأساس الذي يتم بناءا عليه إعداد موازنة المواد الأولية وموازنة الأجور المباشرة وموازنة التكاليف الصناعية غير المباشرة، ويعتمد إعداد الموازنة التخطيطية للإنتاج على العناصر التالية[3]:

- تقديرات المبيعات لكل فترة.
- كمية مخزون أول الفترة وآخر الفترة من وحدات الإنتاج المصنع.

وتقع مسؤولية إعداد موازنة الإنتاج على عاتق إدارة الإنتاج التي عليها أن تقدم موازنة متكاملة للإنتاج ترتكز على الخطة الإستراتيجية الطويلة الأجل وتأخذ في الاعتبار متطلبات موازنة المبيعات والطاقة الإنتاجية المتاحة (الآلات والقوى العاملة)[4].

وبصفة عامة يتم إعداد وتحضير هذه الموازنة حسب القواعد والإجراءات التالية:

[1] محمد تيسير عبد الحكيم الرجبي، المحاسبة الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2004، ص192-193.
[2] خيرت ضيف، مرجع سابق، ص52.
[3] أسامة الحارس، المحاسبة الإدارية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص301.
[4] محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سابق، ص119.

- يتم تحديد الإحتياجات من الإنتاج وفقا للمعادلة التالية:

كمية الإنتاج التقديري= المبيعات+ مخزون آخر المدة- مخزون أول .....(1)

والمنطلق الذي تقوم عليه هذه المعادلة هي أن الإنتاج يهدف إلى تلبية حاجة المبيعات وتكوين مخزون آخر المدة ولكن لا نحتاج إلى كل هذه الكمية لوجود بضاعة أول المدة، تتحدد كمية مخزون آخر المدة بناءا على عدة عوامل منها طبيعة الطلب على المنتج، معدل تلف المخزون، تكلفة التخزين، تكاليف إعداد الآلات للإنتاج ومعدلات التضخم المحتملة[1].

- إن الإنتاج تحت التصنيع يجب تحويله إلى إنتاج تام معادل حتى يؤخذ في الحسبان عند تحديد حجم وكمية الإنتاج المستهدف للفترة القادمة.

- إن تقدير حجم مخزون الإنتاج التام نهاية الفترة القادمة – فترة الموازنة- بدقة أمر مهم للغاية لأغراض جدولة الاحتياجات من الإنتاج التام.

- إن الكثير من المؤسسات تقدر مخزون الإنتاج التام نهاية الربع كنسبة من المبيعات المقدرة للربع التالي له، انطلاقا من أن هذا المخزون سوف يمثل المتاح من الإنتاج التام بداية الربع التالي إلى أن يتدفق الإنتاج التام من المصنع[2]، ويظهر جدول الإنتاج التقديري بناءا على ذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): موازنة الإنتاج

البيان	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع
	وحدة	وحدة	وحدة	وحدة
وحدات المبيعات التقديرية (من جدول المبيعات التقديرية)	××	××	××	××
يضاف: مخزون آخر المدة المطلوب	××	××	××	××
مجموع الوحدات المطلوبة	××	××	××	××
يطرح: مخزون أول المدة	××	××	××	××
الإنتاج التقديري	××	××	××	××
مجموع الربع الأول والثاني والثالث والرابع يساوي الإنتاج التقديري للمنتج				

المصدر: خليل أبو حشيش، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص444.

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا كيفية تقدير عدد الوحدات المنتجة من واقع تقديرات الوحدات المباعة والتغير في المخزون من خلال المعادلة رقم (1).

الفرع الثالث: موازنة المواد المباشرة

إنه على ضوء تقديرات الإنتاج فإنه يمكن إعداد تقديرات للاحتياجات من المواد المباشرة و تكلفتها

[1] محمد تيسير عبد الحكيم الرجبي، مرجع سابق، ص196.

[2] الأميرة إبراهيم عثمان، عبد الوهاب نصر علي، مقدمة في المحاسبة الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص161.

بالاعتماد على المعدلات التقديرية لاحتياجات الوحدة المنتجة من المواد المباشرة والسعر التقديري من هذه المواد[1]، ومن هنا فإن موازنة المواد المباشرة تشتمل على جزئين[2]:

- الكمية التقديرية المحتمل استخدامها من المواد الخام لإنتاج السلعة وتكلفة هذه الكمية.
- كمية المشتريات التقديرية من المواد الخام وتكلفة هذه المشتريات.

ويلاحظ أن موازنة المواد المباشرة تشتمل على موازنتين:

أولا: موازنة المواد الأولية المباشرة المستخدمة في الإنتاج

ترتبط هذه الموازنة تماما بموازنة الإنتاج، حيث يتم تخطيط الاحتياجات من المواد اللازمة للوفاء بخطة الإنتاج من ناحية، ومخزون نهاية الفترة المستهدف من هذه المواد من ناحية أخرى، وتحدد الاحتياجات من المواد الأولية المباشرة تبعا لمايلي[3]:

كمية المواد الأولية المباشرة التي تحتاجها خطة الإنتاج	××××
+كمية مخزون نهاية الفترة المستهدف من المواد الأولية المباشرة	××××
إجمالي كمية المواد الأولية المباشرة المطلوبة	××××
-كمية مخزون بداية الفترة من المواد الأولية المباشرة	(××××)
كمية الاحتياجات من المواد الأولية المباشرة	××××

ثانيا: موازنة مشتريات المواد المباشرة

بعد إعداد موازنة الإنتاج تكون الخطوة التالية هي إعداد موازنة المشتريات من المواد الأولية، حيث تمثل هذه الموازنة المشتريات المطلوبة من كل مادة من المواد المستخدمة، وذلك بالأخذ في الاعتبار الحجم الأمثل للمخزون من كل مادة من المواد الأولية، والحجم الأمثل للمخزون هو ذلك الحجم الذي تنخفض عنده التكلفة الكلية للمخزون إلى أدنى حد ممكن، بدون الإخلال بمتطلبات العمل العادي لأقسام الإنتاج[4].

بعد تقدير عدد وحدات المشتريات التقديرية لابد من تقدير أسعار الشراء المحتملة، ويتم ذلك بناءا على كتالوجات الموردين وأسعارهم المعلنة، مع الأخذ في الاعتبار الخصم التجاري المحتمل، وتقع مسؤولية إعداد تقديرات أسعار الشراء على مدير المشتريات في المؤسسة.

[1] خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2007، ص165.

[2] يحيى أحمد مصطفى قللى، أساليب المحاسبة الإدارية للقادة الإداريين وغير التجاريين، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2003، ص157.

[3] الأميرة إبراهيم عثمان، عبد الوهاب نصر علي، مرجع سابق، ص159- 160.

[4] أحمد نور، فتحي السوافيري، المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1997، ص100.

ومن الجدير بالذكر أن موازنة مشتريات المواد المباشرة تختلف عن موازنة المواد المباشرة في أن الأخيرة تعد بالكميات ، في حين أن الأولى تبين بالإضافة إلى الكميات بالاعتماد على أثمان الشراء المعتمدة تكاليف الشراء، كما أن توقيت المشتريات يتم بناءا على تواريخ الاستلام المحتملة[1] .

ويلاحظ عند تقدير أسعار الشراء لابد من إضافة مصروفات نقل المشتريات، ومصروفات تسليم الأصناف ووضعها في المخازن .

والجدول التالي يعطي صورة لكيفية إعداد موازنة المواد الأولية المشتراة:

الجدول رقم (1–3): موازنة مشتريات المواد المباشرة

البيان	الربع				إجمالي السنة
	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	
الوحدات المطلوبة إنتاجها	××	××	××	××	××
احتياجات من المواد الأولية المباشرة	××	××	××	××	××
إجمالي احتياجات الإنتاج من المواد الأولية المباشرة	××	××	××	××	××
يضاف: مخزون المواد المباشرة المستهدف نهاية الفترة	××	××	××	××	××
إجمالي كمية المواد المباشرة المطلوبة	××	××	××	××	××
يطرح: مخزون المواد المباشرة أول الفترة	××	××	××	××	××
مشتريات المواد الأولية المباشرة	××	××	××	××	××
×تكلفة الشراء من المواد المباشرة	××	××	××	××	××
إجمالي تكلفة مشتريات المواد الأولية المباشرة	××	××	××	××	××

المصدر: الأميرة إبراهيم عثمان، عبد الوهاب نصر علي، مقدمة في المحاسبة الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2003، ص161.

الفرع الرابع: موازنة العمل المباشر (الأجور)

بعد تحديد المواد المباشرة التي يحتاج إليها برنامج الإنتاج تكون الخطوة التالية هي إعداد موازنة الأجور المباشرة التي هي من مهام إدارة الإنتاج بمساعدة قسم الهندسة الصناعية وقسم التكاليف، وتوضح هذه الموازنة العمالة المطلوبة لإنتاج كل منتج من المنتجات المختلفة بالكميات المتفق عليها في موازنة الإنتاج، ويجب أن يتم توضيح ذلك بالنسبة لكل نوع من أنواع العمالة المطلوبة وأن يكون ذلك بالساعات وفئات الأجور المختلفة[2].

ونقطة بداية إعداد هذه الموازنة هي تحديد عدد الوحدات التي سيتم إنتاجها من كل نوع من منتجات المؤسسة خلال فترة الموازنة، وبضرب وقت العمل اللازم لإنتاج كل وحدة في عدد الوحدات المنتجة يتحدد الوقت المباشر اللازم لإنتاج كميات الوحدات الواردة في موازنة الإنتاج، ويمكن تحديد الزمن اللازم لإنتاج الوحدة بتحدد معايير الأداء أو بتحديد الأنماط النموذجية للأداء المعتمدة على دراسة الحركة والزمن أو بتحديد متوسط عدد

[1] خليل أبو حشيش، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص447.
[2] أحمد نور، فتحي السوافيري، مرجع سابق، ص108.

الوحدات التي تم إنتاجها في ساعة العمل، ويحدد معدل أجر الساعة بدراسة تكلفة الأجور الفعلية وتعديلها بما يتوقع حدوثه خلال فترة العمل المقبلة من دوران العمل وترقيات وتعديل لرواتبهم ثم بعد ذلك يحدد المعدل بقسمة المبلغ الإجمالي للأجور على عدد ساعات العمل، ويفضل أن يتم حساب معدل أجر الساعة لكل مركز عمل على حدى وليس لكل عامل على حدى[1].

ويتمثل إعداد موازنة الأجور في الآتي[2]:

- تحديد عدد ونوع العمال اللازمين أثناء فترة الموازنة ووقت العمل اليومي والأسبوعي والشهري الذي سوف تحتاج فيه أقسام الإنتاج إلى هؤلاء العمال.
- تقديرات تكاليف العمالة اللازمة لتنفيذ برنامج الإنتاج.
- إمداد الإدارة بالبيانات اللازمة لإحكام الرقابة على تكاليف العمالة.
- تحديد الاحتياجات التقديرية اللازمة من كتلة الأجور و أوقات صرف الأجور أثناء فترة الموازنة.

ويبين الجدول التالي نموذجا بموازنة العمل المباشر:

الجدول رقم (1_4): موازنة العمل المباشر (الأجور)

البيان	الربع			
	الأول	الثاني	الثالث	الرابع
كمية الإنتاج ×عدد ساعات العمل	×× ××	×× ××	×× ××	×× ××
مجموع ساعات العمل ×معدل الساعة	×× ××	×× ××	×× ××	×× ××
تكلفة الأجور المباشرة	××	××	××	××

المصدر: محمد تيسير عبد الرجبي، المحاسبة الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2004، ص200.

الفرع الخامس: موازنة المصاريف الصناعية غير المباشرة

ترتبط هذه الموازنة أيضا بموازنة الإنتاج، حيث تظهر التكاليف الصناعية غير المباشرة خلال الفترة، سواء كانت تكاليف متغيرة، ترتبط بحجم الإنتاج مثل المواد والأجور غير المباشرة أو تكاليف ثابتة فترية مثل الصيانة والتأمين على مباني المصنع مثلا.

ويتم إعداد وتشغيل هذه الموازنة وفقا للخطوات والإجراءات التالية[3]:

– بالنسبة للمصاريف الصناعية غير المباشرة المتغيرة مثل المواد غير المباشرة والأجور غير المباشرة والقوى المحركة فيتم تقديرها باستخدام متوسط تكلفة وحدة النشاط المقدرة ولتكن تكلفة/ساعة عمل مباشر.

– بالنسبة للمصاريف الصناعية غير المباشرة الثابتة فيتم تقديرها وتوزيعها على فترات السنة توزيعا زمنيا.

[1] محمد تيسير عبد الحكيم الرجبي، مرجع سابق، ص199-200.
[2] محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سابق، ص168.
[3] الأميرة إبراهيم عثمان، عبد الوهاب نصر علي، مرجع سابق، ص164-165.

– في حالة وجود معدل تحميل للمصاريف الصناعية غير المباشرة يستخدم –بعد تعديله إن لزم الأمر– في تقدير التكاليف الصناعية غير المباشرة لفترة الموازنة.

والجدول التالي يعطي أحد نماذج موازنة المصاريف الصناعية الإضافية:

الجدول رقم (1_5): موازنة المصاريف الصناعية غير المباشرة

البيان	الربع			
	الأول	الثاني	الثالث	الرابع
التكاليف الصناعية غير المباشرة الثابتة				
الصيانة	××	××	××	××
اهتلاك الآلات	××	××	××	××
إيجار مباني المصنع	××	××	××	××
التكاليف الصناعية غير المباشرة الثابتة نقدية	××	××	××	××
مجموع التكاليف الصناعية غير المباشرة الثابتة	××	××	××	××
التكاليف الصناعية غير المباشرة المتغيرة				
المواد غير المباشرة	××	××	××	××
الأجور غير المباشرة	××	××	××	××
التكاليف الصناعية غير المباشرة المتغيرة نقدية	××	××	××	××
مجموع التكاليف الصناعية غير المباشرة المتغيرة	××	××	××	××
مجموع التكاليف الصناعية غير المباشرة	××	××	××	××

المصدر: أسامة الحارس، المحاسبة الإدارية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص306.

الفرع السادس: موازنة المصروفات الإدارية والعامة

تشمل موازنة التكاليف الإدارية و البيعية والتسويقية كافة تكاليف النشاط الإداري، البيعي والتسويقي، وكما هو الحال عند إعداد موازنة التكاليف الصناعية غير المباشرة يجب فصل التكاليف الإدارية و البيعية والتسويقية إلى قسمين ثابتة ومتغيرة[1]، وفيما يلي توضيح لكيفية إعداد موازنة التكاليف الإدارية و البيعية والتسويقية:

الجدول رقم (1_6): موازنة المصروفات الإدارية والعامة

البيان	الربع			
	الأول	الثاني	الثالث	الرابع

[1] أسامة الحارس، مرجع سابق، ص307.

التكاليف الإدارية و البيعية والتسويقية الثابتة				
الرواتب	××	××	××	××
الإهتلاكات	××	××	××	××
مصاريف إدارية وعامة ثابتة	××	××	××	××
مصاريف بيعية وتسويقية ثابتة	××	××	××	××
مجموع التكاليف الإدارية و البيعية والتسويقية الثابتة	××	××	××	××
التكاليف الإدارية و البيعية والتسويقية المتغيرة				
مصاريف إدارية وعامة متغيرة	××	××	××	××
مصاريف بيعية وتسويقية متغيرة	××	××	××	××
مجموع التكاليف الإدارية و البيعية والتسويقية المتغيرة	××	××	××	××
مجموع التكاليف الإدارية و البيعية والتسويقية	××	××	××	××

المصدر: أسامة الحارس، المحاسبة الإدارية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص407.

المطلب الثالث : الموازنات التخطيطية المالية

الموازنة المالية تتضمن كل خطط التمويل المتعلقة بموازنة الاستغلال بالإضافة إلى ذلك تخت بالتخطيط والإنفاق في المشاريع الاستثمارية التي ترغب المؤسسة القيام بها كمشاريع الإنشاء الجديد أو التوسع[1]، وهذه الموازنة تتكون من الموازنات التالية:

الفرع الأول: الموازنة النقدية

تسعى الإدارة المالية جاهدة إلى توفير الأموال اللازمة لتحريك الدورة التشغيلية الاعتيادية في المؤسسة وسد الالتزامات المستحقة عليها في موعد استحقاقها، بالإضافة إلى الاحتفاظ بنقد كافي لمواجهة الظروف التي قد يستوجب دفع مبالغ معينة بشكل طارئ وهذا كله يمثل هدف السيولة التي بدورها تعتبر من الأهداف الأساسية للإدارة المالية، والتي لابد على الإدارة المالية أن تضع لها خطة مناسبة لها ويتم ذلك من خلال إعداد الموازنة النقدية.

أولا: مفهوم الموازنة النقدية: تمثل الموازنة النقدية التخطيط بالمقبوضات والمدفوعات النقدية عن فترة الموازنة، وتتأثر الموازنة النقدية بالعديد من تقديرات الموازنات الأخرى[2]، كما أنها تلك الخطة التي توضح الموارد النقدية

تبعا لمصادرها المختلفة وأيضا أوجه استخدام تلك الموارد النقدية[3]، حيث أن الموازنة النقدية تهدف إلى تحديد قيمة وكمية الاحتياجات النقدية المتاحة اللازمة للحفاظ على استمرارية نشاط المؤسسة[1].

[1] فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر،2001، ص37.
[2] تأليف سوزان هلكا، جان وليامز، مارك بيتنز، ترجمة مكرم عيد المسيح باسيلي ومحمد عبد القادر الدسيطي، المحاسبة أساس لقرارات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة السعودية، 2006، ص1151.
[3] يحيى أحمد قللى، مرجع سابق، ص158.

الموازنة النقدية توضح النمط الذي ستكون عليها التدفقات النقدية المستقبلية، ويعتبر هذا النوع من الموازنات ذات أهمية قصوى للإدارة المالية إذ يوفر معلومات مفيدة عن حجم الفائض أو العجز النقدي المحتمل و توقيت حدوثه، فإذا ما أظهرت الموازنة عدم كفاية النقدية للوفاء بالالتزامات عندما يحين موعد استحقاقها، فإنه يصبح من الضروري البحث مقدما عن المصادر المحتملة لتمويل ذلك العجز حتى لا تتعرض المؤسسة لمخاطر العسر المالي، أما إذا كشفت الموازنة عن فائض نقدي متوقع فإن الأمر قد يقتضي ضرورة التخطيط مقدما لاستثمار الفائض، وذلك على ضوء الهدف الأساسي الذي تسعى الإدارة المالية إلى تحقيقه وهو تعظيم ثروة الملاك، هذا وعلى الرغم من أن الفترة التي تعد عنها الموازنة النقدية التقديرية تختلف من مؤسسة إلى أخرى[2].

ثانيا: إعداد الموازنة النقدية: تعد الموازنة النقدية لفترة تقدر سنة أو ستة أشهر وتجزأ هذه الفترة إلى فترات شهرية، أسبوعية، يومية، وهذه الموازنة تتكون من ثلاث جداول[3]:

1-جدول المقبوضات النقدية: تشمل المقبوضات النقدية كل العناصر التي ينتج عنها التدفق النقدي الداخل في أي شهر، والعناصر الأساسية للمقبوضات النقدية هي[4]:

1-1- المبيعات: إن المبيعات هي من أهم مصادر المقبوضات النقدية ومن أعقد العناصر في التقدير، فقد يتم تحصيل المقبوضات النقدية أو جزء منها مباشرة مع أوامر البيع، كما قد تقتضي شروط البيع والتحصيل بالسداد بعد مدة معينة، ومعنى ذلك أن التحصيل من العملاء يعادل مبيعات الشهر السابق، وفي هذه الحالة يكون من السهل تقدير المقبوضات النقدية، لكن في الحسابات العملية نادرا ما يتم الأمر بهذا الانتظام، حيث نجد بعض العملاء يسددون قبل انتهاء المدة للاستفادة من خصم الدفع المسبق والبعض يتأخر في الدفع حتى بعد تاريخ الاستحقاق، فبالاعتماد على الخبرة السابقة يمكن التوصل إلى التنبؤ بالتحصيلات في كل شهر.

1-2- التنازل عن التثبيتات: في حالة التنازل عن الاستثمارات كبيع أصول ثابتة أو بيع جزء من محفظة الأوراق المالية يجب تحديد ميعاد قبض قيمتها.

1-3- مصادر نقدية أخرى: تتمثل فيما يلي[5]:إصدار أسهم وسندات جديدة، قروض طويلة وقصيرة الأجل، إعانات مستلمة، فوائد أرصدة الحسابات بالبنوك، فوائد التثبيتات أو الاستثمارات.

المهم من هذه المصادر هو التعرف على مواعيد الحصول عليها.

2- جدول المدفوعات النقدية: تشتمل المدفوعات النقدية على كل المصروفات النقدية خلال فترة معينة ومن أهم بنود المدفوعات النقدية ما يلي:

---

[1] Gérard melyon, Gestion financière , France, edition quatre, 2007, P282.

[2] منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، الطبعة السادسة، 2006، ص162-163.

[3] فركوس محمد، مرجع سابق، ص220.

[4] عبد الغفار حنفي، رسمية زكى قرياقص، مدخل معاصر في الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص253.

[5] محمد فركوس، مرجع سابق، ص217.

2-1- المشتريات: خاصة المواد الأولية التي تعتبر من أهم المدفوعات ولهذا يجب القيام بدراسة حسابات الموردين لتحديد الفترة العادية للتسديد، ومن الأحسن الاعتماد على التوقعات المتشائمة، ونعني بهذا أنه من المستحسن أن تكون فترة التسديد للموردين بالنسبة للفترة تحت الدراسة أقصر من الفترات السابقة عوضا من أن تكون طويلة، ولكن هذا وفقا لشروط الشراء التي سيتم الاتفاق عليها مع الموردين خلال فترة الموازنة[1].

2-2- الأجور: يمكن تحديدها بسهولة وذلك بعد التعرف على تقديرات التوظيف وتقديرات التوقيف عن العمل بالنسبة لفترة الموازنة وعند تقدير الأجور يجب أن تأخذ بعين الاعتبار جميع مراكز المسؤولية[2].

2-3- العناصر الإضافية التالية: الضرائب، الإضافات الرأسمالية، سداد أقساط القروض المستحقة، وإعادة شراء جزء من الأسهم المتداولة بسوق المال[3].

3- استخراج صافي التدفق النقدي: ويتم التوصل إلى صافي التدفق النقدي من خلال إعداد جدول يحتوي على التدفقات النقدية للداخل والتدفقات للخارج ثم إيجاد الفرق بينهما، ويكون الناتج فائضا إذا كانت التدفقات للداخل أكبر من التدفقات للخارج وإذا كان عكس ذلك يكون عجز[4].

ويعطي الجدول التالي نموذجا للموازنة النقدية:

الجدول رقم (1_7): الموازنة النقدية

البيان	المبلغ
رصيد النقدية أول الفترة	××
يضاف:	××
المقبوضات النقدية	××
إجمالي النقدية المتاحة	××
يطرح:	
المدفوعات النقدية	(××)
رصيد النقدية نهاية الفترة	××

المصدر: الأميرة إبراهيم عثمان، عبد الوهاب نصر علي، مقدمة في المحاسبة الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، بدون طبعة، 2003، ص172.

الفرع الثاني: الميزانية المالية التقديرية أو قائمة المركز المالي التقديري

يعتبر إعداد قائمة الميزانية التقديرية الخطوة الأخيرة في عملية التخطيط المالي، حيث لا يتم إعداد هذه القائمة عادة إلا بعد إعداد قائمة الدخل التقديرية والموازنة النقدية التقديرية، وذلك لضرورة معلومات هاتين القائمتين لإعداد الميزانية التقديرية، وتختلف الميزانية المالية التقديرية عن الميزانية المالية العادية في كون الأولى خطة مالية وأداة للرقابة، في حين تحتوي الثانية على معلومات تاريخية عن فترة سابقة، ويهدف إعداد الميزانية المالية

[1] نفس المرجع، ص 218.
[2] محمد فركوس، نفس المرجع أعلاه، ص219.
[3] عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، مرجع سابق، ص356.
[4] عليان الشريف وآخرون، مرجع سابق، ص305-306.

التقديرية إلى التعرف على قيمة كل بند من بنود الأصول المطلوبة، وكذلك الصورة الكلية للموقف المالي المحتمل عند مستوى نشاط معين، خاصة أن مثل هذه الصورة تساعد الإدارة المالية في التعرف على أثر مختلف السياسات التي تسير عليها المؤسسة في وضعها المالي المستقبلي، كما ستمكنها من تقييم سيولة وربحية وكفاءة المؤسسة ومديونيتها عند مستوى هذا النشاط[1].

ويمكن تعريف الميزانية المالية التقديرية على أنها صورة فوتوغرافية لوضعية المؤسسة في وقت ما، أي أنها تظهر ذمة المؤسسة التي تتمثل في عناصر الأصول وعناصر الخصوم مجتمعة، أي أن لكل مؤسسة ذمة تتألف من عناصر لها وعناصر عليها[2]، وتقدم الميزانية المالية المعلومات المتعلقة بالوضع المالي للمؤسسة وتتضمن ما يلي[3]:

- **الأصول**: موارد تراقبها المؤسسة نتيجة أحداث سابقة والتي من المحتمل أن تعود بمنافع اقتصادية مستقبلية على المؤسسة.
- **الخصوم**: التزامات حالية للمؤسسة مترتبة عن أحداث سابقة من المحتمل أن تؤدي تسويتها إلى خروج موارد تتجسد في المنافع الاقتصادية المستقبلية.

وهذا ويجب أن نراعى أن الميزانية المالية التقديرية ليست مجرد تجميع لأثر الموازنات الأخرى على المركز المالي للمؤسسة أو العكس، فقد يكون المركز المالي التقديري للمؤسسة سببا في إعادة تحضير موازنة التشغيل وموازنة المصروفات الرأسمالية أو الموازنة النقدية، وذلك إذا ما رأت الإدارة أن المركز المالي التقديري ضعيف أو به خلل، كأن تكون العلاقات بين عناصره غير اقتصادية أو غير منطقية[4].

وتأخذ الميزانية المالية التقديرية أو قائمة المركز المالي حاليا الشكل التالي:

الجدول رقم (1_8): الميزانية المالية التقديرية

الأصول المالية	ملاحظة	N إجمالي	N اهتلاك	N صافي	N-1 صافي	الخصوم المالية	ملاحظة	N	N-1
الأصول غير الجارية						رؤوس الأموال الخاصة			
الأصول الجارية						الخصوم غير الجارية			
						الخصوم الجارية			
المجموع العام للأصول						المجموع العام للخصوم			

المصدر: موسى بودهان، الإطار القانوني للنظام المحاسبي المالي، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع، عين مليلة، الجزائر،2010، ص106-107.

تضم كل من الأصول والخصوم العناصر التالية[5]:

[1] مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية، مرجع سابق، ص315.
[2] محمد بوتين، المحاسبة المالية ومعايير المحاسبة الدولية (دروس وتطبيقات)، دار النشر حاج بلو، البويرة، الجزائر، 2010، ص17.
[3] Gérard hirigoyen, normes comptables internationales, pages bleues, alegéria, 2010, P19.
[4] تأليف ليستراي هيتجر، سيرج ماتولتش، ترجمة أحمد حامد حجاج، المحاسبة الإدارية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1988، ص241.
[5] موسى بودهان، الإطار القانوني للنظام المحاسبي المالي، دار الهدى للنشر والتوزيع والطباعة، عين مليلة، الجزائر، 2010، ص95-96.

في الأصول: التثبيتات المعنوية، التثبيتات العينية، الاهتلاكات، المساهمات، الأصول المالية، المخزونات، أصول الضريبة، الزبائن والمدينين الآخرين والأصول الأخرى المماثلة(أعباء مثبتة مسبقا)، خزينة الأموال الإيجابية ومعادلات الخزينة الايجابية.

في الخصوم: رؤوس الأموال الخاصة قبل عمليات التوزيع المقررة أو المقترحة عقب تاريخ الإقفال، مع تمييز رأس المال الصادر، والنتيجة الصافية للسنة المالية والعناصر الأخرى، الخصوم غير الجارية التي تتضمن الفائدة، الموردون والدائنون الآخرون، خصوم الضريبة (مع تمييز الضرائب المؤجلة)، المرصودات للأعباء والخصوم المماثلة (منتوجات مثبتة مسبقا)، خزينة الأموال السلبية ومعادلات الخزينة السلبية.

أما في ما يخ قائمة الدخل التقديري سيتم التطرق إليها في المبحث الثالث تحت عنوان تخطيط الأرباح، وكذلك الموازنة الرأسمالية سنتعرض لها في المبحث الخامس تحت عنوان تخطيط الاستثمارات الرأسمالية.

تظهر الموازنات التخطيطية على أنها أهم الأدوات أو الأساليب المستخدمة في التخطيط المالي وأكثرها دقة ووضوحا، وهي كذلك أداة إقناع المساعدين بأعمال رؤسائهم، وأداة اتصال وتنسيق فعالة بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة في حالة إذا ما تم إعداد هذه الموازنات إعدادا سليما.

المبحث الثالث: تخطيط الأرباح

الأرباح هي من الأهداف الرئيسية للإدارة المالية وأحد أهم مؤشرات النجاح والاستمرارية في المؤسسة، ولقد ازدادت أهميتها نظرا لأنها مصدر من مصادر توسيع المشروعات وزيادة الدخل القومي و تمويل المخصصات المالية، ونظرا لهذه الأهمية التي تحتلها الأرباح كان لابد على الإدارة المالية أن تقوم بإعداد خطط تتعلق بها تتماشى والخطط الأخرى للمؤسسة، ولهذا الغرض هناك عدة أساليب لتخطيط الأرباح، بالإضافة إلى أن هناك عوامل يمكن لها المساهمة في زيادة مقدار الأرباح منها ما يتعلق بالتكاليف ومنها ما يتعلق بالأموال.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأرباح

الأرباح هي سبب قيام المؤسسة و استمراريتها، وهو المؤشر في تقييم الأعمال والمشروعات بشكل عام والهدف الأهم في مؤسسات القطاع الخاص والمحفز الاقتصادي الهام لأي نشاط اقتصادي.

الفرع الأول : مفهوم الأرباح

تعددت المفاهيم المتعلقة بالأرباح واختلفت وجهات النظر حولها،حيث أن مفهوم الربح مفهوم غامض وواسع فهنالك الربح من وجهة نظر الاقتصاد والذي يعني الفائض، وهناك الربح من وجهة نظر المحاسبة والذي يعني زيادة الإيرادات على النفقات، وهناك صافي التدفق النقدي والذي يعني صافي الربح بعد الضريبة مضاف إليه الاهتلاك، كما أن هناك الأرباح الموزعة والأرباح غير الموزعة والأرباح على المدى الطويل والأرباح على المدى القصير[1]، وفيما يلي بعض المفاهيم المتعلقة بالأرباح:

[1] عدنان تايه وآخرون، الإدارة المالية (النظرية والتطبيق)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، والطباعة، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص27.

اعتبر الربح في النظرية الاقتصادية أنه العائد أو الدخل الذي يتلقاه المالك لوسائل الإنتاج مقابل ملكيته لهذه الوسائل، واعتبر كذلك على أنه مقابل المخاطرة التي يتحملها المالك لوسائل الإنتاج إزاء احتمال الخسارة الممكنة، فالربح بهذا المعنى هو المقدار المتبقي من الربح المحاسبي بعد استقطاع العائد الاقتصادي الخاص بخدمات عوامل الإنتاج المملوكة لصاحب المشروع والتي ساهم بها في العملية الإنتاجية، ويقدر هذا العائد بتكلفة الفرصة البديلة لتلك الخدمات، أي مقدار الأجور أو الريع أو الفائدة التي كان يمكن الحصول عليها لو أنه قام بتأجير عمله أو أرضه أو إقراض أمواله إلى الغير، ولكنه ساهم بهذه الخدمات في مشروعه والمتبقي بعد ذلك من الإيراد الكلي للمبيعات يعتبر ربحا في المفهوم الاقتصادي[1].

الأرباح هي مقدار العائد المحقق والذي تحصل عليه المؤسسة نتيجة تشغيل الأموال في المجال الاستثماري وتعد إحدى المؤشرات المهمة للحكم على كفاءة المؤسسة وقدرتها على الاستمرار والبقاء[2].

يعبر اصطلاح الربح لدى المحاسبين عن زيادة مبيعات المؤسسة من السلع والخدمات على تكاليف عوامل الإنتاج المستخدمة في إيجاد السلع أو الخدمات ونقلها وتخزينها وتسويقها، فالربح هو الفائض عن التكاليف، أي أن الربح يساوي الإيرادات مطروحا منها التكاليف وتسمى هذه الطريقة بطريقة مقابلة الإيرادات بالتكاليف[3].

يعني الربح الفرق بين الدخل المحقق من قبل المؤسسة خلال فترة زمنية معينة والمصروفات التي تكبدتها هذه المؤسسة خلال الفترة لتحقيق هذا الدخل[4].

أي أن الأرباح هي عبارة عن النتيجة التي تحققها المؤسسة من خلال مزاولة النشاط، وذلك في نهاية كل سنة مالية حيث ترصد الحسابات وتقوم بتسويتها واستخلاص النتيجة.

الفرع الثاني: أهمية الأرباح

يمكن حصر هذه الأهمية في النقاط التالية:

– إن مفهوم الربح يحتل مكانا بارزا في تقييم القرارات المالية للمؤسسات وقرارات الاستثمار لدى الملاك والمستثمرين، إلا أنه يجب الإدراك أن اهتمام الإدارة والملاك على حد سواء لا ينصب على الربح فقط، بل يتعلق كذلك بتوقيت حدوث هذه الأرباح (القيمة الزمنية للنقود) والمخاطر المرتبطة بها [5].

– يمثل الربح النتيجة أو المحصلة النهائية لكل السياسات والقرارات التي تتخذها المؤسسة أثناء ممارسة نشاطها، ويشير الربح إلى مدى فاعلية عمليات وسياسات المؤسسة، كما يقيس الربح مدى نجاح المؤسسة في استغلال مواردها[6].

[1] محمد سعيد عبد الهادي، مرجع سابق، ص32.
[2] دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص375.
[3] زياد سليم رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، مرجع سابق، ص95.
[4] فيصل جميل السعايدة، نضال عبد الله فريد، الملخص الوجيز للإدارة والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص27.
[5] نور الدين خبابة، الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، الطبعة الأولى، 1997، ص25.
[6] عاطف وليد أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص106.

– يمثل الربح التبرير الاقتصادي لاستمرارية أي مؤسسة في الحياة الاقتصادية، كما أنه يمثل مؤشرا مهما من مصادر التمويل الداخلية أو ما يسمى بالتمويل الذاتي، وبالتالي فإن تحقيق هذا الهدف والدعوة لتعظيمه إنما يعبر عن فاعلية القرارات المالية، ورغم اعتبار هدف تعظيم الربح محورا لقرارات الإدارة المالية في المؤسسات الخاصة وفي اقتصاديات السوق عموما[1].

– إن تحقيق ربح ملائم أمر مهم جدا للمحافظة على القيمة السوقية لثروة أصحاب المؤسسة بل وزيادتها، فلو فرضنا أن إحدى المؤسسات لم تستطع تحقيق أرباح لعدة سنوات متتالية أو أنها حققت أرباحا تقل في مستواها عن مستوى الأرباح الذي تحققه المؤسسات الأخرى المماثلة والتي تعمل في نفس القطاع وفي ظل نفس الظروف والمخاطر، أي أنها حققت ربحا غير ملائما ففي مثل هذا الوضع يميل حملة الأسهم هذه المؤسسة إلى التخل منها عن طريق بيعها ليستثمروا أموالهم في مشاريع تدر عليهم ربحا ملائما، فعندما يعرض هؤلاء أسهمهم للبيع يزيد العرض على الطلب فتنخفض قيمة هذه الأسهم في السوق، وبذلك تقل قيمة ثروة حملة الأسهم أي أن الإدارة تكون قد فشلت في تحقيق الهدف الأساسي الذي هو زيادة قيمة ثروة أصحاب المشروع، لذلك من المهم جدا أن تحقق المؤسسة ربحا ملائما لتحافظ على أسعار أسهمها، وبالتالي على قيمتها السوقية[2]، فالتحليل هنا ينصب ليس على مقدار الربح في حد ذاته بقدر ما ينصب على العائد على الاستثمار(نسبة الربح إلى الأموال المستثمرة) ومقارنته بالعائد في القطاعات الاقتصادية الأخرى، فالأمر إذا يتعلق بالربحية النسبية وليس بالربحية المطلقة.

المطلب الثاني: أساليب تخطيط الأرباح

يمكن القول بصفة عامة أن هناك ثلاث أساليب رئيسية لتحضير التقديرات الخاصة بالأرباح، وينبغي أن نلاحظ من البداية الاختلاف الذي يظهر في طبيعة هذه الأساليب وأن الواحد منها لا يحل محل الأخرى فكل أسلوب يقدم مساهمة خاصة نحو مساعدة الإدارة على التفهم لأصل الأرباح ومستواها المحتمل، ومعنى ذلك أن إدارة المؤسسة لو رغبت في الحصول على تقديرات سليمة لأرباحها فعليها استخدام هذه الأساليب الثلاثة معا كلما أمكنها ذلك وهي كالآتي:

الفرع الأول : التحليل البيئي

ينطوي هذا الأسلوب على دراسة علاقة الأرباح ببعض المؤشرات الاقتصادية خارج المؤسسة، ولنفترض أن أحد منتجي الفواكه المعلبة للأطفال يرغب في التنبؤ بأرباحه في العام المقبل، وبالرجوع إلى سجلاته الماضية وجد أن أرباحه السنوية ترتبط ارتباطا وثيقا بعدد المواليد في السنة السابقة، وأبسط طريقة لكشف هذه العلاقة في وضع النقاط التي تمثل أرباح كل سنة وعدد المواليد في السنة التي تسبقها على رسم بياني، والنتيجة النهائية التي تحصل عليها من هذا الرسم البياني هي الخط الذي يشير إلى متوسط العلاقة بين المواليد والأرباح، وعندما نحصل على مثل هذه العلاقة يصبح في إمكاننا التنبؤ بأرباحنا في العام القادم عن طريق تحديد عدد المواليد في السنة

[1] حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مرجع سابق، ص45-46.
[2] زياد رمضان، الإدارة المالية في الشركات المساهمة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1998، ص107-108،

الحالية، ولاشك أن دقة التنبؤ تتوقف إلى حد كبير على مدى صحة متوسط العلاقة، فإذا كانت العلاقة بين الأرباح وهذا المؤشر الاقتصادي المختار ضعيفة فإن التنبؤ الخاص بالأرباح قد يكون بعيدا جدا عن الصحة، وينبغي أن نلاحظ أن المثال الذي ذكرناه على جانب كبير من البساطة، ولكن من الممكن القيام بتحليل أكثر دقة وعمقا يأخذ في الحسبان العوامل المتعددة والمختلفة التي يمكنها أن تؤثر على الأرباح[1].

يتميز هذا الأسلوب بالبساطة والسهولة في الحساب إذا توافرت المعلومات والبيانات اللازمة للتنبؤ بشكل دقيق وصحيح، غير أن عملية الدقة في البيانات لا يمكن أن تكون في مستوى عالي بالنسبة لهذا النوع من البيانات نظرا لكثرة المؤثرات البيئية وكثرة تقلباتها، كما يتميز هذا الأسلوب بقدرته على إعطاء صورة من أجل القيام بتوسيع الأنشطة في المستقبل من أجل الإبقاء على ما هو عليه الحال أو تقليـ حجم النشاط أحيانا[2].

الفرع الثاني: تحليل التعادل

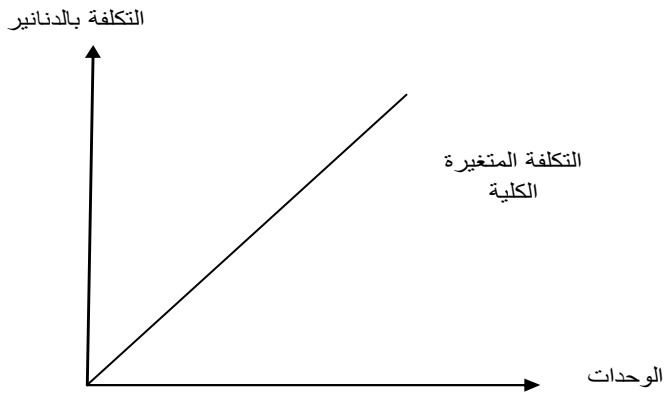
تحليل التعادل يعتبر أساسا لتوفير ومد الإدارة ببيانات عن الربح والتكلفة وحجم النشاط مما يساعد في وضع السياسات واتخاذ العديد من القرارات، وترجع أهمية تحليل التعادل إلى إظهار كيفية تأثر التكلفة والربح للتغير في حجم النشاط، والخطوة الأساسية للاستفادة من هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات والتخطيط هو تبويب التكاليف طبقا لعلاقتها بحجم النشاط أي تقسيمها إلى متغير وثابت و إمكانية الفصل بين الجزء الثابت والجزء المتغير، وفيما يلي مناقشة سريعة لكل مجموعة من مجموعات التكاليف السابقة:

1- التكاليف المتغيرة: تتمثل عناصر التكاليف المتغيرة في البنود التي تتغير في مجموعها مع التغير في حجم النشاط الذي يتقدم زيادة أو نقصا (أي في نفس إتجاه التغير في النشاط) وبنفس النسبة، فالعلاقة إذا بين حجم النشاط وحجم التكاليف المتغيرة علاقة طردية ، ومن ثم فإن أهم خصائـ عناصر التكاليف المتغيرة هي[3]:

- أنها تتغير في نفس اتجاه تغير حجم النشاط وأن نسبة التغير في عناصر التكاليف المتغيرة تطابق نسبة التغير في حجم النشاط.

- ارتباط التكاليف المتغيرة بحجم النشاط أو الخدمات المقدمة دون الارتباط بعامل الزمن، فالتكاليف المتغيرة هي تكاليف تشغيل الطاقة وتصريف الإنتاج، ومن ثم فإن قيمتها تساوي صفر إذا كان حجم النشاط يساوي صفرا، والشكل التالي يعطي صورة لمنحنى التكلفة المتغيرة:

الشكل رقم (1_1): منحنى التكلفة المتغيرة

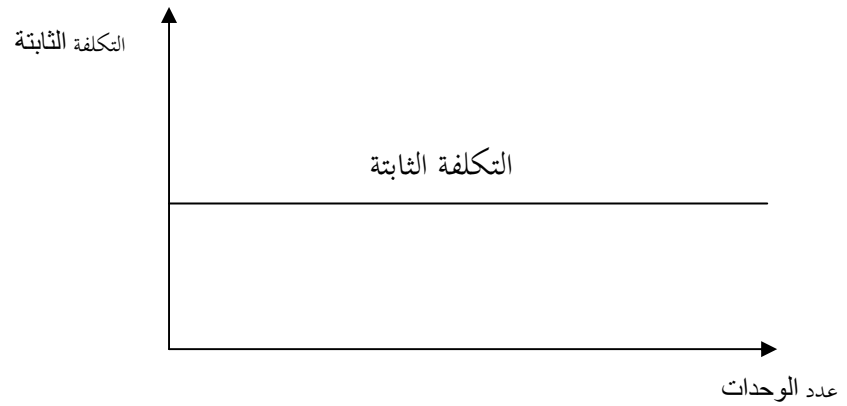


[1] جميل أحمد توفيق
[2] كنجو عبود كنجو
[3] السيد عليوة، حسا

المصدر: السيد عليوة، حسابات التكاليف، دار الأمين للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2002، ص106.

2- التكاليف الثابتة: ويقصد بها التكلفة التي تظل ثابتة في الفترة القصيرة مهما تغير مستوى النشاط في حدود المدى الملائم، ولذلك تتخذ دالة إجمالي التكلفة الثابتة شكل خط مستقيم موازي للمحور الأفقي، وحيث أن التكلفة الثابتة في إجمالها لا تتغير مع تغير حجم النشاط فإن متوسطها متغير، أي يزيد متوسط التكلفة الثابتة للوحدة مع انخفاض حجم النشاط والعكس صحيح[1].

الشكل رقم (1_2): منحنى التكلفة الثابتة



المصدر: مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص245.

أولا: مفهوم تحليل التعادل: يقصد بتحليل التعادل تحليل التكاليف والإيرادات مقارنة بمستوى المبيعات، ويقوم تحليل التعادل أساسا على رسم العلاقة بين التكاليف والإيرادات عند مستويات النشاط المختلفة، ويعد هذا التحليل من الوسائل المهمة في ميدان الإدارة المالية خصوصا فيما يتعلق بتسعير المنتجات وتحديد كميات الإنتاج اللازمة لتحقيق مستوى معين من الأرباح، لذلك يعتبر تحليل التعادل من الأدوات الهامة المستخدمة لتخطيط الأرباح عن طريق رسم العلاقة بين التكلفة والكمية والإيرادات[2].

يقوم تحليل التعادل على مجموعة من الافتراضات يجب أخذها بعين الاعتبار[3]:

[1] زينات محمد محرم، محمد رشيد الجمال، شحاتة السيد شحاتة، أصول محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص50.
[2] نور الدين خبابة، مرجع سابق، ص286.
[3] محمد علي العامري، مرجع سابق، ص181-183.

1- العلاقة الخطية: يفترض تحليل التعادل بأن سلوك الإيرادات والتكاليف خطي خلال مدى ملائم من مستويات الإنتاج، والمدى الملائم هو مدى النشاط الذي تبقى فيه أسعار البيع والتكاليف الثابتة ثابتة، والتكاليف المتغيرة متناسبة مع حجم المبيعات، ولكن في الواقع تحصل تغيرات على المدى الطويل في أسعار البيع والتكاليف والتي من شأنها أن تجعل افتراض الخطية غير ممكن.

2- دقة التقديرات: يفترض أيضا أن التكاليف والإيرادات قد قدرت بدقة عند كل مستوى من مستويات الإنتاج، وفي الواقع العملي أن هذه العوامل دائما تخضع لعدم التأكد، ولكن يمكن أن يكون التقدير دقيق في الأجل القصير.

3- تصنيف التكاليف: يفترض تحليل التعادل بأن جميع التكاليف يمكن تصنيفها إلى صنفين كما تم التطرق لها سابقا.

4- ثبات مزيج المبيعات: إن تحليل التعادل يجري على مستوى المنتوج الواحد، وبالإمكان إجرائه على مزيج المنتجات، ولهذا فهو يفترض بأن مزيج المبيعات يحافظ عليه كتغيرات حجم كلية.

5- الإنتاج يساوي المبيعات: أي أن كل ما ينتج يباع، فليس هناك اختلاف، وعليه فالاختلاف بمستويات المخزون في بداية المدة ونهاية المدة ليست ذات أهمية.

ثانيا: نقطة التعادل: هي النقطة(أو الرقم) الذي تتعادل فيه إيرادات النشاط مع تكاليفه (الثابتة والمتغيرة)، فهي تبين للمؤسسة كم يجب أن تبيع بسعر معين خلال سنة لتكون أرباحها تساوي الصفر[1]، أي هي النقطة التي تتساوى عندها مجموع الإيرادات مع مجموع التكاليف، وبذلك يكون صافي الربح يساوي الصفر، أعلى هذه النقطة تشير إلى مجال الأرباح وأدنى هذه النقطة تسمى بمنطقة الخسائر، ولحساب نقطة التعادل يجب استخدام المعادلات التالية[2]:

- إجمالي الإيرادات= إجمالي التكاليف
- إجمالي الإيرادات=قيمة التكاليف الثابتة+قيمة التكاليف المتغيرة أو(سعر بيع الوحدة×الحجم)=التكاليف الثابتة+ (التكلفة المتغيرة للوحدة×حجم الإنتاج).
- حجم التعادل (بالمبالغ)=$\frac{\text{التكاليف الثابتة الكلية}}{\text{معدل الربح الحدي}}$
- حجم التعادل (بالوحدات)=$\frac{\text{التكاليف الثابتة الكلية}}{\text{الربح الحدي للتكلفة المتغيرة للوحدة}}$

$$=\frac{\text{التكاليف الثابتة الكلية}}{\text{ثمن بيع الوحدة}-\text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}$$

[1] سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص282.
[2] مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص248-249.

بحيث: معدل الربح الحدي $= \frac{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}{\text{سعر بيع الوحدة}}$

أي حجم التعادل (بالمبلغ)$= \frac{\text{التكاليف الثابتة الكلية}}{\frac{\text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}{\text{ثمن بيع الوحدة}} - 1}$

$$\text{أي حجم التعادل(بالمبلغ)} = \frac{\text{التكاليف الثابتة الكلية}}{\frac{\text{التكلفة الإجمالية المتغيرة}}{\text{إيرادات المبيعات}} - 1}$$

ومنه هناك عدة طرق لكيفية حساب نقطة التعادل (عتبة المردودية)[1]:

$$\text{رع ن} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{معدل هامش التكلفة متغيرة}} \text{ ، رع ن} = \frac{\text{ر ع ص} \times \text{ت ثا}}{\text{هـ/ت متغيرة}}$$

حيث: رع ن: هي عتبة المردودية أو نقطة التعادل، رع ص : رقم الأعمال الصافي

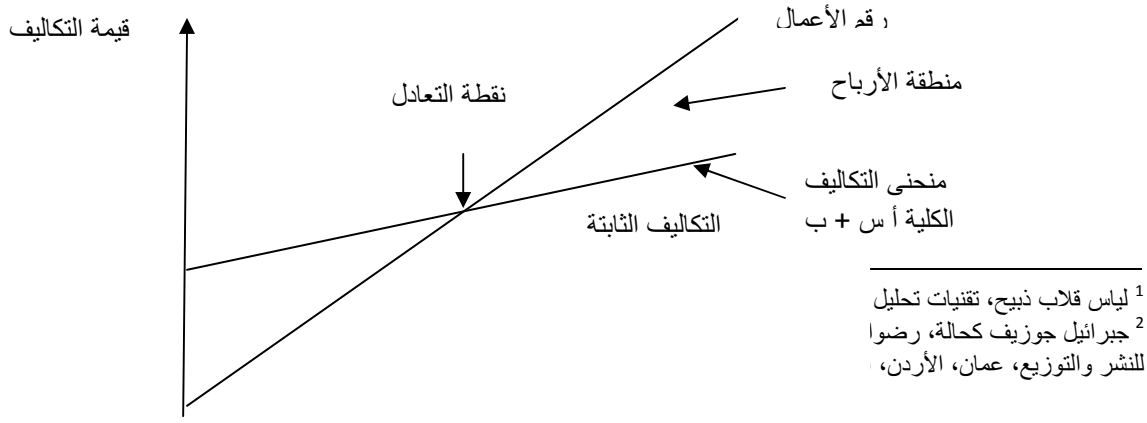
هـ/ت م: الهامش على التكلفة المتغيرة، ت ثا: التكلفة الثابتة

ثالثا: الشكل البياني لتحليل التعادل و هامش الأمان

1- الشكل البياني لتحليل التعادل: تعد دراسة سلوك عناصر التكاليف وسلوك عناصر الإيرادات والمتغيرات في حجم النشاط الإنتاجي و البيعي أمرا في غاية الأهمية لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية المتعلقة بتخطيط الإنتاج والتكاليف والتسويق والأرباح، وهي علاقات تمس جوهر تحليل التعادل، وبعد أن تم تقسيم التكاليف الكلية إلى مجموعتين تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة، ودراسة سلوكهما تجاه المستويات المختلفة لحجم النشاط، نربط هذه التكاليف بالإيرادات في نموذج واحد يسمى نموذج تحليل التعادل، إن الجمع بين التابع الخطي لإيرادات البيع من نوع "س "، والتابع الخطي للتكاليف الكلية من نوع أس+ب (س: رقم الأعمال،

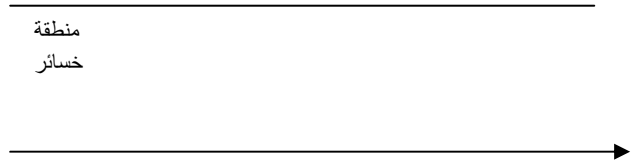
ب: التكاليف الثابتة، أ=$\frac{\text{ت م}}{\text{ر ع ص}}$) في عرض بياني موحد[2] يمكن أن يوضح بشكل مبسط كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (1_3): الشكل البياني تحليل التعادل



[1] لياس قلاب ذبيح، تقنيات تحليل

[2] جبرائيل جوزيف كحالة، رضوا
للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،



المصدر: جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، المحاسبة الإدارية (مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء)، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص209.

2- هامش الأمان: يستخدم المدراء مؤشرات عديدة لتقييم الخطورة المرتبطة بنشاطات المؤسسة، إن أحد المقاييس الرئيسة للخطورة هو "هامش الأمان" وهو جزء مهم أساسي من تحليل التكلفة –الحجم–الربح، إن هامش الأمان هو الفرق بين المبيعات المقدرة أو المبيعات الفعلية لفترة زمنية معينة والمبيعات عند نقطة التعادل لنفس الفترة، ويمكن تحديد هامش الأمان أيضا كنسبة من المبيعات، والمؤسسة ذات هامش الأمان المرتفع أقل عرضة لتأثير انخفاض المبيعات نتيجة انخفاض الطلب بسبب الاقتصاد الضعيف، أو التغير في سلوكية المستهلك أو وضع المنافسة[1].

هامش الأمان= حجم النشاط الفعلي- حجم النشاط الذي يحقق التعادل

الفرع الثالث: حساب النتائج أو قائمة الدخل التقديري

إن قائمة حساب النتائج تلخ الإيرادات والمصاريف التقديرية الخاصة بالدورة وليس هناك شكل محدد للعرض تفرضه معايير المحاسبة الدولية بل تشترط أن تشمل كحد أدنى على عناصر معينة، وتعرف الإيرادات بحسب المعايير أنها الزيادة في المنافع الاقتصادية أثناء الفترة المحاسبية على شكل تدفقات داخلة أو زيادة في الأصول أو نقصان في الالتزامات، أما بالنسبة للمصاريف فتعرف على أنها النق في المنافع الاقتصادية خلال الفترة المحاسبية على شكل تدفقات خارجة أو استهلاك في الأصول أو تكبد التزامات[2].

كما يمثل حساب النتائج قائمة تلخ كل المصاريف والإيرادات المحققة من طرف المؤسسة خلال الدورة، ولا يؤخذ بعين الاعتبار تاريخ الدفع أو القبض، وتتم المقاصة بين عناصر الإيرادات والأعباء ليقدم في الأخير الرصيد الصافي المسمى بالنتيجة[3].

ويمكن عرض الإيرادات والمصروفات في قائمة حساب النتائج بطرق مختلفة من أجل توفير معلومات ملائمة لصنع القرارات الاقتصادية، حيث أن معايير المحاسبة الدولية تميز بين أسلوبين لعرض قوائم حساب النتيجة،

[1] فداغ الفداغ، المحاسبة الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2000، ص178-179.

[2] محمد سفير، الإفصاح في المؤسسات في ظل معايير المحاسبة الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدية، 2008-2009، ص63.

[3] رفيق بن عيسى، التدقيق المحاسبي في ظل المعايير المحاسبية ومعايير التقارير المالية الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدية، 2009-2010، ص116.

يتمثلان في أسلوب طبيعة المصروف وأسلوب وظيفة المصروف حيث أن كلا الأسلوبين يوفران دلالة على التكاليف التي يتوقع أن تتغير بشكل مباشر أو غير مباشر حسب مستوى مبيعات أو إنتاج المؤسسة[1].

وسنورد فيما يلي أمثلة من أشكال هذين القائمتين:

الجدول رقم (1–9): جدول حسابات النتائج التقديري حسب الوظيفة

البيان	مدين	دائن
رقم الأعمال تكلفة المبيعات		
الهامش الإجمالي		
منتجات أخرى تشغيلية الأعباء التجارية الأعباء الإدارية أعباء أخرى عملياتية		
النتيجة العملياتية		
تفصيل الأعباء حسب طبيعتها منتجات مالية الأعباء المالية		
النتيجة العادية قبل الضريبة		
الضرائب الواجبة على النتيجة العادية الضرائب المؤجلة على النتيجة العادية		
النتيجة الصافية للأنشطة العادية		
الأعباء غير العادية المنتوجات غير العادية		
النتيجة الصافية للسنة المالية		

المصدر: مُحَّد سفير، الإفصاح في المؤسسات في ظل معايير المحاسبة الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدية، 2008-2009، ص65.

الجدول رقم (1–10): جدول حسابات النتائج التقديري حسب الطبيعة

الحساب	مدين	دائن
70_ المبيعات والمنتوجات الملحقة 72_ تغيرات المخزونات والمنتجات المصنعة والمنتجات قيد الصنع 73_الإنتاج المثبت 74_ إعانات الاستغلال		
1 – إنتاج السنة المالية		
60 - المشتريات المستهلكة 61و62 - الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى		
2 – استهلاك السنة المالية		
3 – القيمة المضافة للاستغلال (1-2)		

[1] محمد سفير، نفس المرجع أعلاه، ص64.

63- أعباء المستخدمين 64- الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة		
4- إجمالي فائض الاستغلال		
75- المنتجات العملياتية الأخرى 65- الأعباء العملياتية الأخرى 68- المخصصات للاهتلاكات والمؤونات وخسائر القيمة 78- استرجاع على خسائر القيمة والمؤونات		
5- النتيجة العملياتية		
76- المنتوجات المالية 66- الأعباء المالية		
6- النتيجة المالية		
7- النتيجة العادية قبل الضرائب (5+6)		
695و698 الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية 692و693 الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية مجموع منتجات الأنشطة العادية مجموع أعباء الأنشطة العادية 8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية 77- عناصر غير عادية (منتجات) 67- عناصر غير عادية (أعباء)		
8- النتيجة غير العادية		
9- النتيجة الصافية للسنة المالية		

المصدر: موسى بودهان، الإطار القانوني للنظام المحاسبي المالي، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2010، ص112.

المطلب الثالث: تخطيط الأرباح والرفع المشترك

تعرف الرافعة بأنها مضاعفة التغير في المبيعات الذي يؤدي إلى مستوى أكبر من التغيرات في الأرباح المحققة، والمؤسسة التي تستخدم مقدار أكبر من الرافعة التشغيلية سوف تجد أن أرباحها قبل الفوائد والضرائب أكبر تقلبا من المؤسسات التي لا يوجد لديها هذا الأمر، وسوف ننظر إلى المؤسسات من هذا النوع بأنها ذات مخاطر الأعمال عالية، وتمثل مخاطر الأعمال واحدة من المخاطر الرئيسية التي تواجه المؤسسات والتي يمكن أن تعرف بأنها التقلبات في أرباح المؤسسة قبل الفوائد والضرائب، والمزيد من التقلب في إيرادات المؤسسة بالنسبة لتكلفتها يعني أن المزيد من التقلب في الأرباح قبل الفوائد والضرائب سوف يحدث، وأيضا يعظم من عدم قدرة المؤسسة على سداد مصروفاتها عندما ترتفع.

وخلافا لما سبق فإن مقدار المخاطر المالية يتحدد مباشرة بواسطة الإدارة، وتشير المخاطر المالية إلى احتمالات أن المؤسسة لا تكون قادرة على مقابلة التزاماتها المالية الثابتة (والتي تشمل كلا من الفوائد وتوزيعات الأسهم الممتازة)، وعلى نحو أوضح فإن المزيد من الديون التي تحصل عليها المؤسسة لتمويل أصولها سوف يؤدي

إلى ارتفاع تكلفة الفوائد ويقود مباشرة إلى ارتفاع احتمال أن المؤسسة قد لا تكون قادرة على الدفع، ولأن مقدار الديون يتحدد باختيارات الإدارة لذلك تكون المخاطر المالية التي تواجه المؤسسة أيضا محددة بواسطة الديون[1].

الفرع الأول: الرافعة التشغيلية

أي أن تغير صغير من الناحية النسبية في المبيعات يؤدي إلى تغير كبير في الأرباح العاملة أي الأرباح قبل الفوائد والضرائب، وهي بذلك تشبه الرافعة أو العتبة في الفيزياء من حيث أن استخدامها يؤدي إلى رفع جسم ثقيل بقوة صغيرة مركزة عليه[2].

ترتبط الرافعة التشغيلية بعنصر التكاليف الثابتة واستخدامها في نشاطات المؤسسة، حيث أن المؤسسة لن تكون لديها رفع تشغيلي إذا كانت التكاليف الثابتة إلى التكاليف الإجمالية تساوي صفر، ويعني ذلك أنه من الأفضل على المؤسسة أن تعتمد على التكاليف الثابتة أكثر لزيادة الرافعة التشغيلية، وفي حالة استعمال المؤسسة للرافعة التشغيلية فإن ذلك يعني زيادة التكاليف الثابتة والتي تتطلب من المؤسسة زيادة المبيعات لتغطية تلك التكاليف مما يعني انتقال نقطة التعادل إلى أعلى[3].

درجة الرافعة التشغيلية: يتم قياس درجة الرافعة التشغيلية لمؤسسة ما بمعدل التغير في ربح التشغيل الذي ينتج عن تغير طفيف في كمية المبيعات، ويتم حساب درجة الرافعة التشغيلية بالصيغة الرياضية التالية:

$$\text{درجة الرافعة التشغيلية } (dol) = \frac{\text{نسبة التغير في ربح التشغيل}}{\text{نسبة التغير في كمية المبيعات}} = \frac{\Delta\% \text{ ربح التشغيل}}{\Delta\% \text{ كمية المبيعات}}$$

مع العلم أن ربح التشغيل= الإيرادات– التكاليف، ويقاس التغير في ربح التشغيل بمقدار التغير في هامش المساهمة، فالتكاليف الثابتة تستبعد من الحساب لأنه لن يطرأ عليها أي تغير كونها ثابتة مع مستويات إنتاج مختلفة[4].

الفرع الثاني: الرافعة المالية

يمكن تعريف الرافعة المالية بأنها استخدام أموال الغير (الاقتراض) بتكاليف ثابتة (فوائد ثابتة) على أمل زيادة الأرباح، فإذا كانت الأموال مقترضة تكون الفوائد المدينة هي نقطة الارتكاز للرافعة المالية، وإذا كانت الأموال آتية من بيع الأسهم الممتازة فالتكاليف الثابتة (الفوائد) هي أرباح الأسهم الممتازة قبل دفع الضرائب، ومعنى ذلك كله هو أنه بإمكان المؤسسة استخدام الأموال المقترضة من أجل تحقيق ربح أكبر للمساهمين، ويكون استخدام الرافعة المالية مرغوبا للمؤسسة إذا كان السوق يمر بظروف اقتصادية مزدهرة حيث تكون الاحتمالية من أن يحقق استخدام القرض (الرافعة المالية) عوائد مالية أكبر، وتتأثر الأرباح هنا بالعلاقة الأساسية بين إجمالي

[1] طارق عبد العال حماد، التقارير المالية (أسس الإعداد والعرض والتحليل)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص617.
[2] عبد الستار مصطفى الصياح، سعود جايد العامري، الإدارة المالية (أطر نظرية وحالات عملية)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص119.
[3] مؤيد اضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، مرجع سابق، ص275-276.
[4] نور الدين خبابة، مرجع سابق، ص301.

الخصوم المقترضة من الغير إلى إجمالي الأصول[1]. **درجة**

الرافعة المالية: يمكن قياس درجة الرافعة المالية باستخدام المعادلات التالية[2]:

✓ درجة الرفع المالي (del)= التغير في عائد السهم العادي / التغير في الربح قبل الفوائد و الضرائب

✓ درجة الرفع المالي $(del) =$ صافي الربح قبل الفوائد و الضرائب / (صافي الربح التشغيلي قبل الضرائب − أرباح الأسهم الممتازة / (1 − ض))

✓ درجة الرفع المالي $(del) =$ التغير في عائد السهم/عائد السهم / التغير في الربح قبل الفوائد و الضرائب/الربح قبل الفوائد و الضرائب

الفرع الثالث: الرفع المشترك: معظم المؤسسات تستخدم كلا من الرافعة التشغيلية والرافعة المالية، ومع استخدام هذين النوعين، فإنه من المفيد أيضا تفهم تأثير الرافعة الكلية، ويمكننا قياس الرافعة الكلية للمؤسسة من خلال المقارنة بين نسبة التغير في المبيعات و نسبة التغير في ربحية السهم الواحد وهذا الأمر يقيس ما يسمى بالرافعة الكلية[3]:

الرافعة الكلية(dcl)= درجة الرافعة التشغيلية×درجة الرافعة المالية

$$= \frac{\text{نسبة التغير في الأرباح قبل الفوائدو الضرائب}}{\text{نسبة التغير في المبيعات}} \times \frac{\text{نسبة التغير في ربحية السهم}}{\text{نسبة التغير في الأرباح}} = \frac{\text{نسبة التغير في ربحية السهم}}{\text{نسبة التغير في المبيعات}}$$

وعليه يمكن القول أن الرافعة التشغيلية تؤدي إلى زيادة الأرباح من خلال زيادة الاعتماد على التكاليف الثابتة، أما الرافعة المالية فتدفع بالأرباح إلى الزيادة من خلال استخدام أموال الغير بتكاليف ثابتة.

يعد الربح مؤشرا هاما للحكم على نجاح المؤسسة أو فشلها، ومصدرا من مصادر التمويل الذاتي، ونظرا لهذه الأهمية تعددت الأساليب الخاصة بتخطيطه، ويختلف كل أسلوب من حيث الأهمية، وعلى المؤسسة أن تختار الأسلوب الذي يتناسب ونشاطها.

المبحث الرابع: تخطيط الهيكل التمويلي

تعتمد المؤسسة في تمويل مختلف نشاطاتها على مجموعة من المصادر تختلف من حيث تكلفتها ومن حيث أهميتها، من خلال هذه المصادر تعمل المؤسسة على البحث للوصول إلى الهيكل التمويلي الأمثل الذي يسمح لها بالاستخدام الأفضل لهذه المصادر ولكن بتكلفة أقل.

المطلب الأول: مفهوم ومحددات الهيكل التمويلي

يسمح الهيكل التمويلي للمؤسسة بمزاولة نشاطها وتمويل استثماراتها المختلفة من الأصول.

الفرع الأول: مفهوم الهيكل التمويلي

[1] علي عباس، الإدارة المالية في منظمات الأعمال، دار مكتبة الرائد العلمية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص235.
[2] مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، مرجع سابق،ص281.
[3] طارق عبد العال حماد، التقارير المالية (أسس الإعداد والعرض والتحليل)، مرجع سابق، ص623.

يقصد بالهيكل التمويلي توليفة مصادر التمويل التي اختارتها المؤسسة لتغطية احتياجاتها التمويلية، ويتكون هذا الهيكل من مجموعة من العناصر التي تمثل جانب الخصوم في الميزانية سواء كانت هذه العناصر طويلة الأجل أم كانت قصيرة الأجل وسواء كانت أموال دين (اقتراض) أو أموال ملكية[1].

يشير هيكل التمويل إلى الجانب الأيسر من الميزانية فهو يعبر عن تركيب أو مكونات الأموال التي بموجبها يتم تمويل الأصول (الجانب الأيمن من الميزانية)، فالأصول يمكن تمويلها من مصادر متعددة: رأس المال، الفائض المحتجز، القروض طويلة الأجل، القروض قصيرة الأجل (ائتمان مصرفي أو ائتمان تجاري...)، فهيكل التمويل إذا هو تركيب المصادر التي يتم بموجبها تمويل الأصول[2].

يعرف الهيكل التمويلي أحيانا بالخطة المالية للمؤسسة وذلك نظرا لطبيعة تكوين مصادر التمويل طويلة الأجل مثل السندات، القروض طويلة الأجل، الأسهم الممتازة وحقوق الملكية[3].

هيكل التمويل هو مصطلح يشير إلى المصادر التي تعتمدها المؤسسة في الحصول على الأموال لتمويل الأصول وعادة ما تكون هذه الأموال من الفوائض المالية المحتجزة، القروض، الأسهم، السندات، الائتمان....الخ[4].

وعليه فهيكل التمويل يشمل جميع الوسائل والموارد المتاحة لتمويل المؤسسة من موارد طويلة الأجل وقصيرة الأجل في شكل أموال خاصة أو ديون متوسطة وطويلة الأجل والأسهم والسندات، وأيضا ديون الاستغلال في شكل قروض مالية وقروض مقدمة من الموردين.

الفرع الثاني: محددات الهيكل التمويلي

هناك مجموعة من العوامل تؤثر على تشكيل الهيكل التمويلي يمكن حصرها فيمايلي:

1 – **حجم المؤسسة:** أشارت العديد من الدراسات إلى أن حجم المؤسسة له تأثير على نسبة الاقتراض داخل الهيكل التمويلي، وقد قدمت هذه الدراسات عدة أسباب لوجود علاقة إيجابية بين حجم المؤسسة و الاقتراض، أولها أن احتمالات الإفلاس تنخفض في المؤسسات ذات الحجم الكبير، كما أن المؤسسات الكبيرة تملك الإمكانية أكثر في اللجوء إلى الأسواق المالية وتستطيع الاقتراض بشروط أيسر، حيث أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نسبة الاقتراض وحجم المؤسسة معتمدة في هذا الطرح على أن المؤسسات الكبيرة يكون لديها قدرة أكبر على خدمة الدين مما يجعلها تميل للاعتماد على القروض بدرجة أكبر، بينما كشفت دراسة أخرى على وجود علاقة عكسية بين حجم المؤسسة والاستدانة في البيئة المالية حيث لوحظ أهمية التمويل البنكي للمؤسسات الصغيرة الحجم في ألمانيا[5].

[1] منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص527.
[2] سيد الهواري، الإدارة المالية (منهج اتخاذ القرارات)، مكتبة عين الشمس، مصر، الطبعة السادسة، 1996، ص108.
[3] سمير محمد عبد العزيز، التمويل وإصلاح خلل الهياكل المالية، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 1997، ص363.
[4] علي عباس، الإدارة المالية في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص233-234.
[5] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص408.

2- سيولة الأصول: كلما ازدادت سيولة الأصول كلما أمكن الاعتماد على القروض مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، بالإضافة إلى أن سيولة الأصول هنا ذات أهمية خاصة في تحديد استحقاقات الديون فهي تؤثر على نسبة الديون في الهيكل التمويلي، فكلما كانت أصول المؤسسة أقل سيولة كلما كانت أقل مرونة في مقابلة الالتزامات الثابتة سواء بالنسبة للفوائد أو لأصل الدين[1].

3- المرونة المالية أو التمويلية: تشير المرونة المالية إلى قدرة المؤسسة على تجميع وحشد الأموال بشروط معقولة في ظروف المعاكسة، ويدرك المدراء الماليون بالمؤسسات الكبيرة أهمية وضرورة التمويل المستقر ضمانا لاستقرار عمليات المؤسسة ومن ثم نجاحها، كما يدركون أيضا صعوبة الحصول على تمويل في الأوقات التي تواجه فيها المؤسسة صعوبة تشغيلية، حيث يفضل المقرضون في هذه الحالة إقراض المؤسسات التي تتميز بمتانة مراكزها المالية معبرا عنه بالميزانيات العامة الخاصة بها، وتأسيسا على ذلك يمكن القول أن كل من احتياجات المؤسسة المحتملة من التمويل والنتائج المترتبة على القصور في الموارد المالية المتاحة يؤثران بشكل كبير على الهيكل التمويلي المستهدف، فمع بقاء العوامل الأخرى على حالها، كلما زادت الاحتياجات المستقبلية من الأصول وتفاقمت حدة النتائج السلبية نتيجة للقصور في الأموال تزداد الحاجة بشكل أكبر لميزانية عامة تعبر عن مركز مالي أكثر دقة[2].

4- المخاطر المالية: يرتبط الخطر المالي بالقرارات المالية من المؤسسة، بحيث عندما يقوم الهيكل التمويلي للمؤسسة على تمويل الاحتياجات المالية لها بالأموال الخاصة بالكامل، فإنها لا تتعرض للخطر المالي، أما إذا كانت القروض تمثل جزءً من الهيكل التمويلي للمؤسسة، ففي هذه الحالة يظهر الخطر المالي أين يمكن إرجاع نسبة مباشرة إلى أن استخدام القروض في الهيكل التمويلي للمؤسسة يؤدي إلى زيادة التقلبات في عائد المساهمين، و احتمال عدم القدرة على تسديد الديون، و بالتالي يجب على المؤسسة أن تختار الهيكل التمويلي الذي يعظم من قيمتها، و في نفس الوقت يعمل على التقليل من المخاطر المالية، و نشير إلى أنه يمكن للمؤسسة تجنب هذه المخاطر من خلال انتهاج سياسة التنويع في مصادر التمويل، و هذا من أجل تجنب الوقوع في نفس المخاطر التي تعيق سير المحفظة المالية للمؤسسة[3].

5- **درجة استقرار المبيعات:** ترتبط درجة استقرار المبيعات بنسب الاقتراض ارتباطا مباشرا، فعندما تزيد درجة استقرار المبيعات والإيرادات، تتمكن المؤسسة من دفع التزاماتها الثابتة على القروض بأقل درجة من الخطر، وذلك بخلاف إذا كانت المبيعات والإيرادات تتعرض لتقلبات مستمرة حيث تجد المؤسسة صعوبة في دفع هذه الالتزامات[4].

[1] سيد الهواري، مرجع سابق، ص173-174.
[2] عاطف وليد أندراوس، مرجع سابق، ص403.
[3] عبد القادر بوعزة، التأثير الجبائي على اختيار مصادر التمويل للمؤسسة ، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص مالية، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص93.
[4] محمد صالح الحناوي، مرجع سابق، ص341.

المطلب الثاني: مصادر التمويل القصيرة الأجل وتكلفتها

إن التمويل قصير الأجل هو ذلك الفرع من التمويل الذي يستخدم لتمويل العمليات التشغيلية الجارية أي يستخدم لتمويل رأس المال العامل[1].

الفرع الأول: مصادر التمويل القصيرة الأجل

أولا: الائتمان التجاري

1- مفهوم الائتمان التجاري: يمكن تعريف الائتمان التجاري بأنه القرض قصير الأجل الذي يمنحه البائع إلى المشتري عندما يقوم هذا الأخير بشراء البضائع لغرض إعادة بيعها أو استخدامها في نشاط إنتاجي، وقد يكون ناتجا عن البيع دينا بين المؤسسات، ويسجل كذمم من قبل البائع وحساب مدين من جانب المشتري ويعتبر الائتمان التجاري أكبر مصدر للديون القصيرة الأجل[2].

2- أشكال الائتمان التجاري: يتخذ الائتمان التجاري الشكلين التالين:

أ – الأوراق التجارية: تعرف الورقة التجارية باعتبارها صكا (وثيقة خطية) يتعهد المشتري بموجبها دفع مبلغ معين من المال بتاريخ محدد (تاريخ الاستحقاق) وفي مكان محدد أيضا، وأبرز أنواع الأوراق التجارية هي الكمبيالة والشيكات المؤجلة، وتشترى هذه الأوراق التجارية من قبل الأفراد والمؤسسات التي تملك فوائض نقدية عاطلة بهدف استثمار هذه الفوائض من ناحية وإمكانية تسليفها أو إعادة بيعها[3].

ب – الحساب الجاري المفتوح: يأخذ الائتمان التجاري شكل الحساب الجاري ومعنى ذلك أن المشتري يمكنه أن يحصل من المورد (الدائن) على ما يحتاج إليه من البضائع بصفة عاجلة مقابل وعد منه بالسداد في تاريخ آجل ومتفق عليه، وينظر إلى الحساب الجاري على أنه أهم أنواع الائتمان التجاري كما يفضله المتعاملون الاقتصاديون على الأوراق التجارية التي يمكن للدائن إثباتها أو تظهيرها لطرف ثالث في حالة عجز المدين عن السداد في موعد الاستحقاق[4].

3- مزايا الائتمان التجاري: هناك مجموعة من المزايا يمكن حصرها كالتالي[5]:

- يعتبر الائتمان التجاري وسيلة مألوفة في العمليات التجارية في معظم المؤسسات، ويمكن للمؤسسة التي لا تستطيع الحصول على ائتمان من المؤسسات المالية أن تحصل على ائتمان تجاري من المؤسسة البائعة المعروفة مسبقا بالجدارة الائتمانية.

- في الكثير من الأحوال لا تجد المؤسسة المشترية بديلا آخر أفضل للتمويل غير الائتمان التجاري حيث تكون تكاليفه متناسبة مع المخاطر التي تتحملها المؤسسة البائعة.

[1] نهال فريد مصطفى، مرجع سابق، ص244.
[2] علي عباس، الإدارة المالية في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص265.
[3] علي حسين وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص302.
[4] علي عباس، الإدارة المالية في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص267.
[5] سمير محمد عبد العزيز، التمويل وإصلاح خلل الهياكل المالية، مرجع سابق، ص150-151.

– يمثل الائتمان التجاري إعانة مالية للمؤسسة المشترية أو وسيلة لترويج مبيعات المؤسسة المانحة للائتمان.

4– عيوب الائتمان التجاري: تتجلى عيوب الائتمان التجاري فيما يلي[1]:

– يؤدي عدم تسديد المؤسسة لمستحقات الموردين في الآجال المحددة للإساءة بسمعتها في السوق.

– قد يكون التمويل مكلف إن لم تحسن المؤسسة استخدامه في زيادة مركزها التنافسي.

– قد يكون هذا التسهيل في السداد مرتبط بشروط بيعية أو تسويقية يفرضها البائع على المشتري مستغلا في ذلك ظروف المشتري.

ثانيا: الائتمان المصرفي:

1– مفهوم الائتمان المصرفي: يمكن تعريف الائتمان المصرفي بأنه الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك التجارية بهدف تمويل نشاطاتها الجارية أو الموسمية، وذلك مقابل دفع فوائد نظير استعمالها لهذه الأموال بمعدلات تعرف باسم معدل فائدة مؤسسات الأعمال، وتعتمد قيمة التسهيلات التي تمنح لمؤسسات الأعمال على مجموعة من العوامل أهمها: سمعة المؤسسة، مركزها المالي، وعلاقتها مع المصارف التي تقدم هذه التسهيلات[2].

2– شروط الائتمان المصرفي:

عادة ما تضع البنوك شروطا للقروض المصرفية بشكل قد يضيق من عملية الحصول عليها من بين هذه الشروط[3]:

1 – قد تطلب البنوك من المؤسسات التي هي في بداية عقدها بالنشاط الذي تتعامل فيه، والمؤسسات التي لا تتميز بمركز مالي قوي أن تقدم رهونات تتضمن تعهد طرف ثالث كضمان التعاقد.

2 – أن يطلب البنك من المؤسسة سداد الفائدة مقدما.

3– أشكال الائتمان المصرفي:

سنقتصر على أهم الأنواع التي تمنحها البنوك لتمويل العمليات الجارية، وعلى هذا الأساس نعمد إلى التميز بين نوعين من القروض وهما:

أ – **القروض غير مكفولة بضمان:** إذا كانت المؤسسة من النوع الذي يقترض باستمرار من البنك فلا شك أن تفاوضها مع البنك في كل مرة تزيد الاقتراض يسبب الكثير من المشاكل، بالإضافة إلى الوقت والجهد الضائعين، ولتجنب هذه المفاوضات المتكررة والمتعددة فقد يتم الاتفاق على أن يفتح البنك اعتمادا للمؤسسة، ومعنى ذلك أن البنك يوافق لمدة معينة من الزمن على السماح للمؤسسة بالاقتراض كلما لزمها المال بشرط ألا تزيد المبالغ المقترضة عن حجم معين في أي وقت[4].

[1] عبد القادر بوعزة، مرجع سابق، ص55.
[2] علي حسين وآخرون، مرجع سابق، ص303.
[3] منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص530.
[4] محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، مقدمة في إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص307.

ب – **القروض المكفولة بضمان:** وهذا الضمان قد يكون طرف آخر (ضامن) أو أصل معين كالحسابات المدينة، أوراق القبض، البضائع أو العقارات، ومن الملاحظ أن البنوك لا تمنح المؤسسة القرض المطلوب بالقيمة الكاملة للضمان بل تحتفظ بنسبة من قيمة الضمان لتغطية خطر انخفاض قيمته وقت الرجوع إليه في حالة عدم سداد المؤسسة، وتختلف نسبة التغطية باختلاف نوع الأصل المقدم كضمان وباختلاف المراكز المالية للمؤسسات وحسب مواعيد الاستحقاق[1].

الفرع الثاني: تكلفة مصادر التمويل القصيرة الأجل: تعتبر مصادر التمويل قصيرة الأجل مصدرا من مصادر التمويل الخارجية التي تعتمد عليها المؤسسة في تمويل نشاطها الاستغلالي، وبالتالي فهي تدفع مقابل ذلك تكلفة وتتلخ هذه الأخيرة في الفوائد والعمولات التي تدفعها المؤسسة لقاء حصولها على كل من الائتمان التجاري والائتمان المصرفي.

أولا: تكلفة الائتمان التجاري: يمكن أن يترتب على المؤسسة تكلفة ائتمان تجاري عند عجزها على سداد مستحقاتها في الوقت المناسب أي في مواعيد استحقاق هذه الالتزامات، ذلك لأن الائتمان التجاري يتضمن عادة بعض الشروط والتي تتحدد فيها: فترة الائتمان، مقدار الخصم النقدي، فترة الخصم النقدي، تاريخ سريان الائتمان التجاري الممنوح، إن عدم الاستخدام الأمثل للائتمان التجاري قد يترتب عليه تكلفة مناظرة لهذا المصدر من مصادر التمويل[2].

ففي حالة الائتمان التجاري فإن المورد (البائع) يعطي للمشتري خصم نقدي في قيمة البضاعة لكي يرغبه في التسديد عند الشراء مباشرة أو بعد مرور فترة زمنية قصيرة على أن يحرم من هذا الخصم إذا تم السداد بعد فترة الخصم المسموح بها، فإذا سددت المؤسسة المشترية الائتمان في اليوم الأخير من مدة الائتمان ولم تمنح خصما نقديا فذلك يعني عدم وجود تكلفة الائتمان التجاري خلال فترة الائتمان، أما إذا كان هناك خصما نقديا ممنوحا للمؤسسة ولم تحصل عليه بسبب التأخير في التسديد (خارج المدة المتفق عليها للخصم) فإن ذلك يعني وجود تكلفة ضياع فرصة الاستفادة من الخصم الممنوح، وتحسب تكلفة الائتمان التجاري وفقا للمعادلة التالية[3]: تكلفة

$$\text{الائتمان التجاري} = \frac{\text{نسبة الخصم}}{100\% - \text{نسبة الخصم}} \times \frac{360}{\text{فترة الائتمان} - \text{فترة الخصم}}$$

ثانيا: تكلفة الائتمان المصرفي:

تتمثل تكلفة الائتمان المصرفي في الفائدة التي تدفعها المؤسسة، والتي عادة ما تكون في صورة نسبة مئوية من قيمة القرض، ويمكن أن نطلق على هذه التكلفة بالتكلفة الاسمية تمييزا عن التكلفة الفعلية التي تتوقف على

[1] سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2006، ص141.
[2] نورالدين خبابة، مرجع سابق، ص475.
[3] حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مرجع سابق، ص945.

شروط الاتفاق بين البنك وبين المؤسسة كما تتوقف التكلفة الفعلية على معدل الضريبة التي تخضع لها أرباح المؤسسة[1]، وكقاعدة عامة يمكن حساب معدل الفائدة الفعلي وفقا للمعادة التالية[2]:

$$\text{معدل الفائدة الفعلي} = \frac{\text{مبلغ الفائدة}}{\text{المبلغ الفعلي المستخدم}}$$

المطلب الثالث: مصادر التمويل الطويلة الأجل وتكلفتها:

ويقصد بالتمويل طويل الأجل الحصول على أموال يمكن استحقاقها أكثر من سنة (قروض) أو أموالا لا استحقاق لها (أموال الملكية)[3].

الفرع الأول: مصادر التمويل الطويلة الأجل

أولا: أموال الملكية:

وهي أموال يتم الحصول عليها من داخل المؤسسة ومن أهمها الأسهم والأرباح المحتجزة والاحتياطات[4].

1- الأسهم:

1 -1- مفهوم السهم: السهم هو عبارة عن ورقة مالية تثبت امتلاك حائزها لجزء من رأس مال المؤسسة التي أصدرته مع الاستفادة من كل الحقوق وتحمل كل الأعباء التي تنتج عن امتلاك هذه الورقة[5].

1-2 – خصائص السهم: تتمثل هذه الخصائ فيما يلي[6]:

- صك ملكية يمثل جزء من رأس مال المؤسسة وحملة الأسهم العادية هم أصحاب المؤسسة.
- الحصول على جزء من الأرباح وعلى حصة من رأس المال في حالة التصفية، فيحصل المساهمون على جزء من الأرباح يتوقف على عدد الأسهم وحجم هذه الأرباح، وكذلك على اتخاذ القرار بتوزيعها.
- صاحب الأسهم له الحق في المشاركة في إدارة المؤسسة.
- أرباح السهم غير محددة مقدما وتعتمد على الموقف المالي للمؤسسة.

1-3 – أنواع الأسهم: تقسم الأسهم حسب الحقوق التي يتمتع بها صاحبها إلى قسمين هما:

أ- الأسهم العادية:

أ-1- مفهوم الأسهم العادية: الأسهم العادية تمثل حقوق ملكية في شركات المساهمة، لذلك فإن حاملي الأسهم العادية يتمتعون بنفس الحقوق التي يتمتع بها مالك أي شيء[7].

أ-2- الحقوق المتعلقة بالأسهم العادية: يتمتع حامل السهم العادي بالحقوق التالية[8]:

[1] منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص534.
[2] عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، مرجع سابق، ص454.
[3] زياد سليم رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، مرجع سابق، ص133.
[4] عاطف وليد أندراوس، مرجع سابق، ص368.
[5] الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الثانية، 2003، ص82.
[6] ضياء مجيد، البورصات (أسواق المال وأدواتها)، مؤسسة شباب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص41.
[7] محمد صالح جابر، الاستثمار في الأسهم والسندات إدارة المحافظ الاستثمارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص30.
[8] ضياء مجيد، مرجع سابق، ص41.

– الاشتراك في الجمعيات العامة وحق التصويت، وإن أصحاب الأسهم العادية يتمتعون بحق المشاركة في إدارة المؤسسة.

– حق الحصول على الأرباح وعلى حصة من رأس المال في حالة التصفية، فيتحصل المساهمين على جزء من الأرباح يتوقف على عدد الأسهم وحجم الأرباح.

– الحق في التوزيعات من الأرباح المحققة ضمن شروط وسياسات التوزيع.

ب – الأسهم الممتازة:

ب–1– مفهوم الأسهم الممتازة: يمثل السهم الممتاز سند ملكية وله قيمة اسمية ودفترية شأنه في ذلك شأن السهم العادي، حيث يحمل بعض صفات السهم العادي وبعض صفات السند، وللسهم الممتاز نصيب محدد من الأرباح تحدد حدودها الدنيا وحدودها القصوى، وإنه يمثل حصة من الملكية يحق لحامله المشاركة في الأرباح المحققة[1].

ب–2– مزايا الأسهم الممتازة: هناك عدة مزايا تعود على المؤسسة من استعمال الأسهم الممتازة نلخصها فيما يلي[2]:

– السهم الممتاز يعتبر مصدرا دائما للتمويل لا يتطلب إعادة تسديد قيمته في تاريخ معين كالسند.

– إن عدم توزيع أرباح مقررة على حملة الأسهم الممتازة لا يسبب إفلاس المؤسسة، إضافة إلى ذلك فإن إصدار المزيد من الأسهم الممتازة يساهم في تخفيض نسبة الأموال المقترضة إلى الأموال المملوكة، ويترتب على ذلك زيادة المقدرة الاقتراضية للمؤسسة.

– ميزة الأرباح الموزعة التراكمية التي في حالة عدم توزيع الشركة أرباح في سنة ما على حملة الأسهم الممتازة لعدم تحقيق أرباح كافية، فإن الأرباح لتلك السنة تنقل إلى السنة التي تليها، أي أنه يتطلب من المؤسسة في السنة القادمة أن تسدد أرباح الأسهم الممتازة المتأخرة، والمستحقة قبل أن تقوم بتوزيع أية أرباح على أصحاب الأسهم العادية، وهذا يحفظ حق حملة الأسهم الممتازة في الأرباح المستحقة المقررة لهم بغض النظر عن مستوى أرباح الشركة.

2– الأرباح المحتجزة: تعتبر الأرباح المحتجزة من أهم المصادر الداخلية أو الذاتية للتمويل فالمؤسسات المختلفة تقوم بتمويل جزء لا يستهان به من احتياجاتها المالية بواسطة الأرباح المحتجزة، فالأرباح التي تحققها الشركة يمكن الاحتفاظ بها كلها أو جزء منها لغرض استثمارها داخل المؤسسة أو توزيعها على المساهمين أصحاب الشركة[3]، ويقصد بالأرباح المحتجزة أو المحجوزة ذلك الجزء من الفائض القابل للتوزيع الذي حققته المؤسسة من ممارسة

[1] جميل سالم الزيداني، أساسيات في الجهاز المالي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص223.

[2] رشيد بوكساني ، معوقات أسواق الأوراق المالية العربية، وسبل تفعيلها، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص23.

[3] جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال (مدخل وظيفي)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1985، ص527-528.

نشاطها في السنة الجارية أو السنوات السابقة ولم يدفع في شكل توزيعات والذي يظهر في الميزانية من عناصر حقوق الملكية[1].

تعتبر الأرباح المحتجزة من أهم مصادر تمويل عمليات النمو والتوسع في أنشطة المشروع، كما تستخدم الأرباح المحتجزة في حالة المؤسسات التي تعاني من المشاكل المالية كالمؤسسات التي ترغب في تخفيض ديونها أو تلك التي تواجه ظروفا اقتصادية متقلبة، وفي مثل هذه الظروف يتم احتجاز الأرباح لتوفير متطلبات السيولة، وتفضل المؤسسات تمويل احتياجاتها طويلة الأجل باستخدام الأرباح المحتجزة، وذلك لتجنب زيادة حقوق التصويت والمشاركة في السيطرة (في حالة إصدار أسهم) أو لتجنب الأعباء الثابتة التي تترتب على بيع الأوراق المالية (في حالة إصدار سندات)[2].

3- الاحتياطات: تمثل الاحتياطات مبالغ يتم تجميعها من الأرباح المحققة لتدعيم المركز المالي للمؤسسة أو لمواجهة خسائر محتملة الوقوع، ويتوقف تكوين الاحتياطات على نتيجة أعمال المؤسسة وتحقيقها لأرباح، ذلك أن الاحتياطي يشكل جزء من الأرباح القابلة للتوزيع – تقابله زيادة في الأصول- يدخل ضمن حقوق ملاك المؤسسة، ويتم حجز الاحتياطات إما بمقتضى التشريعات القانونية للدولة أو القانوني الأساسي للشركة كالاحتياطي القانوني والاحتياطي النظامي، احتياطي شراء سندات حكومية، أو قد يكون تكوين الاحتياطات بقرارات صادرة من مجلس الإدارة وبموافقة الجمعية العامة للمؤسسات كاحتياطات التوسعات والتحديات، و بصفة عامة تتمتع الاحتياطات بذات المزايا التي تتمتع بها الأرباح المحتجزة[3].

ثانيا: الاقتراضات طويل الأجل

تمثل الاقتراضات الطويلة الأجل عبئا تتحمله المؤسسة وعليها دفعه في وقت لاحق، ويشمل الاقتراض الطويل الأجل العناصر التالية:

1- السندات:

1 -1- مفهوم السندات: السند هو عبارة عن ورقة مالية تثبت دائنية حاملها للمؤسسة التي أصدرتها وعلى هذا الأساس فالسند هو عبارة عن إثبات لعملية قرض، ويستفيد حامل السند من كل الحقوق التي يستفيد منها دائنو المؤسسة الآخرين، وخاصة الاستفادة من الفائدة[4].

1-2- خصائص السند: هناك خمس خصائ يتميز بها السند هي[5]:

[1] سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات، مرجع سابق، ص55.
[2] نهال فريد مصطفى، مرجع سابق، ص260.
[3] عاطف أندراوس، مرجع سابق، ص380.
[4] الطاهر لطرش، مرجع سابق، ص87.
[5] B. colmant, V. delfosse, l. esch, les obligations, knops, bruxelles, 2004, P1.

السند له قيمة اسمية، الجودة والجدارة الائتمانية المصدرة للسند، السند له سعر فائدة، فترة الاسترداد، استثمار مضمون.

1-3 – أنواع السندات: هناك عدة طرق مختلفة لتصنيف السندات، ولكل طريقة منها مميزات هامة، وسنعتمد فقط على شكلين من بين هذه الأشكال:

أ- تقسيم السندات على أساس شكل الإصدار:

تقسم السندات من زاوية الشكل الذي تصدر به إلى[1]:

أ-1- سندات لحاملها: يكون السند لحامله عندما يصدر خاليا من اسم المستثمر، كما لا يوجد في هذه الحالة سجل للملكية لدى جهة الإصدار، وتنتقل ملكية السند بمجرد الاستلام ويكون لحامله الحق في الحصول على فائدة السند عند استحقاقها، وتحصل بمجرد نزع الكوبون المرفق بالسند وتقديمه للبنك الذي يتولى دفع الفوائد، وعند حلول موعد استحقاق السند يكون لحامله أيضا الحق في استلام قيمته الاسمية من البنك مباشرة.

أ-2- سندات اسمية أو مسجلة: ويكون السند اسميا أو مسجلا متى حمل اسم مالكه، كما يوجد سجل خاص بملكية السندات لدى الجهة المصدرة، والسندات الاسمية أو المسجلة يمكن أن تكون مسجلة بالكامل، ويشمل التسجيل هنا كلا من الدين الأصلي وفائدته، لذا لا يعرف أي منهما إلا بشيك يحمل اسم صاحب السند وعن طريق البنك، كما يمكن أن تكون مسجلة تسجيلا جزئيا ويقتصر التسجيل هنا على أصل الدين فقط، أما الفائدة فتأخذ كما هو الحال في السندات لحامله شكل كوبونات ترفق بالسند وتنزع منه بمجرد استحقاقها لتحصيلها.

ب- تقسيم السندات على أساس الضمان: تقسم السندات من زاوية الضمان إلى نوعين[2]:

ب-1- السندات المضمونة برهن أصول معينة: قد تقدم الشركة المساهمة بعض من أصولها ضمانا لحقوق السندات، وفي هذه الحالة تعتبر السندات مضمونة، وإذا فشلت المؤسسة في مقابلة التزاماتها نحو حملة هذه السندات (دفع الفائدة أو سداد قيمة الأصل عند الاستحقاق) يمكن نظريا على الأقل لحملة السندات كمجموعة الحصول على هذه الأصول المعنية وبيعها بالمزاد وتقسيم ما يتحصلون عليه بينهم، فإذا كانت حصيلة البيع تزيد عن مقدار القرض أرجعت الزيادة للمؤسسة، أما إذا كانت حصيلة البيع أقل من قيمة السندات فإن حملة السندات يشاركون الدائنين العاديين بقيمة الرصيد المتبقي.

ب-2- السندات غير مضمونة بأصول معينة: وهذا النوع من السندات قد يطلق عليه اسم السندات البسيطة نظرا لأنه غير مضمون بأية رهونات، وليس صحيحا أن هذه السندات غير مضمونة بالمرة، بل هناك ضمان يقف خلفها وهو المركز المالي الائتماني والقوة الايرادية للمؤسسة المصدرة، ومثل هذه السندات قد تستخدمها

[1] محمد مطر، فايز تيم، إدارة المحافظ الاستثمارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص101-102.
[2] محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص347-348.

المؤسسات ذات المركز المالي القوي الممتاز، فمثل هذا المركز يجعل وجود رهن معين أمرا غير ضروريا لاجتذاب المستثمرين.

2 _ قروض الإيجار أو التمويل بالإيجار: قد تلجأ المؤسسة في بعض الأحيان إلى استئجار الأصول بدلا من شرائها، وهذا لأسباب عديدة هي[1]:

- قد تكون حاجتها لذلك الأصل مؤقتة أو موسمية.
- قد لا تسمح لها إمكانياتها الخاصة بشرائه.
- قد تكون تكلفة استئجار الأصل أقل من تكلفة الحصول عليه عن طريق قرض كلاسيكي.
- بسبب التطورات التكنولوجية فهي تنقل هذه الخسارة المحتملة إلى مالك الأصل الذي يتحمل في بعض الأحيان حتى تكلفة الصيانة الدورية لذلك الأصل وفي آخر مدة العقد تطرح أمام المؤجر ثلاث حالات: التنازل عن الأصل، تجديد مدة الاستئجار، خيار شراء الأصل.

2-1- أشكال التمويل بالإيجار: تتخذ التمويل بالإيجار أشكالا عديدة من أهمها:

أ – البيع ثم الاستئجار: في هذا النوع تقوم المؤسسة التي تملك أرضا أو مباني أو معدات ببيع إحدى هذه الأصول إلى المؤسسة المالية أو غيرها، وفي نفس الوقت يقوم البائع باستئجار الأصل المباع لمدة محددة بشروط خاصة، ويحصل البائع فورا على قيمة الأصل من المشتري، وفي نفس الوقت يستمر البائع في استعمال الأصل وفقا لعقد يبرم مع المؤجر وهو المشتري، وتدفع المؤسسة المستأجرة إلى المؤسسة المؤجرة دفعات متساوية في أوقات متتالية تساوي في مجموعها قيمة شراء الأصل بكامله[2] .

ب – التأجير التشغيلي: يتضمن استئجار الخدمة (أو التشغيل) بشكل عام المعدات وخدمات صيانتها ومن أهم المعدات هي الكمبيوتر، ماكنات النسخ، السيارات، الشاحنات، ويتصف هذا الشكل من الاستئجار بالصفات التالية[3]: – تقوم

الشركة المؤجرة بصيانة وخدمة المعدات المستأجرة وتضم تكاليف هذه الصيانة إلى أقساط الإيجار أو تحصلها من الشركة المستأجرة باتفاق منفصل عن عقد الإيجار. – تعطي عقود استئجار الخدمة عادة للمؤسسة المستأجرة الحق في إلغاء العقد وإرجاع الأصل إلى المؤجر قبل نهاية مدة العقد الأساسية، علما بأن هذه الميزة مهمة جدا للمؤسسة المستأجرة لأنها تستطيع إعادة الأصل إلى المؤجر في حالة ظهور أصل آخر له ميزة تكنولوجية أكثر تقدما أو عندما لم تعد بحاجة للأصل .

[1] مليكة زغيب ، ميلود بوشنقير، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010، ص196-197.

[2] محمد كمال خليل الحمزاوي، اقتصاديات الائتمان المصرفي، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 2000، ص426.

[3] سمير محمد عبد العزيز، التأجير التمويلي ومداخله، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص45.

ج – التأجير التمويلي: عرف المعهد الدولي لتوحيد القانون الخاص التأجير التمويلي بأنه عملية تجارية مالية مثلثيه الأطراف وثنائية العقود حيث يقوم الطرف الأول (المؤجر) وبناء على المواصفات التي يحددها الطرف الثاني (المستأجر)، حيث يقوم بالدخول في اتفاق أول (اتفاق التوريد) مع الطرف الثالث (المورد) وبناءا على هذا الاتفاق يحصل المؤجر على أصول وفقا لشروط يوقع عليها المستأجر فيما يخ باحتياجاته ومصالحه، ثم يقوم بالدخول في اتفاق ثان (اتفاق الإيجار) مع المستأجر يمنح على أساسه المستأجر الحق في استخدام الأصول مقابل دفع قيم إيجارية معينة تساوي في مجموعها قيمة شراء الأصل ويمكن بعدها أن تنتقل ملكية الأصل إلى المستأجر[1].

الفرع الثاني: تكلفة مصادر التمويل الطويلة الأجل:

أولا: تكلفة الأسهم العادية والأسهم الممتازة والأرباح المحتجزة

1– تكلفة الأسهم العادية: تعرف تكلفة الأسهم العادية بأنها الحد الأدنى من العائد (الربح) الذي يجب تحقيقه من الاستثمارات الممولة بواسطة إصدار الأسهم العادية، والذي يحافظ على القيمة السوقية للسهم بدون تغير، أو يمكن تعريفها بأنها العائد الذي يطلبه المستثمرون من حملة الأسهم العادية، وهي تتأثر بفرص الاستثمار البديلة ومعدل المخاطرة المرتبطة بالذات بالأوراق المالية الخاصة بالمؤسسة مجال البحث[2]

ويمكن قياس معدل العائد المطلوب باستعمال المعادلة التالية[3]:

$$\text{معدل العائد المطلوب} = \text{معدل النمو المتوقع في التوزيعات} + \frac{\text{التوزيعات المتوقعة للسهم}}{\text{القيمة السوقية الحالية للسهم}}$$

2– تكلفة الأسهم الممتازة: يقصد بتكلفة الأسهم الممتازة معدل العائد الواجب تحقيقه على الاستثمارات الممولة عن طريق الأسهم الممتازة حتى يمكن الاحتفاظ بالإيرادات المتوافرة لحملة الأسهم العادية بدون تغير، وهذا المعدل عبارة عن توزيعات السهم الممتاز الواحد مقسوما على صافي القيمة الذي تحصل عليه المؤسسة من بيع سهم واحد ممتاز من إصدار جديد لهذه الأسهم[4]، أي يتم حساب تكلفة الأسهم الممتازة من المعادلة[5]:

$$\text{تكلفة الأسهم الممتازة} = \frac{\text{قيمة التوزيع الثابت للسهم}}{\text{صافي قيمة السهم}}$$

3– تكلفة الإرباح المحتجزة: تكلفة الأرباح المحتجزة هي العائد الواجب كسبه على استثمارات ممولة بالأرباح المحتجزة بحيث يكون مساويا لمعدل العائد الذي يتوقعه المستثمرون على الأسهم[6]، مع ملاحظة أن المقصود

[1] طه محمد أبو العلا، الإيجار التمويلي الحقيقي لمعدات الإنتاجية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2005، ص92.
[2] جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحلح، مرجع سابق، ص278.
[3] سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات، مرجع سابق، ص175.
[4] نفس المرجع السابق، ص173.
[5] زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، مرجع سابق، ص200.
[6] سيد الهواري، مرجع سابق، ص129.

بالأرباح المحتجزة هي الأرباح المحتجزة الإضافية وليست الأرباح المحتجزة المتجمعة من سنوات سابقة[1]، ولحساب تكلفة الأموال المحتجزة نقدم المعادلة التالية[2]:

$$\text{تكلفة الأرباح المحتجزة} = \frac{\text{التوزيعات المحتملة للسهم}\left(1-\text{سعر ضريبة الدخل}\right)}{\text{القيمة السوقية الحالية للسهم}}$$

ثانيا: تكلفة السندات والتمويل بالإيجار

1- تكلفة السندات: يمكن تعريف تكلفة الاقتراض طويل الأجل بأنه التكاليف بعد الحصول على الأموال من وسيلة الاقتراض طويلة الأجل، ويتم حساب تكلفة السندات كالتالي[3]:

تكلفة الاقتراضات طويلة الأجل = معدل الفائدة_ وفرات ضريبية

2- تكلفة التمويل بالإيجار: هو معدل العائد الأدنى الواجب تحقيقه على الاستثمارات الممولة بواسطة التمويل بالإيجار، وهو المعدل الذي تتساوى فيه القيمة الحالية التي تتحملها المؤسسة مع القيمة الحالية للدفعات (بعد خصم الضريبة) مضافا إليه ما تفقده المؤسسة من اقتصاد في الضرائب على الاهتلاك (فرصة الضريبة الضائعة على الاهتلاك) خلال مدة عقد التمويل بالإيجار مضافا إليه قيمة إعادة شراء الأصل في نهاية عمره الاقتصادي[4]، وتحسب تكلفة التمويل بالإيجار بالصيغة التالية:

$$\text{القيمةالحالية للاستثمار} = \text{مجموع دفعات الإيجار} - \frac{(1-\%\text{الضريبة على الربح}) + \text{الاهتلاك} \times \%\text{الضريبة}}{(1+\text{التمويل}) \times \text{الفائدة}} + \frac{\text{القيمة المتبقية}\left(1-\%\text{الضريبة}\right)}{(1+\text{التمويل}) \times \text{الفائدة}}$$

تسعى المؤسسة إلى الوصول للهيكل التمويلي الأفضل الذي يسمح لها بتغطية احتياجاتها المالية واستمرارية عملياتها المالية، وأمام المؤسسة عدة مصادر منها الطويلة الأجل ومنها القصيرة الأجل، وعليها أن تختار من بين هذه المصادر التوليفة التي تناسبها والتي تسمح لها بتحقيق أهدافها ولكن بتكلفة أقل.

المبحث الخامس: تخطيط الاستثمارات الرأسمالية

تعتبر قرارات الاستثمارات من أهم القرارات التي تتحملها المؤسسة نظرا لدرجة المخاطرة التي تتعرض لها والربحية التي تسعى إلى تحقيقها، لذلك كان لابد من التخطيط لها عن طريق إعداد الموازنة الرأسمالية التي تلعب دورا كبير في نجاح هذا النوع من النشاط في الأمد الطويل.

المطلب الأول: مدلول الإنفاق الاستثماري الرأسمالي والموازنة الاستثمارية

الفرع الأول: مدلول الإنفاق الاستثماري الرأسمالي

[1] جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحلح، مرجع سابق، ص279.
[2] سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات، مرجع سابق، ص176.
[3] F. brigham , C. ehrhrdt, financial management (theory and practice), south-western, USA, 11edition, 2005, P309.
[4] مبارك لسلوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2002، ص192.

يقصد بالإنفاق الاستثماري في الأصول الثابتة أو الاستثمارات الرأسمالية استثمار الأموال في أصول تستخدمها المؤسسة لفترات زمنية طويلة، ويعني هذا استخدام الأموال الآن ولا يتوقع أي عائد منها قبل مضي فترة من الزمن أكثر من سنة على الأقل وتحديد سنة[1].

يشير الإنفاق الاستثماري الرأسمالي بشكل واسع إلى النفقات الضخمة التي تتم لشراء أصول المصنع، تطوير خطوط إنتاج جديدة أو إنشاء فروع مؤسسات، وقرارات الاستثمار الرأسمالي ترتبط بها موارد مالية ضخمة لفترات زمنية طويلة ومن الصعب –إذا لم يكن مستحيل– أن تسترد الأموال بمجرد استثمارها في المشروع، لذلك فإن المؤسسة إما أن تنتفع بالاستثمارات الرأسمالية الجيدة أو تعاني من الاستثمارات الرديئة لسنوات عديدة[2].

الإنفاقات الرأسمالية هي تلك النفقات التي تتمثل في ارتباطات أو تعهدات طويلة الأجل بمبالغ كبيرة، والتي تتم في إطار السياسات طويلة الأجل، وهي تختلف عن النفقات الجارية بعامل الزمن فقط، حيث أن العائد من النفقات الجارية يجب أن يتحقق خلال فترة لا تتعدى السنة، أما النفقات الاستثمارية فإنه قد يتحقق لسنوات عديدة[3].

يشير مصطلح الإنفاق الاستثماري إلى الاستثمار في الأصول طويلة الأجل خصوصا الأصول الثابتة التي تستخدم مباشرة في العملية الإنتاجية، ويهدف من وراء الإنفاق الاستثماري إلى الحصول على عائد مناسب يمتد لفترة طويلة[4].

وعليه فالإنفاق الاستثماري الرأسمالي يتعلق بالاستثمار خاصة في الموجودات الثابتة ويشير رأس المال هنا إلى الموجودات الثابتة المستخدمة في الإنتاج، وتسعى المؤسسة من وراء هذا الاستثمار أو الإنفاق الاستثماري إلى الحصول على عائد في المستقبل باعتبار الموجودات الثابتة تحدد مستقبل المؤسسة.

الفرع الثاني: مدلول الموازنة الاستثمارية

أولا: مفهوم الموازنة الرأسمالية

تتضمن الموازنة الرأسمالية القرارات التي تتخذها الإدارة المالية والمتعلقة بالاستثمار في الموجودات الثابتة.

الموازنة الرأسمالية هي خطة الإنفاق الاستثماري في الموجودات الثابتة والعملية المتكاملة التي تضطلع بها الإدارة المالية لتحليل المشروعات الاستثمارية واتخاذ القرارات اللازمة لشمول بعضها في الموازنة المذكورة، وتكتسب هذه العملية أهمية خاصة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، لأن الموجودات الثابتة تحدد مستقبل المؤسسة أي

[1] سالم قاسم النعيمي، الترشيد الفعلي للإنفاق الاستثماري بأسلوب جيرت، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص22.

[2] تأليف سوزان هلكا، جان وليامز، مارك بيتنز، ترجمة مكرم عيد المسيح باسيلي ومحمد عبد القادر الدسيطي، مرجع سابق، ص1230.

[3] إسماعيل يحيى التكريتي، عبد الوهاب حبش، وليد محمد عبد القادر، المحاسبة الإدارية (قضايا معاصرة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص230.

[4] عاطف وليد أندراوس، مرجع سابق، ص245.

نجاحها أو فشلها، ويقصد بالمشروع هنا إما مؤسسة جديدة أو إضافة استثمارية محددة لمؤسسة قائمة أو استبدال بعض موجوداتها الثابتة[1].

تعرف الموازنة الرأسمالية بأنها برنامج عمل طويل الأجل يتضمن الخطوات والمراحل التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحويل مواردها الذاتية أو المقترضة إلى استثمارات طويلة الأجل بهدف الحصول على العائد والحفاظ على رأس المال واستمرارية الدخل[2].

تخت الموازنة الرأسمالية بالتخطيط طويل الأجل الخاص باختيار وتمويل النفقات الاستثمارية المقترحة فمعظم النفقات المتعلقة بالأصول الثابتة تؤثر على عمليات المؤسسة لفترة طويلة من الزمن، فهي نفقات كبيرة يمتد أثرها لفترة طويلة، وبالتالي فهي تؤثر على المقدرة الإيرادية للمؤسسة وعلى مرونتها في الفترة الطويلة[3].

تشير الموازنة الرأسمالية إلى خطة تقديرية للاستثمارات في الأصول طويلة الأجل خلال فترة مستقبلية، ومن ناحية أخرى ينصرف مفهوم إعداد التقديرات الرأسمالية أو إعداد الموازنة الرأسمالية إلى العملية الكلية التي يتم بموجبها تحليل المشروعات المقترحة واختيار الأفضل لإدراجه في خطة الموازنة التقديرية الرأسمالية[4].

مما سبق يمكن إعطاء المفهوم التالي: الموازنة الرأسمالية هي عبارة عن وثيقة تلخ كل العمليات الاستثمارية والأنشطة الاستثمارية طويلة الأجل التي تنوي المؤسسة القيام بها لمدة زمنية محددة، وتصبح هذه الوثيقة برنامج عمل المؤسسة تخت باختيار وتمويل النفقات الاستثمارية الرأسمالية المقترحة بهدف التوسع والنمو وزيادة القدرة الإيرادية في المستقبل.

ثانيا:أهمية الموازنة الرأسمالية:

إن الموازنة الرأسمالية أداة تخطيط للاستثمارات الطويلة الأجل، فليس هناك ناحية أخرى خاصة باتخاذ القرارات أكثر أهمية من النجاح في تقدير الاحتياجات الرأسمالية، إذ تواجه المؤسسات كلها بعدد من مشاريع الاستثمار سواء للتوسع في موجوداتها الثابتة أم إحلال موجودات أكثر كفاءة...الخ ، ثم اختيار المشروع الأكثر ربحا والأقل مخاطرة[5].

وتوجد مجموعة من الأسباب التي تجعل الموازنة الرأسمالية ذات أهمية كبيرة للمؤسسة منها[6]:

– الالتزام بالمشروعات الاستثمارية يقلل من مرونة اتخاذ القرارات اللاحقة، وذلك نظرا إلى أن نتائج القرارات موضوع البحث تمتد لأجل طويل، أي أن اتخاذ القرارات الحالية يفقد المؤسسة مرونة الحركة المستقبلية إلى حد كبير.

[1] عبد الستار مصطفى الصياح، سعود جايد العامري، مرجع سابق، ص263.
[2] إسماعيل يحيى التكريتي، عبد الوهاب حبش، وليد محمد عبد القادر، مرجع سابق، ص231.
[3] أحمد محمد نور، فتحي رزق السوافيري، شحاتة السيد شحاتة ، مدخل معاصر في مبادئ المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2003، ص324.
[4] عاطف وليد أندراوس، مرجع سابق، ص250.
[5] يوحنا عبد آل آدم، سليمان اللوزي، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة الأداء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص122.
[6] عبد الستار مصطفى الصياح، سعود جايد العامري، مرجع سابق، ص263-264.

– يؤدي التنبؤ الخاطئ بمتطلبات المؤسسة من الموجودات الثابتة إلى نتائج خطيرة، فالاستثمار دون الحد المطلوب يعني عدم تجديد الموجودات الثابتة، وبالتالي عدم استيعاب التطورات التكنولوجية مما يقلل من القدرة التنافسية للمؤسسة، إضافة إلى أن انخفاض الطاقة الإنتاجية يعني فقدان المؤسسة لجزء من حصتها في السوق إلى المنافسين، أما الاستثمار فوق الحد المطلوب يعني خلق الطاقة الفائضة وزيادة التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة من المنتوج.

– ضرورة وجود دراسات جدوى جاهزة لغرض اتخاذ القرار الاستثماري في الوقت المناسب مما يعني ضرورة الاستمرار في إعداد هذه الدراسات.

– تؤدي الموازنة الفعالة لرأس المال إلى تحسين كل من توقيت شراء الموجودات الثابتة ونوعيتها.

– نظرا إلى أن الموجودات الثابتة تتطلب إنفاقا استثماريا كبيرا، فإنه على المؤسسة أن تضع الخطط اللازمة للحصول على مصادر التمويل اللازمة وذلك قبل عدة سنوات من الإنفاق الفعلي.

المطلب الثاني: تقييم الاستثمارات في ظل ظروف التأكد التام

تعتبر مرحلة دراسة وتقييم المشروعات الاستثمارية المختلفة والمفاضلة بينها من المشاكل التي تجابه بها الإدارة، وتختلف أساليب تقييم المشروعات الاستثمارية طبقا للهدف منها، ويمكن تصنيف هذه الأساليب إلى أساليب تقليدية وأخرى حديثة.

الفرع الأول: أسلوب فترة الاسترداد ومعدل العائد المحاسبي

أولا: أسلوب فترة الاسترداد (DR): تعتمد هذه الطريقة على الفترة الزمنية اللازمة لاسترجاع المبلغ المستثمر أي الفترة اللازمة لتحقيق تدفقات نقدية صافية مساوية للإنفاق الاستثماري الأصلي، فالمشروع الاستثماري الذي يعطي تدفقات نقدية تغطي مبلغ الاستثمار الأصلي في وقت أسرع من مشروع آخر هو الذي يفضل على البدائل الأخرى، ولاحتساب فترة الاسترداد يجب في هذه الحالة معرفة مبلغ رأس المال المستثمر وقيم التدفقات النقدية المتأتية خلال سنوات خدمة المشروع ومن خلال المقارنة نعرف فترة الاسترداد اللازمة لاسترجاع رأس المال الأصلي، ثم نقارن مدد الاسترجاع للبدائل المختلفة[1]، وعليه تمثل فترة الاسترداد طول الفترة الزمنية لاسترداد تكلفة الاستثمار بالكامل عن طريق التدفقات النقدية السنوية، وتحسب فترة الاسترداد كما يلي: فترة الاسترداد= المبلغ الواجب استثماره / التدفقات النقدية السنوية المتوقعة

عند الاختيار بين فرص الاستثمار البديلة يفضل الاستثمار الذي يعطي فترة استرداد أقصر، فكلما زادت سرعة استرداد تكلفة الاستثمار كلما أمكن تشغيل الأموال في استخدام آخر، كما أن فترة الاسترداد الأقصر تقلل من درجة المخاطر التي ترجع إلى حدوث تغيرات في الظروف الاقتصادية التي تمنع استرداد الاستثمار بالكامل[2]، ومن أهم الانتقادات التي توجه لأسلوب فترة الاسترداد مايلي[1]:

[1] سالم قاسم النعيمي، مرجع سابق، ص58-59.
[2] تأليف سوزان هلكا، جان وليامز، مارك بيتنز، ترجمة مكرم عيد المسيح باسيلي ومحمد عبد القادر الدسيطي، مرجع سابق، ص1232.

– أنه يهمل التدفقات النقدية المحتملة بعد فترة الاسترداد، وهي تدفقات مهمة للاستثمار.

– كما أن هذا الأسلوب يهمل أيضا عنصر القيمة الزمنية للنقود في عملية احتساب التدفقات النقدية المحققة من البدائل الاستثمارية، هناك اعتبار آخر للقيمة الزمنية للنقود وهو أن مبلغ ما متوفر الآن لا يكافئ نفس المبلغ يتحصل عليه بعد فترة زمنية لاحقة.

لكن وبمقابل العيوب أنفة الذكر تحسب لهذا الأسلوب ميزة أساسية تتمثل في أنه يراعي عنصر السيولة، حيث يعطي الأولوية للمشروع الاستثماري الذي يسترد الأموال المستثمرة فيه خلال فترة وجيزة حتى لو كان ذلك على حساب ربحيته.

ثانيا: معدل العائد المحاسبي (TRC): يعتبر الأسلوب الوحيد الذي يعتمد على أساس الاستحقاق المرتبط بمفاهيم الدخل والاستثمار أكثر من تعلقه بالتدفقات النقدية، ويهدف هذا المعدل إلى قياس متوسط العائد السنوي على امتداد عمر الأصل المستثمر، حيث أن هذا الأسلوب يقيس الربحية طبقا للأساليب المحاسبية بالنسبة لكل استثمار أو قد يعتمد على متوسط الاستثمارات، وأنه طبقا لهذا الأسلوب يتم اختيار المشروع الذي يحقق أعلى معدل للعائد[2]، ويحسب إما باعتبار العائد هو الأرباح السنوية الناتجة عن الاستثمار أو بالاعتماد على التدفقات النقدية السنوية الناتجة عنه من خلال العلاقتين التاليتين:

$$\text{معدل العائد المحاسبي} = \frac{\text{متوسط الربح الصافي السنوي}}{\text{القيمة الأصلية للاستثمار}} \quad \text{أو معدل العائد المحاسبي} = \frac{\text{متوسط التدفق النقدي الصافي السنوي}}{\text{القيمة الأصلية للاستثمار}}$$

وتتميز هذه الطريقة بأنها بسيطة وسهلة التطبيق، كما أنها تأخذ في الاعتبار عامل الربحية المحتملة للاستثمار، وهو ما أهمله معيار فترة الاسترداد، إلا أنها تعتمد على المعطيات المحاسبية وبالتالي تكتنفها كل العيوب المرتبطة بالربح المحاسبي وطرق قياسه، أضف إلى ذلك أنها تساوي بين المشروعات ذات المعدلات المتساوية العائد ولو اختلفت تدفقاتها النقدية من حيث توقيت حدوثها، حيث تكون في هذه الحالة المشروعات ذات التدفقات النقدية السنوية الصافية الأعلى أفضل، وذلك بسبب إمكانية إعادة استثمار التدفقات النقدية خلال تلك السنوات، أضف إلى ذلك إهماله للقيمة الزمنية للنقود التي تفترض عدم تكافئ مبالغ تستحق في فترات زمنية مختلفة[3].

الفرع الثاني: الطرق المعتمدة على القيمة الحالية

أولا: طريقة القيمة الحالية الصافية للاستثمار (VANI): يعتمد مدخل القيمة الحالية على الأخذ بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود والتي تعني بالخصوص أن مبلغا ما متوفر الآن هو أكثر قيمة من مبلغ مماثل يستحق بعد عدة سنوات، وذلك من منطلق أن المبلغ المتوفر الآن يمكن توظيفه وزيادة قيمته بعد فترة زمنية، لذلك فمنهج

[1] محمد مطر، إدارة الاستثمارات (الإطار النظري والتطبيقات العملية)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2006، ص336.

[2] سالم قاسم النعيمي، مرجع سابق، ص62.

[3] زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، مرجع سابق، ص168.

القيمة الحالية يتمثل في مقارنة قيمة الاستثمار الأصلي بمجموع العوائد المتوقعة الناتجة عنه خلال مدة خدمته ولكن بإرجاع المقدارين إلى قيمهما الحالية الآن، فإذا كانت قيمة الاستثمار الأصلي هو مبلغ متوفر الآن، فمن أجل أن تكون المقارنة صحيحة يجب إرجاع التدفقات النقدية المتوقعة له خلال فترات زمنية لاحقة إلى قيمتها الحالية الآن، بمعنى تقدير تكاليف وعوائد المشروع المتوقع تحقيقها في المستقبل مما يعكس قيمتها في الوقت الحاضر[1]، وتتضمن عملية احتساب القيمة الحالية الصافية للاستثمار (VANI) الخطوات التالية[2]:

- تحديد القيمة الحالية للتكلفة الاستثمارية (مبلغ الاستثمار: I_0)
- تحديد القيمة الحالية للتدفقات النقدية الصافية اللاحقة (VACFN).
- حساب القيمة الحالية الصافية للاستثمار(VANI) بطرح مبلغ الاستثمار الأصلي من القيمة الحالية للتدفقات النقدية الصافية($VANI=VACFN-I_0$)

يقوم هذا المعيار على المفاضلة بين المشروعات وفقا لقيمتها الحالية الصافية (VANI)، فالمشروع ذو القيمة الحالية الصافية للاستثمار الأكبر هو المفضل وذو الجدوى على غيره من المشاريع من ذوات القيمة الأقل، هذا إذا كان الخيار بين أكثر من مشروع، أما إذا كان هناك مشروع واحد فإن المشروع يكون ذا جدوى إذا كانت قيمته الحالية الصافية موجبة، أما المشاريع التي قيمتها الحالية الصافية سالبة فهي مشاريع عديمة الجدوى[3].

رغم أن معيار القيمة الحالية الصافية يعالج جانبين من جوانب قصور أسلوب فترة الاسترداد وهما إهمال التدفق النقدي الإضافي بعد فترة الاسترداد، وتوقيت التدفق النقدي، إلا أنه أي أسلوب صافي القيمة الحالية يهمل هو الآخر عنصرا هاما وهو اختلاف قيمة الاستثمار المبدئي(تكلفة الاستثمار)[4].

ثانيا: معدل العائد الداخلي (TRI): يعبر معدل العائد الداخلي عن سعر الخصم الذي عند تتساوى القيمة الحالية الصافية للتدفقات النقدية(VACFN) مع مبلغ الاستثمار الابتدائي (I_0)، بمعنى آخر يعبر هذا المعيار عن المعدل الذي تتساوى عنده القيمة الحالية للتدفقات النقدية الصافية مع قيمة الاستثمار الأصلية أو أن تكون القيمة الحالية الصافية للاستثمار تساوي صفرا[5].

ويتم حساب معدل العائد الداخلي باستخدام طريقة التجربة والخطأ وذلك وفقا لتعريفه، وتستخدم معادلة لإيجاد العائد الداخلي في حالات إذا لم تستطيع الوصول إلى صافي قيمة حالية للاستثمار مساويا للصفر[6] وهي:

$$\text{معدل العائد الداخلي} = \text{سعر الخصم الأصغر} + \text{الفرق بين سعري الخصم} \times \frac{\text{القيمة الحالية الصافية عند السعر الأصغر}}{\text{الفرق المطلق بين القيمتين الحالتين عند السعرين}}$$

[1] طلال كداوي، تقييم القرارات الاستثمارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص132-133.
[2] سعد طه بوعلام، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2004، ص98.
[3] طلال كداوي، نفس المرجع، ص132.
[4] محمد مطر، إدارة الاستثمارات (الإطار النظري والتطبيقات العملية)، مرجع سابق، ص338.
[5] طلال كداوي، نفس المرجع، ص150.
[6] سعد طه بوعلام، مرجع سابق، ص103-104.

ثالثا: مؤشر الربحية (IP): يعبر دليل الربحية عن مقياس لربحية المشروع على كل دينار من الاستثمار، ونتيجة لذلك يتم استخدام تلك الطريقة لترتيب المشروعات ذات التكاليف الاستثمارية المتباينة أو ذات الأعمال الاقتصادية المحتملة المختلفة على أساس ترتيب ربحيتها، إلا أنه يتعين الإشارة إلى أنه إذا ما تم ترتيب المشروعات فقط عن طريق دليل الربحية فإن الاستثمار في آلة كتابة مثلا قد يبدو أفضل من نظيره في مصنع صلب، حيث أن حجم المشروعات ذات أكبر صافي قيمة حالية مدمجة في ظل العديد من القيود التي يجب أخذها في الحسبان من قيود الموازنة، وعلاقة الارتباط بين المشروعات، والمشروعات المانعة بالتبادل[1].

ويعتبر هذا الأسلوب مكملا لأسلوب صافي القيمة الحالية للاستثمار ويقوم على المفاهيم السابقة، ويتم حساب مؤشر الربحية من خلال العلاقة التالية[2]:

$$\text{مؤشر الربحية} = \frac{\text{القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة من المشروع}}{\text{تكلفة المشروع الاستثماري}}$$

المطلب الثالث: تقييم الاستثمارات في ظل ظروف عدم التأكد

إن الطرق المستعملة سابقا في تقييم مردودية الاستثمارات بالاعتماد على عوائدها المتوقعة تنطلق من المعطيات الاقتصادية للسوق السائدة، على افتراض أن هذه المعطيات تبقى ثابتة خلال السنوات اللاحقة لخدمة المشروع، لكن افتراض التأكد هذا هو افتراض غير واقعي على أساس أن المؤشرات الاقتصادية المختلفة تتغير باستمرار مما سيؤدي إلى تقلبات أكيدة في التدفقات النقدية المتوقعة للاستثمار المعني في المستقبل، سواء في اتجاه الزيادة أو في اتجاه الانخفاض.

إن الزيادة المحتملة في التدفقات النقدية المستقبلية الناتجة عن تغيرات العوامل الاقتصادية المختلفة، عما هو سائد الآن هو شيء مرحب به ومحبب، لكن الشيء الذي يثير قلق المستثمر هو احتمال اتجاه هذه التدفقات إلى الانخفاض وبالتالي احتمال انخفاض العائد المتوقع أي حدوث الخسارة.

في هذا الصدد يشير(J.Morgan) إلى المخاطرة المصاحبة للقرار الاستثماري بأنها تعبر عن درجة عدم التأكد في الحصول على المداخيل الصافية المتوقعة، كنتيجة لإمكانية ظهور وضعيات وظروف غير ملائمة أثناء فترة استغلال المشروع الاقتصادي"[3]، فالمخاطرة هي ظاهرة تجد تبريرها فقط عند التعامل مع المستقبل، وبالتالي فهي مرتبطة بالتوقع، أي باتخاذ القرار.

بصفة عامة إن الارتباط القوي بين المخاطرة واتخاذ القرار جعلت (R.Kenett) يشبهها ببعضهما ويقول "أن المخاطرة تعني اتخاذ القرار، الذي تكون آثاره المستقبلية غير معروفة بدقة، إن ضرورة اتخاذ القرار في ظروف حالة عدم التأكد هي التي تتولد عنها المخاطرة، إذا غابت هذه الظروف فلا مبرر لوجود المخاطرة"[4].

[1] أمين السيد أحمد لطفي، دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص228.
[2] محمد مطر، إدارة الاستثمارات (الإطار النظري والتطبيقات العملية)، مرجع سابق، ص338.
[3] J.Morgan, risk mangment, risk metrics-technical document, J.S.F, London,1982,P165.
[4] A.Franquet, la pratique des études de rentabilité, P.ent.mod.d'edition, Paris,1989,P132.

إن (J.V.Neumann) يرى أن حالة عدم التأكد هي أهم مصدر للمخاطرة، لذلك فإن تخفيض مستوى المخاطرة يستلزم تخفيض مستوى حالة عدم التأكد ولن يتأتى ذلك إلا بالحصول على معلومات كاملة وملائمة، لكن في الواقع ومهما كان نوع وكمية المعلومات التي نستطيع الحصول عليها فإننا لن نستطيع أن نحول حالة عدم التأكد إلى حالة تأكد تام، لذلك لا يبقى أمامنا إلا محاولة قياس درجة المخاطرة وجعلها عنصرا أساسيا في عملية اتخاذ القرار الاستثماري[1].

على الرغم من أن طريقة القيمة الحالية الصافية (VANI) مثل غيرها من الطرق تأخذ بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود إلا أنها تهمل عنصر عدم التأكد، وبالتالي تهمل تقييم عنصر المخاطرة الذي هو ملازم في نظرنا لتقييم مردودية وربحية أي مشروع استثماري، إن افتراض بقاء معدل العائد على الاستثمار (معدل الخصم) المستعمل في حساب القيمة الحالية للتدفقات النقدية اللاحقة للاستثمار خلال سنوات خدمته ثابتا هو افتراض غير واقعي، بل الأرجح هو أنه يتغير من فترة إلى أخرى خلال مدة استغلال المشروع، إن تغير هذا المعدل يترتب عنه مخاطرة تتمثل في ارتفاع أو انخفاض القيمة الحالية لصافي التدفقات النقدية المتوقعة الناتجة عن الاستثمار، مما يؤثر في النهاية على صافي القيمة الحالية للاستثمار، تعتمد طريقة صافي القيمة الحالية للاستثمار على افتراض آخر يتمثل في استعمال مستوى واحد من التدفقات النقدية المتوقعة للاستثمار المعني المبني على افتراض بقاء كل العوامل المؤثرة على المداخيل اللاحقة ثابتة، هذا أيضا افتراض غير واقعي نظرا لأنه يضفي صفة التأكد التام على هذه النتائج المستقبلية وعلى العوامل التي ستؤثر فيها، فعدم ثبات التدفقات النقدية في مستوى واحد هو بحكم تأثير المحيط الاقتصادي الذي يتطور فيه المشروع الاستثماري المعني على مردودية هذا الاستثمار، إن الدراسات التوقعية التي نجريها بهدف حساب التدفقات النقدية المتوقعة للاستثمار هي دراسات تجري عند مستويات مختلفة لعوامل السوق التي تؤثر تأثيرا مباشرا على مردودية الاستثمار المعني.

لذلك فإن حالة عدم التأكد الناتجة عن تغير عوامل المحيط الاقتصادي هي مصدر المخاطرة تفرض علينا تقدير مستويات مختلفة للتدفقات النقدية المتوقعة للاستثمار تتناسب مع الوضعيات المختلفة الملائمة وغير الملائمة لتأثير تقلبات عوامل السوق على مردودية الاستثمار المعني، و من أهم الطرق المستعملة في تقييم فرص الاستثمار في ظل ظروف المخاطرة الناتجة عن حالة عدم التأكد نذكر:

الفرع الأول: طريقة تعديل معدل الخصم[2]: تعتبر هذه الطريقة من أبسط الطرق وأكثرها استعمالا، وهي تلجأ إلى تصحيح معدل الخصم من أجل أخذ عنصر المخاطرة بعين الاعتبار، حيث تعتمد على معدل خصم قاعدي يتميز بقدر كاف من الاستقرار والقبول (مثل معدل مردودية الأوراق المالية التي تصدرها الدولة، معدل مردودية الأموال الخاصة للمؤسسة المعنية..الخ)، ثم يصحح هذا المعدل بإضافة "منحة" المخاطرة لتعويض آثار عدم استقرار

[1] G.Bouchet, comment évaluer la rentabilité des investissements, P.E.M.d'edition, Paris,1986,P96.
[2] J.Gervais, le financement des investissements, dunod, Paris, 1990, P45.

المحيط الاقتصادي على المردودية المتوقعة للاستثمار، بعد ذلك يتم حساب مقياس مردودية المشروع بأي من الطرق المعروفة المشار إليها سابقا على أساس معدل الخصم الجديد (بعد إضافة منحة المخاطرة "p").

$$VANI=\sum_{t=1}^{n} \frac{CFN_t}{(1+r+p)^t} - I_0$$

إن بساطة هذه الطريقة وسهولة استعمالها يقابلها عيوب جوهرية منها:

– الطابع الجزافي المعتمد في تحديد "منحة" المخاطرة.

– إن جوهر هذه الطريقة يتمثل في "تضخيم" معدل الخصم ويؤدي في النهاية إلى إرجاع التدفقات النقدية المتوقعة للمشروع إلى قيمتها الحالية ولكن بمعدل خصم مرتفع فقط، لكنها لا تعطي أية معلومات حول درجة المخاطرة (إمكانية ودرجة انحراف النتائج الفعلية عن قيمتها المتوقعة)، في هذه الحالة النتائج المحصل عليها تعتمد فقط على مقدار منحة المخاطرة.

– هذه الطريقة تفترض زيادة المخاطرة في الزمن بمعدل ثابت، وهو افتراض لا يمكن اعتباره واقعي ، لذلك فإن المشاريع الاستثمارية المربحة التي لا تتزايد درجة مخاطرتها خلال سنوات استغلالها، يمكن أن تقيم مردوديتها بدرجة خاطئة ولا تؤخذ بعين الاعتبار.

– هذه الطريقة لا توفر أية معلومات حول التوزيع الاحتمالي للتدفقات النقدية المستقبلية ولا تسمح بتقديرها.

– ما يعاب على هذه الطريقة أيضا هو الإمكانيات المحدودة التي توفرها لنمذجة تأثير تقلبات العوامل المختلفة على مقياس مردودية المشروع.

الفرع الثاني: طريقة التكافؤ[1]:هذه الطريقة ترمي ليس إلى تعديل معدل الخصم كما في الطريقة السابقة، ولكن إلى تعديل صافي التدفقات النقدية المتوقعة للمشروع (CFN)، تستند هذه الطريقة إلى مقارنة التدفقات النقدية للمشروع المعني مع التدفقات النقدية لمشروع آخر مردوديته تعتبر مستقرة، أي درجة مخاطرته تقترب من الصفر، هذه المقارنة تتم باستعمال معاملات خاصة مخفضة (a_t) لكل فترة من فترات استغلال المشروع الاستثماري، قيم هذه المعاملات يمكن التعبير عنها كالتالي: $a_t = \frac{CCFN_t}{RCFN_t}$

حيث أن: $CCFN_t$: قيمة التدفقات الصافية لمشروع ما عديم المخاطرة في فترة زمنية(t).

$RCFN_t$: التدفقات النقدية الصافية المتوقعة للمشروع المراد انجازه في نفس الفترة الزمنية (t).

a_t: معاملات التكافؤ.

حينئذ تتحدد القيمة المكافئة للتدفقات النقدية المتوقعة للمشروع كالتالي: $CCFN_t = a_t \times RCFN_t$

مع $a_t > 1$، هذا يعني أنه يتم تحويل القيمة المتوقعة للتدفقات النقدية للمشروع المعني إلى قيمة تدفقات متأكد تماما من الحصول عليها، بحيث أن قيمتها يمكن تحديدها بدقة مطلقة، وذلك باستعمال المعاملات المخفضة

[1] سعيد عبد العزيز عثمان، دراسات جدوى المشروعات بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص297.

(a_t)، بعد تحديد المعاملات يتم حساب مقياس مردودية المشروع (vani,dr,tri) حسب تدفقاته النقدية المعدلة كالتالي: $\text{VANI}=\sum_{t=1}^{n} \frac{a_t \times CFN_t}{(1+r)^t} - I_0$، تعطي الأفضلية للمشروع الذي تكون تدفقاته النقدية المعدلة تسمح بالحصول على أكبر صافي قيمة حالية للاستثمار.

من أهم نقائ هذه الطريقة يمكن أن نذكر:

– صعوبة حساب معاملات التكافؤ الملائمة لدرجة المخاطرة في كل فترة من فترات خدمة المشروع، هذه المعاملات تحدد من طرف خبراء، لذلك فإن قيمها تعتمد على تجربة هؤلاء الخبراء وثقتهم في المعطيات المتوفرة لديهم حول وضعيات مماثلة حصلت في الماضي.

– عدم إمكانية إجراء تحليل موضوعي لطبيعة التوزيع الاحتمالي للعوامل المختلفة المؤثرة في التدفقات النقدية للمشروع.

الفرع الثالث: طريقة تحليل الحساسية: من الطرق المستعملة أيضا في تقييم مردودية الاستثمارات في ظل ظروف عدم التأكد هي طريقة تحليل حساسية التدفقات النقدية المتوقعة للاستثمار المعني.

يتطلب هذا التحليل إجراء الخطوات التالية[1]:

– تحديد أهم العوامل المؤثرة على التدفقات النقدية للاستثمار المعني بمعنى تحديد أهم عناصر مدخلات المشروع (ثمن السلعة المنتجة، كمية المبيعات، نسب الضرائب، مستوى الأجور، أسعار المواد الخام، نسب الفوائد..الخ).

– دراسة تأثير تقلبات هذه العوامل في حدود مجال معين على التدفقات النقدية اللاحقة لهذا الاستثمار الناتجة عن تقلبات مخرجات المشروع، أي إجراء تقديرات مختلفة لهذه التدفقات تتناسب مع مستويات مختلفة لتغير عوامل السوق المشار إليها.

– بعدها يتم حساب صافي القيمة الحالية لهذه التدفقات المناسبة لكل حالة من حالات تغير العوامل السابقة$(\text{vanc}f_1, \text{vanc}f_2, \text{vanc}f_3, \ldots\ldots, \text{vanc}f_m)$وذلك باستعمال معدل خصم ثابت.

– بناءا على هذه القيم الحالية تحسب عدة مستويات لصافي القيمة الحالية للاستثمار

$(\text{van}i_1, \text{van}i_2, \text{van}i_3, \ldots\ldots, \text{van}i_m)$.

–إن هذه القيم تسمح بحساب متوسط صافي القيمة الحالية للاستثمار$(vani_{\text{moy}})$، وهي عبارة عن الوسط الحسابي لهذه القيم أي: $vani_{\text{moy}}=\frac{\sum_{i=1}^{m} vani_i}{m}$.

– بعد هذا نحسب الانحراف المعياري للقيم السابقة عن وسطها الحسابي:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{m} (\text{van}i_i - vani_{\text{moy}})^2}{m}} \quad -$$

[1] مكيد علي، طرق تقييم المخاطرة في المشاريع الاستثمارية، مجلةCREAD، رقم 76، 2006، ص9.

إن قيمة الانحراف المعياري المحصل عليها تصبح تعبر عن درجة المخاطرة في الاستثمار الناتجة عن تغير (تشتت) مستويات التدفقات النقدية اللاحقة المترتبة عن حالة عدم التأكد التي يفرضها تغير عوامل السوق في المستقبل.

من هنا يأخذ المستثمر قراره بناءا على قيمة متوسط صافي القيمة الحالية للاستثمار$(vani_{\text{moy}})$ ولكن بمخاطرة محسوبة مقدارها $(\pm\delta)$.

بالرغم من أن هذه الطريقة تأخذ بعين الاعتبار تغيرات بعض عوامل السوق المؤثرة في الاستثمار في حساب المداخيل اللاحقة لهذا الاستثمار، إلا أن منهجيتهما في الواقع تعتمد على افتراض أن هذه التغيرات هي مقادير معروفة ومحددة واحتمال وقوعها متساوي، فهي تنزع صفة عدم التأكد عن حالة تتميز أصلا بعدم المعرفة التامة والدقيقة لمسار تغير العوامل المذكورة في المستقبل واحتمالات حدوثها، إن هذا يعتبر تبسيطا كبيرا لمفهوم التقييم المستقبلي لتغير العوامل المشار إليها ولطابع تأثيرها الديناميكي على المداخيل اللاحقة، حيث أننا لا نعرف كيف ستتغير هذه العناصر في المستقبل وما هو مقدار تأثيرها على تلك المداخيل، إن تغير العوامل المؤثرة المشار إليه يتميز في الواقع بطابع عشوائي (احتمالي) وهو ما يعبر حقيقة عن حالة عدم التأكد وبالتالي عن المخاطرة التي يتعين علينا قياسها.

الفرع الرابع: طريقة استعمال التوزيع الاحتمالي[1]:يجرى تحديد تحليل الحساسية لتحديد العوامل الاقتصادية المؤثرة على عوائد المشروع ، أي تلك التي تلعب دورا أكثر من غيرها في التأثير على مردودية الاستثمار (هذه العوامل: ثمن السلعة المنتجة، مستوى الأجور، الضريبة على الأرباح، معدلات الفائدة، ثمن المواد الأولية،.... وغيرها)، نقوم بعدها ببحث الوضعيات الممكنة الناتجة عن تغيير هذه العوامل وإعطاءها احتمالات معينة للحدوث بناءا على دراسة خبرة اقتصادية إحصائية، فإذا كان عدد الوضعيات (السيناريوهات) المختلفة لتغير العوامل المشار إليها هو (m)، واحتمال حدوث كل واحد منها هو (P_i) (i=1,…,m)، فإننا نحسب القيمة الحالية الصافية للاستثمار الناتجة عن حدوث كل واحد من هذه الوضعيات $(vani_i)$، ثم

نحسب متوسط صافي القيمة الحالية للاستثمار $(vani_{moy})$ وهي عبارة عن القيمة الحالية المتوسطة المتوقعة (التوقع الرياضي) لصافي القيمة الحالية للاستثمار: $vani_{moy}=\sum_{i=1}^{m} vani_i \times P_i$

حيث:

P_i= احتمال حدوث كل سيناريو (i).

m= عدد السيناريوهات تطور العوامل الأكثر تأثيرا على مردودية الاستثمار.

$vani_i$= صافي القيمة الحالية للاستثمار حسب كل سيناريو.

[1] مكيد علي، مرجع سابق، ص10.

هنا يمكن أن نقيم درجة ربحية أو مردودية الاستثمار حسب العائد المتوسط المحصل عليه (متوسط القيمة الحالية للاستثمار $(vani_{moy})$)، لكن القرار النهائي لا يتم إلا بعد المفاضلة بين مقدار هذا العائد ودرجة المخاطرة التي يتم تحملها من أجل الحصول عليه.

درجة المخاطرة هنا يمكن حسابها عن طريق الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، وهما أداتان تقيسان درجة تشتت صافي القيمة الحالية للمشروع عن القيمة المتوسطة المشار إليها أعلاه: الانحراف المعياري يقيس درجة المخاطرة في شكل مطلق، بينما معامل الاختلاف فيقيسها في شكل نسبي.

نجري حساب تباين القيم الحالية الصافية للاستثمار $(vani_i)$ عن قيمتها المتوسطة $(vani_{moy})$ فنحصل على:

$$var_{vani}=\sum_{i=1}^{m}(vani_i - vani_{moy})^2 . P_i$$

الانحراف المعياري: $\delta_{vani} = \sqrt{var_{vani}}$

بينما معامل الاختلاف (معامل التشتت) فهو: $C.V=\frac{\delta_{vani}}{vani_{moy}}$

صافي القيمة الحالية لاستثمار (vani) المتوقع الحصول عليها ستكون موجودة في المجال $(vani_{moy} \mp 3\delta_{vani})$ باحتمال يقترب من 1 لذلك فإن مجموع قيمة الخسائر المحتملة (ثمن المخاطرة) للمشروع الاستثماري في حالة قبوله ستكون في حدود (3δ) بالوحدات النقدية أو في حدود نسبة مئوية قدرها 3C.V (%).

وعليه فالاستثمارات الرأسمالية لها أهمية كبيرة في المؤسسة باعتبارها مجالا من مجالات التخطيط المالي، لذلك كان لابد من توخي الحذر عند اتخاذ القرارات المتعلقة بهذه الاستثمارات وكذلك عند تقييم مختلف المشاريع.

خلاصة الفصل:

تكتسي وظيفة التخطيط المالي في المؤسسة الاقتصادية أهمية خاصة، وذلك لأنها تمكنها من التعرف على ما ستكون عليه الأوضاع المالية والاقتصادية في المستقبل والآثار المترتبة على ذلك، حيث أن الإدارة المالية تتعاون مع الإدارات الأخرى في المؤسسة عند وضع الخطط المالية اللازمة لتحقيق الأهداف العامة، وتحديد الشكل الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، وتعد الموازنات التخطيطية أداة فعالة في التخطيط المالي فهي تستخدم

في جميع مجالاته (تخطيط السيولة عن طريق الموازنة النقدية، تخطيط الأرباح عن طريق قائمة الدخل، تخطيط الوضع المالي بواسطة الميزانية العامة وتخطيط الاستثمارات من خلال الموازنة الاستثمارية).

ونتيجة التخطيط المالي هي الخطة المالية التي تعتمد في إعدادها على تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة، فلا بد إذا من تفهم نقاط القوة بالمؤسسة حتى يمكن استخدامها لأقصى درجة ممكنة، ولابد من معرفة نقاط الضعف من أجل التخل منها وإجراء التصحيحات المناسبة، حيث أن معرفة نقاط القوة و الضعف يتوقف على البيانات والمعلومات المحاسبية والمالية المتوفرة لدى الإدارة المالية والمتعلقة بالمركز المالي والنقدي للمؤسسة، وتعتبر الميزانية وجدول حسابات النتائج المصدر الرئيسي لهذه المعلومات.

تمهيد:

يحتل تقييم الأداء المالي مكانة بالغة الأهمية في غالبية الاقتصاديات حيث ركزت عليه الكثير من الدراسات والأبحاث المحاسبية والإدارية، ذلك بسبب الندرة النسبية للموارد المالية التي تعتمدها مؤسسات الأعمال قياسا بحجم الاحتياجات المالية الكبيرة لها، كما أن عملية تقييم الأداء المالي من العمليات الضرورية في الإدارة المالية، فهي توفر لها معلومات تستخدم في معرفة مدى تطابق المخرجات الفعلية مع الأهداف المسطرة بالإضافة إلى تحديد قدرة المؤسسة على الاستمرار في السوق ومواجهة مختلف التغيرات.

تعد القوائم المالية التي تحضرها الإدارة المالية في المؤسسة وسيلة مهمة ورئيسية في تقييم الأداء المالي، حيث أن دراسة هذه القوائم يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف وفرص الاستثمار وتقدم معلومات للأطراف الخارجية، كما يشكل التحليل المالي أهم الوسائل التي تلجأ إليها الإدارة المالية لتقييم قراراتها المختلفة عن طريق تحليل القوائم المذكورة سابقا خا□ة الميزانية وجدول حسابات النتائج، وتعتبر النسب المالية من الأساليب التقليدية المستعملة في تقييم الأداء المالي من خلال المؤشرات التي تعتبر بمثابة معايير يمكن بواسطتها الحكم على مدى قيام المؤسسة بتحقيق أهدافها.

نظرا لعدم قدرة هذه النسب على تقييم الأداء المالي بأكثر كفاءة وفعالية ظهرت الأساليب الحديثة التي تتمثل في الطرق الرياضية والإحصائية وبحوث العمليات لتغطية النقص الموجود في تلك النسب، بالإضافة إلى ما سبق فإن تقييم الأداء المالي له علاقة بمجموعة المعايير المخطط لها مسبقا والتي يتم مقارنتها بالأداء الفعلي، وسنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل إلى الأداء المالي وتقييمه.

المبحث الثاني: دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي.

المبحث الثالث:الأساليب الأخرى لتقييم الأداء المالي.

المبحث الرابع: كيفية مساهمة التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي.

المبحث الأول: مدخل إلى الأداء المالي وتقييمه

إن الأداء المالي كظاهرة وتقييم الأداء المالي كحالة ما هو إلا مضمون شمولي للإدارة المالية يمكن تحريكه باتجاه نجاحه وتحقيقه الأهداف المالية أو باتجاه تنبؤه بالفشل وتحديد نقاط الضعف والتغلب عليها من خلال المعايير والمؤشرات التي لها القدرة على أن تعكس هذه النقاط.

المطلب الأول: مفهوم الأداء بشكل عام والأداء المالي بشكل خاص

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى الأداء الكلي وعلاقته بالكفاءة والفعالية والإنتاجية، وكذا الأداء المالي باعتباره جزء مهم من أجزاء الأداء الكلي، بالإضافة إلى تبيان أسباب اختلاف رؤى حول مفهوم الأداء المالي.

الفرع الأول: مدخل للأداء

أولا: مفهوم الأداء

يُعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النّصيب الأوفر من الاهتمام والتّحليل في البحوث و الدراسات الإدارية، و ذلك نظرا لأهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسة من جهة و تداخله مع الاتجاهات الفكرية من جهة أخرى.....ومنها ارتكاز علم الاجتماع على تصميم المؤسسة و هيكلها بالإضافة إلى دور الأداء في مقابلة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع، أمّا المهتمون بإدارة العمليات فقد درسوا طرق تحسين أداء العمليات، لكن الاقتصاديين ينظرون إلى الأداء من وجهة نظر اقتصادية مضمونها هو تعظيم العائد من خلال الاستخدام الاقتصادي لموارد المؤسسة، و يمكن تلخيص النّظرة إلى الأداء باختلاف المدارس والنّظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتّطور الفكر التّنظيمي، التي تختزن كل منها الكثير من الأفكار المتعلقة بالأداء، فالمدرسة العلمية نظرت إلى الأداء من خلال تنميط الأداء الفردي و تخصيص المناقشات لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت، وبظهور مدرسة العلاقات الإنسانية تغيرت النظرة إلى الأداء، حيث ركزت على أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية و ظروف العمل المادية على الأداء، ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسيع و إثراء العمل تغيرت النّظرة إلى الأداء من "الأداء ستتّم مكافأته" إلى " الأداء هو المكافأة"، وأصبح العاملون قادرون على النّظر إلى الرضا و الإشباع لحاجاتهم ليس فقط من خلال العمل وإنّما من خلال الأداء العالي فيه[1]

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني *(Performance)*، لكن اللغة الانجليزية هي التي أعطت له معنى واضح « *to perform* » بمعنى تأدية أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة[2].

[1] سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، يومي 8و9 مارس 2005، ص35.

[2] حبيبة العيداني، أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والتسويق، جامعة المدية، 2009-2010، ص136.

يقصد بالأداء المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مقارنة بالإمكانيات المتاحة، لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة[1].

كما أن الأداء يشير إلى القدرة على الاقتراب من الأهداف باستخدام الموارد المتاحة بأسلوب يتسم بالكفاءة والفعالية[2].

بناءا على ما سبق فإن الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي تعمل المؤسسة على تحقيقها بتجنيد كل الطاقات المادية والبشرية الموجودة داخلها ودفعها لإنجاز الأنشطة أو المهام الموكلة إليها بالشكل الذي يسمح بتحقيق مجمل هذه الأهداف بأقل تكلفة ممكنة.

ثانيا: المصطلحات ذات الع قة بالأداء:

هناك مجموعة من المصطلحات لها لة مع الأداء ولا يمكن التكلم عنها بمعزل عنه، تكمن هذه المصطلحات فيما يلي:

***1*-الكفاءة:** هو مصطلح يستخدم للدلالة على حسن استخدام الموارد المتاحة[3]، حيث يعكس مدى نجاح المؤسسة في استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لإنتاج مخرجاتها من المنتجات، فكلما كانت إدارة المؤسسة ناجحة في الو ول إلى الاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة كلما كانت أكثر كفاءة، فالكفاءة بذلك تعنى بالو ول إلى الأهداف الموضوعة مع وجود تحسينات في المدخلات كتخفيض التكلفة واختصار مدة الإنجاز[4]، ويمكن قياس الكفاءة بالمعادلة التالية[5]:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{الموارد الفعلية}}{\text{الموارد المخططة}}$$

أي أن هذه النسبة تقيس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الموارد المتوفرة بين يديها من رأس مال ومواد خام وعمالة بالمقارنة مع الموارد المخطط لها من نفس عنا ر المدخلات، وتخضع كافة عنا ر الإنتاج لقياسات الكفاءة، إذ من الممكن قياس كفاءة استخدام العاملين، كفاءة استخدام الآلات، كفاءة استخدام المواد الخام، كفاءة استخدام المعلومات[6].

2- الفعالية: يرتبط مفهوم الفعالية بمدى تحقق الأهداف المسطرة على مستوى المؤسسة، فالفعالية هي الو ول إلى تحقيق النتائج المطلوبة طبقا لمعايير يتم تحديدها مسبقا، ويرى البعض أن الفعالية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات، تحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة، تنمية الموارد البشرية ونمو

[1] توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء (ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن)، دار الفكر العربي للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص3.
[2] طه طارق، إدارة الأعمال (منهج حديث معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص70.
[3] سونيا البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص72.
[4] محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص227.
[5] سونيا محمد البكري، نفس المرجع أعلاه، ص72.
[6] محفوظ أحمد جودة، نفس المرجع أعلاه، ص227.

الربحية، أي أن الفعالية تعتبر محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية ووظيفية ومدى تأثره بالمحيط[1]، ويمكن قياس الفعالية بالمعادلة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}}$$

من خلال هذه الصيغة يمكن استنتاج أن الفعالية تقيس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وللنتائج المرغوب فيها.

بالنظر إلى المفاهيم السابقة للكفاءة والفعالية يلاحظ أن هناك حدودا واضحة وفاصلة بينهما، فالكفاءة تتعلق بالمدخلات أما الفعالية فتتعلق بالأهداف والنتائج، بناءا على ذلك فمن الممكن أن تكون مؤسسة معينة لديها كفاءة عالية في استخدام الموارد وفي نفس الوقت هي غير فعالة وذلك لأن الفعالية تتعلق بالأهداف، كذلك من الممكن أن تكون مؤسسة أخرى قد حققت الأهداف والنتائج المرغوب فيها أي أنها كانت فعالة في نفس الوقت كان هنالك هدرا في استخدام الموارد المتاحة، أي أن المؤسسة لم تتوخى الكفاءة اللازمة في تحقيق هذه الأهداف[2]، كما أثبتت الدراسات أن الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيرا تابعا يتحدد بفعل تأثير جملة من المتغيرات المستقلة، وإحدى هذه المتغيرات الهامة هي كمية ونوعية الموارد المستخدمة لتحقيق الأهداف المحددة، حيث أن الفعالية لها علاقة بمستوى الأداء بينما الكفاءة لها علاقة بكيفية الأداء، تحتاج الكفاءة والفعالية أن تسيرا معا لأن هذين المفهومين يميزان الجانب الكمي والنوعي للأداء[3].

3- الإنتاجية: هي من المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير لدى العديد من الباحثين والاختصاصيين، وقد خصصت لها الكثير من الأبحاث العلمية التي كانت تهدف إلى إعطاء تحديد واضح ودقيق لهذا المفهوم، غير أنه بقي لحد الآن يكتنفه الغموض وتتوارد بشأنه الآراء العديدة، وبالرغم من أهمية موضوع الإنتاجية إلا أن وضع إطار لمفهومها مازال صعبا حيث تعددت مفاهيمها وتعاريفها والتي انطوت على أكثر من معنى يختلف باختلاف القصد من المفهوم، غير أن الكثير يرى بأن زيادة الإنتاج ما هو إلا مرادف لزيادة الإنتاجية، و البعض الآخر يستعمل مصطلح الإنتاجية ويقصد بها معاني مختلفة، فقد قال عنها **Hutton** " أن الإنتاجية هي أكثر الكلمات غموضا وأصعبها فهما وأكثرها في التطبيق "[4].

تعرف الإنتاجية بأنها تعظيم فائدة استخدام الموارد البشرية و المادية المستعملة في الإنتاج مع تخفيض التكاليف المصاحبة للإنتاج، مما يساعد على توسيع السوق و رفع مستوى المعيشة لصالح كافة أفراد المجتمع[5].

---

[1] عبد الحميد برحومة، قياس الفعالية والكفاءة في مجالات الإنتاج والتصنيع، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ماي 2005، ص2.

[2] محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص228.

[3] أمينة قندوز، دور التسويق الاستراتيجي في تحسين كفاءة وفعالية المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والتسويق، جامعة المدية، 2009-2010، ص88.

[4] H. Bakewell. K, Management and productivity, pergamon press, London, 1980, P2.

[5] J. Center, The Basic Concept of Productivity, International productivity, Japon, 1983, P8.

ويمكن قياس الإنتاجية وفقا للمعادلة التالية[1]:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{إجمالي النتائج المحققة}}{\text{إجمالي الموارد المستخدمة}} = \frac{\text{الفعالية}}{\text{الكفاءة}}$$

الفرع الثاني: الأداء المالي

يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي من أبرز مؤشرات الأداء المالي[2].

يعبر الأداء المالي عن قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح من الموارد التي تقوم باستثمارها، وتساعد المعلومات المتعلقة بقيم وتغيرات الأرباح في التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية من الموارد الإضافية التي يمكن استثمارها في المؤسسة، وبذلك يعطي الأداء المالي للمؤسسة مؤشرا عن مدى كفاءة المؤسسة بإدارة وتوجيه واستثمار مواردها المالية بين البدائل المتاحة، وتصب نتيجة الأداء المالي في مدى إمكانية استمرارية المؤسسة[3].

كما يعرف الأداء المالي على أنه مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل الثروة[4].

هناك من يعرف الأداء المالي على أنه استغلال الموارد المالية المتاحة للمؤسسة بطريقة تمكنها من تحقيق أهداف الوظيفة المالية وهذا ما يتوقف على السياسة المالية التي تنتهجها المؤسسة و التي تظهر جليا في [5] :

1- تركيبة ميزانيتها المالية من أ□ول و خصوم و مدى قدرتها على تمويل استثماراتها، إذ أن عدم القدرة على تمويل هذه الأخيرة سيؤثر دون شك على أدائها المالي.

2- درجة اعتمادها على الديون قصيرة الأجل ومعدل دوران دورة الاستغلال ومدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه مورديها، إذ أن اعتمادها بنسبة كبيرة على الديون قصيرة الأجل في ظل معدل دوران بطيء لدورة الاستغلال سيؤدي في النهاية إلى خلق مشاكل ينتج عنها انخفاض مستوى الأداء المالي.

3- حجم السيولة المتوفرة لديها ، فإذا كانت تعاني عجزا فهذا يؤدي بها إلى زيادة ديونها مما ينتج عنه انخفاض في الأداء، كذلك في حال توفرها على فائض مع قدرتها على استغلاله أحسن استغلال من خلال توظيفه لتحقيق فرص ربح إضافية تسمح برفع مستوى الأداء المالي.

بناءا على ما سبق فإن الأداء المالي يعرف على أنه مدى قدرة المؤسسة على استغلال الموارد المالية المتاحة بالكفاءة والفعالية التي تسعى الإدارة المالية إلى تحقيقها، كما يعبر الأداء المالي عن مقدرة المؤسسة في تحقيق

[1] أمينة قندوز، مرجع سابق، ص92.
[2] حبيبة العيداني، مرجع سابق، ص138.
[3] خالد جمال الجعارات، معايير التقارير المالية الدولية 2007 (ifrs.ias)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص47.
[4] عبد الغني دادن، محمد الأمين كماسي، الأداء المالي من منظور المحاكات المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08و09 مارس2005، ص304.
[5] رفيق قلو، دراسة أثر التمويل الإسلامي على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة الجزائر)، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدية، 2009-2010، ص133.

الأرباح من خلال استثمارها لمصادرها التمويلية المختلفة.

الفرع الثالث: أسباب تباين مفاهيم الأداء المالي

يعود الاختلاف في تحديد مفهوم الأداء المالي إلى الأسباب التالية [1]:

أولا: اختلاف رؤى الباحثين حول تحديد مفهوم الوظيفة المالية:

حيث يرى بعض الباحثين أن الوظيفة المالية هي الجهة المخول لها اتخاذ القرارات المالية الإستراتيجية الخطط والأهداف، السياسات المالية، أيضا مواجهة المصاعب والعقبات المالية، والواقع أن هذه المفاهيم لا تستطيع تحديد وتوضيح طبيعة هذه الوظيفة، الأمر الذي يجعلها غامضة وعاجزة عن تحديد هوية الوظيفة المالية، يرجع هذا الغموض إلى عدم الشمول من جهة وعدم التوحيد من جهة أخرى بسبب تباين وجهات نظر المهتمين، فهناك مجموعة من الباحثين تنسب إلى الوظيفة المالية كل نشاط تأخذ الشكل النقدي خارج أو داخل عاجل أو آجل، في حين أن وجهة النظر التشغيلية تعتبر أن الوظيفة المالية تنشأ لمواجهة وتجاوز المصاعب المالية كدعم التوازن المالي والحد الأدنى للربحية، اليسر المالي، بالإضافة إلى كافة الإجراءات الخاصة بكيفية الحصول على الأموال وحسن استخدامها .

ثانيا: تطور النظرية المالية الكلاسيكية إلى نظرية مالية معاصرة :

اعتبرت النظرية المالية الكلاسيكية بأن دور الوظيفة المالية الكلاسيكية في المؤسسة هو تزويد الوظائف الأخرى في المؤسسة بالأموال وتسيرها وتعرف باسم مالية المؤسسات، وتبنت الوظيفة المالية وفق المنظور الكلاسيكي هدف تعظيم الربح في ظل مستقبل مؤكد الحدوث لكن سرعان ما انهار هذا المفهوم في ظروف اتسمت بالتعقيدات وعدم التأكد والتظليل المعلوماتي، فضلا عن التحديات التي تواجهها المؤسسات مع ازدياد التدخل الحكومي بشكله المباشر وغير المباشر، التقدم التكنولوجي، دور النقابات واتحادات العمال، حدة المنافسة، شروط سوق المال والمؤسسات المصرفية وندرة الأموال، إلى جانب ارتفاع تكلفتها.

لم يدم مسعى النظرية المالية الكلاسيكية طويلا حتى انهارت، وفي ظل انفصال الملكية عن الإدارة برز هدف مالي تقليدي مدعم من طرف الملاك وهو تعظيم القيمة السوقية لسعر السهم بالرغم من أن النجاح المالي هو للمؤسسة برمتها وليس للمساهم بمفرده، لكنه أحيانا هو الحكم على تحديد القوة المالية للمؤسسة، حينئذ

ظهرت النظرية المالية شبه التقليدية الهادفة إلى تعظيم قيمة المؤسسة في البورصة والذي بدوره أدى إلى الاهتمام بتعظيم التدفق النقدي المنتظر للاستثمار بالبحث عن أقل تكلفة للتمويل، ومن هنا كان ميلاد نظرية تكلفة الأموال.

ثالثا: تطور المؤشرات المحاسبية إلى مؤشرات مالية واقتصادية:

عرفت المؤشرات تطورات من حيث الشكل والنوع إلى غاية سنة 1985 حيث اتسمت نوعية

[1] عبد الغني دادن، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 04، 2006، ص 42-43.

المؤشرات بالطابع المحاسبي والمالي فهي ذات □لة مباشرة بقياس العوائد والأرباح، واستمرت هذه النظرة إلى غاية سنة 1995 أين ازداد الاهتمام بمؤشرات المردودية، ذلك أن المؤشرات المحاسبية ذات □لة بالأرباح فقط وبذلك فهي لا تعطي □ورة واضحة حول إمكانات المؤسسة، ومدى قدرتها على تحقيق قدر من العوائد تفوق قيمتها المحاسبية فضلا عن عدم نفعية المؤشرات المحاسبية (الأرباح، مدة الإهتلاك..) في فترات التضخم، لذلك اهتمت بالمؤشرات المحاسبية ذات الصلة بالمردودية سواء تعلق الأمر بالأموال الخا□ة أو بالأ□ول الاقتصادية أو بتدفقات عوائد الاستثمار، بالإضافة للمؤشرات السوقية لما تكتسيه هذه الأخيرة من قوة تفسير للبيئة الاقتصادية والضوابط السوقية التي تحكم المؤسسة.

المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء هي مرحلة من مراحل الرقابة وجزء هام من أجزائها، من خلال هذه العملية يتم مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة بعد ذلك استخراج الانحرافات.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء من أبرز المسؤوليات والوظائف الملقاة على عاتق الإدارة في أية مؤسسة خدماتية أو إنتاجية في القطاعين العام أو الخاص على حد سواء، ذلك لدوره الفعال والأساسي للتعرف على كافة الثغرات الموجودة بالمؤسسة، ومحاولة إيجاد حلول لها، وتتمثل عملية تقييم الأداء في مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى نجاح المؤسسة ونموها وتطورها والتي يمكن استخدامها كمعايير لقياس نتائج النشاط بالمؤسسة[1].

يقصد بتقييم الأداء مقارنة الأداء الفعلي (الأعمال التي تمت) بالمعايير التي وضعت من قبل، والقيام بعملية تحليل للانحرافات إن وجدت بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة، ويتم أداء الأعمال في مجالات متعددة داخل المؤسسة فهناك أداء العاملين ويطلق على تقييم الأداء في هذه الحالة تقييم أداء العاملين، هناك تقييم أداء الوحدات الإنتاجية ويطلق عليه تقييم أداء القسم أو المصنع، وقد يكون الأداء خاص بالنشاط المالي للمؤسسة
وفي هذه الحالة يطلق عليه التقييم المالي للمؤسسة، ويمكن أن يشمل التقييم كل هذه المجالات داخل المؤسسة
وفي هذه الحالة يطلق عليه تقييم أداء المؤسسة[2].

تتمثل عملية تقييم الأداء في مقارنة النتائج مع المعايير المحددة مسبقا، القصد من هذا هو الكشف عن الانحرافات أو الاختلافات في فترة تسمح بإجراء التصحيحات اللازمة، وعلينا هنا أن نقول أن هناك دوما درجة من التباين بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب[3].

كما أن تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي (ما أدى من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الو□ول إليها حتى تتكون □ورة واضحة لما حدث ولما لم يحدث فعلا ومدى النجاح في

[1] إبتسام مصطفي الفتيوري ، تقييم بعض العوامل المؤثرة في الأداء المالي للشركات المساهمة الليبية، مذكرة ماجستير،2003-2004، [على الخط]، www.alacademia-b.edu، تاريخ الإطلاع 2011/02/20.
[2] صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية ، مصر، الطبعة العاشرة، 2003، ص394.
[3] شوقي ناجي جواد، إدارة الستراتيج، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص335.

تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء[1].

مما سبق يمكن القول أن عملية تقييم الأداء هي عملية مستمرة تقوم بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط، بمعنى مقارنة النتائج الفعلية مع المعايير الموضوعة مسبقا، ذلك لمعرفة النجاح المحقق في الخطط الموضوعة، ومن ثم استخراج الانحرافات أو الاختلافات ومعرفة أسبابها والأطراف المسؤولة عنها بالشكل الذي يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية.

الفرع الثاني : أهمية تقييم الأداء

نلخص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية[2]:

1- يعتبر تقييم الأداء أهم الركائز التي تبنى عليها عملية الرقابة.

2- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة.

3- تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير أو للاستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية مثل شراء آلات، تغيير المنتجات، غزو أسواق جديدة.

4- يعتبر تقييم الأداء من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة.

5- يعتبر من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.

6- يوضح العلاقات التبادلية بين المشروعات والالتزام بها، فيساعد تقييم الأداء على التحقق من قيام الوحدات بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.

كما أن تقييم الأداء يرتبط ارتباطا وثيقا بالوحدة الاقتصادية موضوع التقييم نتيجة لارتباطها بأهداف وحقول أنشطة الوحدة الإنتاجية، مما يستدعي دائما بأن تكون عملية اختيار المؤشرات أو المعايير متفقة مع تنظيم الوحدة وإمكاناتها المتاحة بما يتناسب وينسجم مع طبيعة النشاط الذي تزاوله وحسب النظام الذي تعمل فيه، والخصائص الفنية التي تتميز بها الصناعة التي تنتمي إليها الوحدة، إضافة إلى ذلك فإن تحديد هذه المؤشرات يتوقف إلى حد كبير على نوعية ومقدار البيانات والمعلومات المتوفرة وعلى ضوء هذه الاعتبارات يجب أن تتم عملية التقييم حتى يمكن أن تتحقق نتائج موضوعية وواقعية[3].

الفرع الثالث:مستويات ومحددات تقييم الأداء

[1] توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص5.
[2] نفس المرجع السابق، ص6.
[3] عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات (الجدوى الاقتصادية وتقييم جدوى الأداء)، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص191-192.

أولا: مستويات تقييم الأداء: هناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء المؤسسي يمكن تحديدها كما يلي[1]:

1-**تقييم الأداء العام:** وهو مستوى يتضمن تقييم الأداء على مستوى كل قطاعات الدولة الإنتاجية، وأحيانا يشير هذا المستوى إلى تقييم كل قطاع إنتاجي لوحده.

2- **تقييم الأداء المؤسسي الخاص:** وهو المستوى الذي يشير إلى تقييم أداء المؤسسة ككل متكامل إضافة إلى تقييم إنجاز أقسامها أو وحداتها الإدارية، وهذا يجعل المؤسسة هي وحدة التقييم الأساسية.

3- **تقييم الأداء الفردي:** وهنا يكون الفرد العامل هو وحدة التقييم الأساسية حيث يشير هذا المستوى إلى تقييم أداء الأفراد العاملين داخل المؤسسة.

ثانيا: محددات تقييم الأداء

تشتمل محددات تقييم الأداء على العنا□ر التالية[2]:

1- أهداف واضحة وعملية ومحددة بطريقة تسهل التقييم، أي أن تحديد الأهداف بشكل عملي يشكل مسؤولية أساسية تتطلب مهارات خا□ة، كما يجب التأكيد هنا على أن تحديد الأهداف ليس عملا فرديا بل تشتمل مشاركة من قبل جميع الأفراد في المؤسسة، بالإضافة إلى أنها يجب أن تكون واضحة وعملية ويمكن تقييمها هي أيضا مؤيدة من جميع من يهمهم الأمر من داخل المؤسسة ومن خارجها.

2- عملية تقييم الأداء وسيلة تستخدم أسبابا معروفة ومحددة، في مقدمة هذه الأسباب معرفة مجالات التحسين في الأداء عن طريق مدى التقدم المحقق في إنجاز الأهداف الموضوعة.

3- لن تنجح عمليات تقييم الأداء بدون حوافز مساعدة ومكافآت مبنية على أسس موضوعية، ولا تقتصر الحوافز على الجانب المادي فقط، بل هناك مجالات أخرى عديدة يمكن استغلالها لنفس الغرض(حوافز معنوية).

4- تقييم الأداء رهينة عنصر المعلومات الحقيقية.

الفرع الرابع: معوقات تقييم الأداء

تواجه عمليات تقييم الأداء كثيرا من المشكلات والتحديات لا بد من العمل على إيجاد الحلول الملائمة لها، حيث تعتبر الصعوبة في تحديد وتطوير معايير لقياس الأداء من المشكلات والمعوقات التي تواجه الإدارة، خا□ة لأن لكل مؤسسة أهدافا ومميزات تختلف عن غيرها، الأمر الذي يجعل اعتماد معايير واحدة لقياس الأداء في غاية الصعوبة، إضافة إلى ذلك هناك بعض المنتجات والخدمات التي يصعب قياسها كميا وعلى الرغم من ذلك فإن المشكلات والمعوقات يمكن تحديدها كما أشار الدكتور يوسف حمامي بما يلي[3]:

[1] عبد الحق القينعي، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسة (دراسة حالة بوفال)، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والتسويق، المركز الجامعي بالمدية، 2008-2009، ص110.

[2] جميل جريسات، موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 1995، ص88-91.

[3] موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص212-213.

1- الصعوبة في تحديد المفاهيم التي يحتاجها تقييم الأداء للوصول إلى نموذج يستند إلى إطار نظري ويستخدم كنموذج متكامل وواضح وعلى درجة من الدقة والموضوعية، قد تكون الصعوبة هنا سبب اختلاف البيئات التنظيمية وطبيعة أهدافها.

2- الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والصعوبة في تحديد العلاقات بين هذه المتغيرات، حيث هناك العدد الكثير من المتغيرات التي يمكن تطويرها والتي تختلف من مؤسسة إلى مؤسسة، فعملية تحديد المتغيرات للوصول إلى نموذج متكامل للتقييم، إضافة إلى صعوبة دراسة أثر المتغيرات للوصول إلى نموذج متكامل للتقييم وكذلك صعوبة دراسة أثر المتغيرات الخارجية والداخلية وأثر المتغيرات بعضها مع بعض يجعل عملية التقييم في غاية الصعوبة.

3- الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص ودراسة وتحليل الإنجاز بهدف تقييمه، هنا لابد من مراعاة الأوليات في عمليات تقييم الأداء وتحديد الجوانب والمتغيرات الأكثر أهمية وأكثر ارتباطا بالأداء.

4- هناك صعوبة في تطوير معايير كمية لقياس المخرجات الكمية أو تطوير معايير نوعية لقياس أداء المؤسسة في المخرجات النوعية، وعملية تطوير معايير ملائمة تعتبر في غاية الصعوبة.

5- النقص في الموارد البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقييمه، حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي

تقييم الأداء المالي هو محاولة الحصول على نوع من التوازن بين المصروفات المالية مثل العمولة والفوائد وباقي التكاليف مع الدخل سواء الناتج من الأصول المالية أو الاستثمارات في العملية الإنتاجية[1].

يعبر تقييم الأداء المالي عن تقييم النشاط المالي للمؤسسة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج مالية في نهاية الفترة المالية المعنية وهي سنة في العادة بحثا عن العوامل المؤثرة في هذه النتائج في تشخيص ما تبين من صعوبات في التنفيذ وتحديد المسؤوليات وتفادي أسباب الأخطاء مستقبلا[2].

كما يقصد بتقييم الأداء المالي استخدام المؤشرات المالية التي يفترض أنها تعكس تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة أو ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بمدى معرفة التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر[3].

يشير البعض إلى أن عملية تقييم الأداء المالي مرحلة من مراحل الرقابة المالية، تركز على تحليل النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات، بهدف الوقوف على تحقيق الأهداف

[1] سامية بوضياف، تقييم الأداء المالي لشركات التأمين، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية وبنوك، جامعة سعد دحلب، البليدة، ماي2009، ص62.

[2] توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص3.

[3] كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص318-319.

المالية للمؤسسة بواسطة استخدام الموارد المالية المتاحة أفضل استخدام وترشيد الإدارة المالية في إعداد الخطط المالية المستقبلية[1].

مما سبق يمكن القول أن تقييم الأداء المالي هو العملية التي تقوم بقياس الأداء المالي الفعلي ومقارنته بالأداء المالي المخطط، أي مقارنة النتائج المالية الفعلية مع المعايير المالية الموضوعة مسبقا، ذلك بقصد القيام بعملية الرقابة المالية على الأداء المالي وفق التخطيط المالي.

كذلك تشير عملية تقييم الأداء المالي إلى استخدام المؤشرات المالية والتي تكمن في النسب المالية و مؤشرات التوازن المالي والأساليب الحديثة الأخرى، هذه المؤشرات تعبر عن مدى تقدم المؤسسة في تحقيق أهدافها مع تحديد نقاط القوة التي على المؤسسة استغلالها ونقاط الضعف التي ينبغي عليها التغلب عليها في المستقبل القريب.

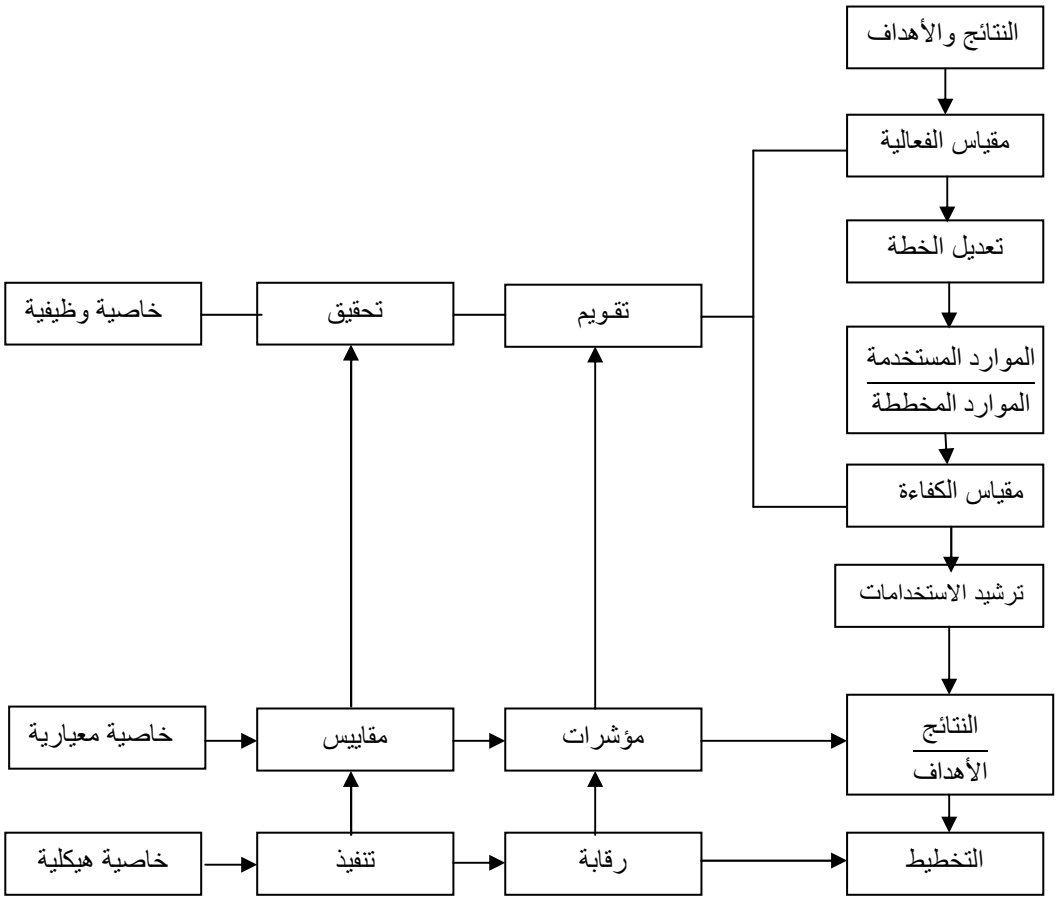
من خلال المفاهيم السابقة يمكن أن نوضح أهم الجوانب التي يتعرض لها تقييم الأداء المالي[2]:

- مدى تحقيق الربحية في ظل الإمكانيات المتاحة.
- تحديد أفضل مزيج مرغوب فيه من الأ□ول وذلك يتضمن إقرار حجم ونوع الاستثمار المناسب، وتحديد الحجم المناسب من رأس المال والديون سواء كانت طويلة أو قصيرة الأجل.
- مدى إمكانية المؤسسة على تسديد التزاماتها أي قدرتها المالية، هذا المؤشر ضروري لأي مؤسسة لاكتساب السمعة الجيدة مع الزبائن وبالتالي تحقيق النمو والاستمرارية.
- مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.
- أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخا□ة (المردودية المالية).

ولتوضح أكثر يمكن أن نوجز عملية تقييم الأداء المالي في الشكل التالي:

[1] حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي(تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص81.
[2] سامية بوضياف، مرجع سابق، ص63.

الشكل رقم (2-1): تصوير إيضاحي لتقييم الأداء المالي



المصدر: السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، السعودية، 2000، ص39.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء المالي

أيا كانت المؤسسة الاقتصادية خا□ة أو عامة تهدف إلى تحقيق الربح أولا فإنها تواجه توجيه طاقات العاملين فيها لتحقيق الأهداف المرجوة، لذلك فتقييم الأداء المالي يعتبر أداة رئيسية ضرورية لإجراء الرقابة المالية في المؤسسة، فهي تظهر عن طريقه تصحيح وتعديل الإستراتيجية والخطة وترشيد استخدام الموارد المتاحة، هكذا تتم حماية المؤسسة ضد أي حكم تعسفي.

حيث يمثل الحصول على مستويات أداء مرتفعة إجراءا دينامكيا، كما أن النجاح في إنجاز أهداف طموحة يعزز الشعور بالرضا ويقوي دافعية المؤسسة وأطرافها، هذه الدافعية تؤدي بدورها إلى إيصال الفعالية إلى مستوى النجاح المطلوب، وعليه فإن قياس أداء مؤسسات الأعمال مدخلا دينامكيا متعدد الأبعاد والمجالات[1].

تسعى المؤسسات إلى تحقيق مردود مالي ما من خلال ممارسة نشاط إنتاجي أو تأدية حجم معين من

[1] السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة،دار المريخ للنشر، السعودية، 2000، ص41.

الخدمات و هنا تلح ضرورة قياس ما تم تحقيقه من خلال دراسة و تحليل و تفسير أرقام دفاتر و سجلات نشاط المؤسسة حتى يمكن فهم مضمونها و معرفة حالة و مركز المؤسسة و الاستفادة منها في رسم الخطط و توجيه السياسات وبالتالي تمكين المدير من اتخاذ القرارات المتعلقة بالوضعية المالية للمؤسسة[1].

مما تقدم يمكن الاستنتاج أن عملية تقييم الأداء المالي أهمية بالغة يمكن تلخيصها فيما يلي[2]:

1- يوفر تقييم الأداء المالي مقياسا لمدى نجاح الإدارة المالية من خلال سعيها لموا□لة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، إن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة وبالتالي فهو أشمل من أي منهما وفي كلتا الحالتين يشكل المستوى العالي من الأداء مصدر لنمو المؤسسة وتطورها.

2- يوفر نظام تقييم الأداء المالي معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط المالي والرقابة المالية واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية.

3- يظهر تقييم الأداء المالي التطور الذي حققته الإدارة المالية في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للمهام المالية زمانيا (من فترة زمنية إلى أخرى) ومكانيا مقارنة بالمؤسسات المماثلة.

5- يؤدي إلى الكشف عن العنا□ر الكفؤة وتحديد العنا□ر التي تحتاج إلى مساعدة من أجل النهوض بأدائها.

6- إن تقييم الأداء المالي يساعد على إعادة توجيه النشاط نحو تحقيق الأهداف المحددة.

وعليه فإن عملية تقييم الأداء المالي هي المقياس الأفضل لمعرفة مدى نجاح الإدارة المالية عن طريق الكشف عن العنا□ر ذات الأهمية وتحديد العنا□ر التي تحتاج إلى مساعدة، كما أن عملية تقييم الأداء المالي توفر المعلومات الضرورية الخا□ة بالجانب المالي لمختلف المستويات الإدارية.

المبحث الثاني: دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي

يعتبر التحليل المالي أحد الأدوات المستخدمة في تحديد أوجه القوة ومصادر الضعف للمؤسسة داخل الصناعة التي تعمل فيها ويفيد التحليل المالي في التعرف على درجة السيولة في المؤسسة ومستوى ربحيتها ومدى كفاءة استخدام الأموال داخلها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التحليل المالي

الفرع الأول: مفهوم التحليل المالي

تم التطرق إلى التحليل المالي في الكتابات المختصة بهذا المجال في مجموعة من المفاهيم تختلف باختلاف المنهج المتبع.

التحليل المالي هو عملية تحويل الكم الهائل من البيانات والأرقام المالية التاريخية المدونة في القوائم المالية

[1] زينة قمري، واقع استخدام الأساليب الكمية في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة الميناائية بسكيكدة ودورها في اتخاذ القرار، الملتقى الدولي حول الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الكمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20أوت 1955، سكيكدة، فيفري 2009، ص5.

[2] حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي (تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل)، مرجع سابق، ص84.

(أهمها الميزانية وجدول حسابات النتائج) إلى كم أقل من المعلومات وأكثر فائدة لعملية اتخاذ القرارات[1].

التحليل المالي عملية يتم من خلالها استكشاف أو اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المشروع الاقتصادي تساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع، وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى لكي يتم استخدام هذه المؤشرات بعد ذلك في تقييم أداء المؤسسة بقصد اتخاذ القرارات[2].

يعرف التحليل المالي بأنه النظام الذي تطبق من خلاله الأدوات التحليلية على القوائم المالية والبيانات المالية الأخرى من أجل تفسير الاتجاهات والعلاقات على نحو ثابت، ويتصل هذا التحليل في جوهره بتحويل البيانات إلى معلومات، ومن ثم المساعدة على أداء عملية تشخيصية هدفها مسح وفحص والتنبؤ بالمعلومات[3].

ينظر إلى التحليل المالي على أنه طريقة فهم للمؤسسة من خلال دراسة البيانات المالية، كما أنه نهج أو حكم شامل على مستوى الأداء المالي للمؤسسة الحالي والمستقبلي، أي أن هذا التحليل ينبغي أن يؤدي إلى تقييم المؤسسات في أبعادها العديدة ابتداءا من النقاط الرئيسية[4].

كما أن التحليل المالي هو علم له قواعد ومعايير وأسس يهتم بتجميع البيانات والمعلومات الخا□ة بالقوائم المالية للمؤسسة وإجراء التصنيف اللازم لها ثم إخضاعها إلى دراسة تفصيلية دقيقة وإيجاد الربط والعلاقة فيما بينهما، ثم تفسير النتائج التي تم التو□ل إليها والبحث عن أسبابها، وذلك لاكتشاف نقاط القوة و الضعف في الخطط والسياسات المالية بالإضافة إلى تقييم أنظمة الرقابة ووضع الحلول والتو□يات اللازمة لذلك في الوقت المناسب[5].

مما سبق يمكن القول أن التحليل المالي هو دراسة القوائم المالية (خا□ة الميزانية العامة وجدول حسابات النتائج) بعد تبويبها التبويب الملائم واستخدام أساليب التحليل أملا في الو□ول إلى نتائج محددة تفيد في عملية تقييم القرارات والأداء، وفقا لهذا التحديد نلاحظ أن التحليل المالي ما هو إلا تحليل للقوائم المالية التي تعتبر القاعدة الأساسية له، حيث تشكل هذه القوائم المالية المصدر الرئيسي للبيانات عن أداء المؤسسة[6].

كي تنجح عملية التحليل المالي في تحقيق أهدافها المنشودة لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات أو الشروط التي تشكل في مجموعها ركائز أساسية لا بد من مراعاتها، فإذا ما اعتبرنا أن الهدف النهائي للمحلل المالي هو توفر مؤشرات واقعية تعطي □ورة حقيقية شاملة عن جوانب نشاط المؤسسة هي أقرب ما تكون إلى الحقيقة فيجب إذن توفير مقومات نجاحه في تحقيق هذا الهدف، وذلك بالحرص على توفير مجموعة من الشروط منها ما يتعلق به

[1] حمزة محمود الزبيدي، إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،2002، ص259.

[2] محمد مطر، الاتجاهات في التحليل المالي والائتماني، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص3.

[3] طارق عبد العال حماد، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار ومنح الائتمان، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص474.

[4] A.Marion, analyse financiére (concepts et méthodes), dunod, Paris, 1998, P1.

[5] منتدى الجامعات السعودية، مفهوم التحليل المالي، [على الخط]، 2010/03/10،www.ksou.unfo ، تاريخ الإطلاع 2011/02/20.

[6] حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مرجع سابق، ص173.

نفسه، ومنها ما يتعلق بمنهج وأساليب وأدوات التحليل التي يستخدمها، منها كذلك ما يتعلق بمصادر المعلومات التي يعتمد عليها، بناءا على ما تقدم يمكن حصر المقومات الأساسية للتحليل المالي فيما يلي[1]:

– أن تتمتع مصادر المعلومات التي يستمد منها المحلل المالي معلوماته بقدر معقول من المصداقية أو الموثوقية.

– أن تتسم المعلومات المستخدمة في التحليل بقدر متوازن من الموضوعية من جهة والملائمة من جهة أخرى.

– أن يسلك المحلل المالي في عملية التحليل منهجا علميا يتناسب مع أهداف عملية التحليل.

– أن يستخدم المحلل المالي أساليب وأدوات تجمع هي الأخرى وبقدر متوازن بين سمتي الموضوعية والملاءمة للأهداف التي يسعى إليها.

الفرع الثاني: أهمية التحليل المالي

تنبع أهمية التحليل المالي من اعتباره أحد مجالات المعرفة التي تهتم بدراسة البيانات ذات العلاقة بموضوع التحليل، لتحقيق الرقابة الجيدة على استخدام الموارد المالية المتاحة أمام المؤسسة، وهو بالتالي أحد أشكال أدوات الإدارة المالية لتقييم أنشطة المؤسسة من خلال توضيح العلاقات بين البيانات المالية، والتغيرات التي تطرأ عليها خلال فترة زمنية محددة أو فترات زمنية متعددة، إضافة إلى بيان حجم هذا التغير على الهيكل المالي للمؤسسة، وبالتالي يساعد التحليل المالي في الإجابة على التساؤلات التي تطرحها جهات معينة ذات العلاقة بالمؤسسة[2].

بالإضافة إلى ذلك يعتبر التحليل المالي كوسيلة لتقييم أداء المؤسسة ككل والحكم على مركزها المالي و إدارتها بحيث تبرز من دراسة قوائمها المالية نواحي الضعف ونواحي القوة فيها، بشكل عام فإن أهمية التحليل المالي في المؤسسة تنبع من حقيقة أنه يساعد في تحقيق الأهداف التالية[3]:

- يعتبر التحليل المالي وسيلة الإدارة المالية في تقييم الوضع المالي والوضع النقدي.
- تحديد قدرة المؤسسة على الاقتراض والوفاء بالديون حيث أنه من خلال نتائجه يمكن من التنبؤ باحتمالات تعرض المؤسسة إلى ظاهرة الفشل وما تقود إليه من إفلاس وتصفية.
- الو□ول إلى القيمة الاستثمارية للمؤسسة وجدوى الاستثمار في الأسهم.
- الحكم على مدى □لاحية السياسيات المالية والتشغيلية والبيعية والتخطيط لها.
- الاستفادة في اتخاذ القرارات لأغراض إحكام الرقابة الداخلية.
- الحكم على مدى كفاءة إدارة المؤسسة.
- يساعد التحليل المالي في تمكين الإدارة من رسم أهدافها وسياساتها التشغيلية وبالتالي يضمن لها الدقة في إعداد الخطط السنوية اللازمة لمزاولة النشاط الاقتصادي.

[1] محمد مطر، الاتجاهات في التحليل المالي والائتماني، مرجع سابق، ص4.

[2] وليد ناجي الحيالي، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي (منهج عليم وعملي شامل)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص24.

[3] زياد رمضان، أساسيات التحليل المالي في المؤسسات التجارية والصناعية والخدماتية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 1997، ص7-8.

- إلزام الإدارة بعمل دراسات تحليلية دورية لأعمال المؤسسة.

وهكذا فإن الاهتمام بالتحليل المالي يتعدى مجرد اكتشاف العلاقات بين الأرقام إلى البحث عن أسباب قيام هذه العلاقات بهذا الحجم وهذا الاتجاه، مما يساعد في النهاية على العثور على أفضل الحلول للمشكلات المختلفة، أي أن التحليل المالي يوفر للمدير المالي أدوات قياسية يستعملها في التخطيط المالي والرقابة المالية[1].

وحتى يمكن للمؤسسة الوصول إلى هذه الأهمية يجب على المحلل المالي أن يستند في عملية التحليل المالي إلى معطيات و معلومات تساعده في إجراء التحليل ويمكن تقسيم المعلومات التي يحصل عليها المحلل إلى ما يأتي[2]:

1- المعلومات العامة (الاقتصاد الوطني).

2- المعلومات القطاعية (الخاصة).

3- المعلومات التي تخص المؤسسة (الجزئية).

فمن حيث المعلومات العامة فإنه يتعين على المحلل أن يحصل على المعلومات التي تخص الاقتصاد الوطني بشكل عام، تتركز هذه المعلومات عادة في الحصول على معلومات تخص الظواهر الاقتصادية مثل التضخم أو التغيرات الحاصلة في الأسعار، الانكماش، الاستثمار ومعلومات أخرى عن حجم المتغيرات الكلية في الاقتصاد الوطني مثل مسار الصادرات والواردات والدخول القومية والفردية.

أما المعلومات القطاعية فإن المحلل يجب عليه أن يجمع معلومات تخص القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، وهذه المعلومات تتركز عادة على طبيعة القطاع الاقتصادي ومستوى المنافسة فيه، ونوعية التكنولوجيا المستخدمة وطبيعة المنتجات التي ينتجها ذلك القطاع وجوانب كثيرة تتعلق بالقطاع الاقتصادي.

أما المعلومات التي تخص المؤسسة فإن المحلل يجب عليه أن يجمع معلومات عن المؤسسة وأقسامها والعاملين فيها وعمرها الإنتاجي وتقارير مجلس الإدارة والتعليمات والقوانين النافذة فيها وكذلك يجب عليه أن يطلع على الكشوفات والبيانات المحاسبية لكي يقوم بتحليل متكامل ودقيق.

المطلب الثاني: أنواع وخطوات التحليل المالي والأطراف المستفيدة منه

الفرع الأول: أنواع التحليل المالي

يمكن النظر إلى التحليل المالي باعتباره أنواعا متعددة يكمل بعضها الآخر، هذه الأنواع ناتجة عن التبويب الذي يتم استنادا إلى أسس مختلفة، ومن أهم هذه الأسس ما يلي:

أولا: الجهة القائمة بالتحليل:

يتم تقسيم التحليل المالي استنادا إلى الجهة القائم بالتحليل المالي إلى[3]:

[1] زياد رمضان، أساسيات التحليل المالي في المؤسسات التجارية والصناعية والخدماتية، مرجع سابق، ص8.
[2] عبد الستار مصطفى الصياح، سعود جايد العامري، مرجع سابق، ص51-52.
[3] وليد ناجي الحيالي، مرجع سابق، ص28-29.

1- **التحليل المالي الداخلي:** إذا تم التحليل المالي من قبل شخص أو مجموعة أشخاص من داخل المؤسسة نفسها و معتمدا على بيانات المؤسسة ولغايات معينة تطلبها المؤسسة، فيعتبر التحليل المالي داخليا وغالبا ما يهدف هذا التحليل إلى خدمة إدارة المؤسسة في مستوياتها الإدارية المختلفة.

2- **التحليل المالي الخارجي:** يقصد به التحليل المالي الذي تقوم به جهات من خارج المؤسسة، يهدف هذا التحليل إلى خدمة هذه الجهات ولتحقيق أهدافها، من أمثلة هذه الجهات: القائمون بأعمال التسهيلات المصرفية في البنوك والبنوك المركزية والغرف الصناعية...الخ.

ثانيا: الفترة التي يغطيها التحليل المالي:

يمكن تبويب التحليل المالي استنادا إلى طول الفترة الزمنية التي يغطيها هذا التحليل إلى[1]:

1- التحليل المالي القصير الأجل: قد يكون رأسيا أو أفقيا كما يمكن من استخراج المركز المالي للمؤسسة ويغطي فترة زمنية قصيرة الأجل وتهتم به الفئات التالية: أ حاب الديون القصيرة الأجل كالبنوك والموردين، المدراء الماليون في تخطيطهم للتمويل القصير الأجل ولإدارة الأ ول المتداولة (الجارية) وقياس قدرات المؤسسة وإنجازها في المدى القصير، فهو يركز على تحليل التداول والسيولة ورأس المال العامل ومكوناته والتدفقات النقدية وربحية المؤسسة في المدة القصيرة.

2- **التحليل المالي الطويل الأجل:** هو كسابقه يمكن أن يكون أفقيا أو رأسيا كما يمكن من استخراج المركز المالي للمؤسسة ويغطي فترة زمنية طويلة الأجل ويهتم به المستثمرون في رأس مال المؤسسة وسنداتها أو أ حاب الديون الطويلة الأجل والمدراء الماليون في مجال سعيهم لتخطيط التمويل الطويل الأجل أو الأرباح أو إدارة الأ ول الثابتة (غير الجارية)، ويقيس قدرات المؤسسة وانجازاتها في المدى الطويل، لذا فهو يركز على تحليل هيكل رأس المال والأ ول الثابتة (غير الجارية) وقدرة الأرباح في المدى الطويل على تغطية التزامات المؤسسة الطويلة الأجل مثل خدمة ديونها الطويلة الأجل ومدى انتظامها في توزيع الأرباح وحجم هذه التوزيعات وتأثيرها على أسعار المؤسسة في السوق.

ثالثا: البعد الزمني:

يمكن التميز على هذا الأساس بين نوعين من التحليل المالي[2]:

1- التحليل المالي الأفقي: يقيس هذا التحليل سلوك بنود الميزانية من حيث الزيادة أو النقص في هذه البنود خلال أزمنة مختلفة للتعرف على التغيرات التي حدثت ويعرف هذا التحليل بالمتحرك (الحركي)، لذلك قد تتم الدراسة على ميزانيات متتالية، وتعرف بالدراسة المقارنة، وهي تعطي فكرة على مدى تقدم المؤسسة، وقد تستخدم النسب المئوية للتعبير عن التغيرات التي حدثت.

[1] زياد رمضان، أساسيات التحليل المالي في المؤسسات التجارية والصناعية والخدماتية، مرجع سابق، ص11-12.
[2] عبد الغفار حنفي، إدارة المصارف، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص318.

2- **التحليل المالي الرأسي**: يشتمل هذا التحليل على دراسة العلاقة الكمية بين البنود في تاريخ معين ويعرف بالتحليل الثابت أو الساكن، حيث تتم دراسة المركز المالي في تاريخ معين وأحد وسائل التحليل الكلي أو الشامل أو نسبة 100%، وذلك بنسبة كل أ□ل إلى مجموع الأ□ول وكل بند من بنود الخصوم، فهي تبين علاقة المكونات بالكل أو المجموع، ولا تشمل علاقة المكونات ببعضها البعض ولا تستخدم في دراسة الاتجاهات.

الفرع الثاني: خطوات التحليل المالي

يعتمد المحلل المالي في تنفيذ عملية التحليل على جملة خطوات متتابعة تشكل في مجملها المنهج العلمي للتحليل، وهي تبدأ بتحديد غرض التحليل وجمع البيانات الضرورية المتعلقة بموضوع التحليل، ثم اختيار أدوات التحليل المناسبة التي بواسطتها يستطيع المحلل الو□ول إلى نتائج معينة تتعلق بموضوع التحليل، تساعده في وضع التصورات المطلوبة من خلال تفسير النتائج المتحققة، و تتمثل خطوات التحليل المالي فيما يلي[1]:

- ✓ تحديد الغاية أو الهدف من التحليل، مثل تحليل قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الجارية، أو التحليل لأغراض تقييم الأداء النهائي، أو تحليل إنتاجية العمل...إلخ.
- ✓ جمع البيانات بشكل مباشر له علاقة بالهدف من التحليل، فإذا كان الهدف هو تحليل قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الجارية، فالأمر يتطلب معرفة الأ□ول المتداولة (الجارية) وأنواعها المختلفة لفترة معينة، ومن ثم تحديد الالتزامات الجارية لنفس الفترة، أما إذا كان هدف التحليل لأغراض تقييم الأداء النهائي، فإن البيانات المطلوبة تتعلق بالمصروفات والإيرادات لفترة معينة وتحديد المؤشرات الرئيسية التي تلعب دورا حاسما في أداء المؤسسة مثل المبيعات أو الإنتاج.
- ✓ تحديد أداة أو أدوات التحليل المناسبة التي يطبقها المحلل للو□ول إلى أفضل النتائج وبأسرع وقت، وهذه الخطوة تعتمد بالدرجة الأولى على المستوى الفني والعلمي للمحلل الذي يقوم بعملية التحليل، ومقدار دراية الشخص أو فريق التحليل بالأساليب المختلفة لعملية التحليل.
- ✓ تشغيل البيانات ذات الصلة بغاية التحليل بالاعتماد على الأدوات المستخدمة للو□ول إلى بعض المؤشرات المرتبطة بغرض التحليل.
- ✓ تحليل المؤشرات التي تم التو□ل إليها لمعرفة اتجاهها المستقبلي.
- ✓ كتابة الاستنتاجات والتو□يات النهائية.

الفرع الثالث: الجهات المستفيدة من التحليل المالي:

هناك مجموعة من الأطراف تهتم ببيانات المؤسسة حسب ضرورة ومستوى الحاجة إليها ومن الممكن تصنيف الجهات المعنية ببيانات التحليل المالي حسب درجة علاقاتها بنتائج التحليل المالي إلى ما يلي:

[1] وليد ناجي الحيالي، مرجع سابق، ص25-26.

أولا: إدارة المؤسسة والدائنون والمستثمرون

1- إدارة المؤسسة[1]: يعتبر التحليل المالي من أهم الوسائل التي يتم بموجبها تحليل نتائج الأعمال وعرضها على مالكي المؤسسة، بحيث يظهر هذا التحليل مدى كفاءة الإدارة في أداء وظيفتها إذا يعتبر التحليل المالي أداة من أجل:

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

2- **الدائنون:** إن أصحاب الديون القصيرة الأجل هم الدائنون التجاريون والمصارف وهؤلاء يهتمون في المقام الأول بالسيولة النقدية في المؤسسة ويركزون على التحليل بواسطة النسب الدالة على السيولة، أما أصحاب الديون الطويلة الأجل ومنهم حملة السندات التي تصدرها المؤسسة وأصحاب القروض الطويلة الأجل فيركزون بالدرجة الأولى على ربحيتها وهيكلها الرأسمالي والمصادر الرئيسية للأموال واستخداماتها في الحاضر والتوقعات عن هذه الأمور في المستقبل القريب والبعيد، وذلك للتأكد من قدرة المؤسسة في المدى الطويل والقصير على النهوض بأعباء التزاماتها الثابتة من فوائد وسداد أقساط، أي مقدرتها على تحليل رغبة المؤسسة في السداد وقدرتها عليه[2].

3- **المستثمرون أو أصحاب المؤسسة:** وهم المساهمون سواء أصحاب الأسهم العادية أو الممتازة، حيث أن هؤلاء يستفيدون من نتائج التحليل المالي من خلال تحليل الهيكل المالي العام وطبيعة التمويل الداخلي والخارجي والربحية والعائد على الأموال المستثمرة، وكذلك مدى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها المالية الجارية بانتظام، كما يستفيد أصحاب المؤسسة عن طريقه من معرفة مدى قدرة المؤسسة على توفير السيولة النقدية لدفع حصص من الأرباح المستحقة لهم[3].

ثانيا: العمء والجهات الخارجية الأخرى

1- العمء: يمكن للعميل معرفة ما إذا كانت الشروط التي يحصل عليها خلال فترة الائتمان مماثلة لما تمنح لغيره، وإذا ما كانت تتطابق مع فترة الائتمان التي يمنحها هو لعملائه، ومن مصلحة المؤسسة كعميل متابعة مراكز مورديها، خلال المورد الرئيسي للتأكد من ضمان استمرار التوريد بالمواد الأولية، ومدى إمكانية تخفيض تكلفتها[4].

2-الجهات الخارجية الأخرى[5]:

[1] محمد شاكر، منير إسماعيل إسماعيل، عبد الناصر نور، التحليل المالي (مدخل صناعة القرارات)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص18.
[2] زياد رمضان، أساسيات التحليل المالي في المؤسسات التجارية والصناعية والخدماتية، مرجع سابق، ص18-19.
[3] محمد شاكر، منير إسماعيل إسماعيل، عبد الناصر نور، نفس المرجع أعلاه، ص18-19.
[4] رضوان وليد عمار، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1997، ص44.
[5] نفس المرجع، ص44.

– **مصلحة الضرائب**:هو تحديد الضريبة بشكل صحيح وذلك لوجود اختلاف بين النتيجة المحاسبية والنتيجة الخاضعة للضريبة (النتيجة الجبائية).

– **دوائر التخطيط والإحصاء**: تهتم بالتحليل المالي وذلك لنشر المعلومات الإحصائية بشكل دوري.

– **إدارات الأبحاث**: كالمعاهد والجامعات من اجل دراسة وتحليل النشاط الاقتصادي الوطني بشكل عام.

– **الغرف التجارية والصناعية**: تهتم بالتحليل المالي من اجل جمع البيانات عن مشاريع القطاع الواحد، واستخراج النسب والمؤشرات التي يمكن اعتبارها متوسطات ومعايير يتم الاعتماد عليها في التحليل، كما أن هناك أطراف أخرى تهتم به أيضا كالجهة الوصية عن المؤسسة(وزارة، وولاية...الخ).

المطلب الثالث : مؤشرات التوازن المالي

لكي تكون البنية المالية للمؤسسة في حالة توازن مالي يجب أن تمول أصولها غير الجارية بالموارد المالية الدائمة، وتمول أصولها الجارية عن طريق الديون قصيرة الأجل، بعبارة أخرى يجب أن يتساوى حجم الأصول غير الجارية مع الأموال الدائمة، وحجم الأصول الجارية مع الديون القصيرة الأجل (الديون الجارية)[1].

ويعتبر رأس المال العامل من المؤشرات الأساسية التي تستعين بها المؤسسة في إبراز توازنها المالي وهناك من يطلق عليه هامش أمان المؤسسة[2].

الفرع الأول: رأس المال العامل (FR):

أولا: مفهوم رأس المال العامل: يقصد برأس المال العامل حجم الاستثمار المتاح في الأصول الجارية، أي الأصول المتداولة وبعبارة أدق الاستثمار في بنود النقدية والاستثمارات المؤقتة والذمم المدينة والمخزون السلعي وغيرها، ويقصد بالأصول المتداولة جميع بنودها، والمعروف محاسبيا أن هذه العناصر يجب أنها تتحول إلى نقدية خلال فترة زمنية قصيرة لا تتعدى السنة المالية الواحدة[3]، أما حسابيا في رأس المال العامل فيمثل فائض الأصول الجارية عن الخصوم الجارية، ويعبر عن العلاقة بين الأصول الجارية والخصوم الجارية، ويعتبر من الوسائل الهامة التي تستخدم في مجالات تقييم التغيرات في مركز السيولة للمؤسسة[4].

وعليه فإن رأس المال العامل يتمثل في الأصول الجارية، أما حسابيا في رأس المال العامل فيتمثل في الفرق بين الأصول الجارية والخصوم الجارية[5].

غير أن الكثير من المراجع تعتمد على رأس المال العامل كمصطلح بديل لصافيه.

ثانيا: أهمية رأس المال العامل[6]:

[1] زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، مرجع سابق، ص47.
[2] مبارك لسلوس، مرجع سابق، ص31.
[3] حمزة الشمخي، إبراهيم الجرزاوي، الإدارة المالية الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1198، ص151-152.
[4] محمود عبد الحليم الخلايلة، التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبية، مطابع الدستور التجارية، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2007، ص59.
[5] J.shum, J.siegel, financial mangment, the megraw-hill usa, third edtiton, 2007, P100.
[6] حمزة الشمخي، ابراهيم الجرزاوي، مرجع سابق، ص154-155.

تأتي أهمية رأس المال العامل من أنه مقياس نوعي لسيولة المؤسسة، أي لدرجة الثقة التي توفرها الأصول الجارية تجاه الالتزامات المستحقة على المؤسسة وزيادة تعزيز ثقة الدائنين والموردين أو أصحاب القروض القصيرة الذين تهمهم حالة المركز المالي للمؤسسة وقدرتها على تسديد التزاماتها المستحقة، كما أن رأس المال العامل يحتل أهمية رئيسية في السياسات التمويلية قصيرة الأجل للمؤسسة، وعليه فإن الزيادة الدائمة لرأس المال العامل ما هي إلا وسيلة مهمة لتحقيق أحد الهدفين الآتيتين:

- ✓ الإمكانية في الوفاء بالالتزامات المالية المستحقة وضمان القدرة على توزيع الأرباح.
- ✓ القدرة على امتصاص الخسائر التشغيلية الناتجة عن انخفاض قيمة المخزون السلعي أو العجز في تحصيل الحسابات المدينة وغيرها.

ثالثا: كيفية حساب رأس المال العامل

يتم حساب رأس المال العامل من أعلى الميزانية أو من أسفلها[1]:

1- من أعلى الميزانية: يحسب رأس المال العامل من أعلى الميزانية أي في الأجل الطويل من خلال العلاقة التالية:

رأس المال العامل= الأموال الدائمة- الأصول غير الجارية (الأصول الثابتة)

2- **من أدنى الميزانية:** يحسب رأس المال العامل من أسفل الميزانية، أي في الأجل القصير من خلال العلاقة التالية:

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

والشكل التالي يوضح كيفية حساب رأس المال العامل من خلاله:

الشكل رقم (2-2): كيفية حساب رأس المال العامل

الأصول غير الجارية	الأموال الدائمة
رأس المال العامل	رأس المال العامل

[1] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص68-69.

الأ□ول الجارية	الخصوم الجارية

المصدر: زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص49.

رابعا : دراسة حالات رأس المال العامل

سنتطرق إلى هذه الحالات تبعا لكل منظور:

1- من أعلى الميزانية: ويمكن حصر ثلاث حالات لرأس المال العامل[1]:

- **ا□الة الأولى:** رأس المال العامل موجب (الأموال الدائمة أكبر من الأ□ول غير الجارية)، في هذه الحالة يعبر رأس المال العامل عن فائض الأموال الدائمة المتبقي بعد تمويل كل الأ□ول غير الجارية، أي أن المؤسسة استطاعت تمويل جميع استثماراتها بواسطة مواردها الدائمة، وحققت فائض تمثل في رأس المال العامل.
- **ا□الة الثانية:** رأس المال العامل سالب (الأموال الدائمة أقل من الأ□ول غير الجارية)، في هذه الحالة الأموال الدائمة غير كافية لتمويل جميع الاحتياجات المالية الثابتة حيث يلبى جزءا من هذه الاحتياجات فقط، مما يستدعي البحث عن موارد مالية أخرى لتغطية العجز في التمويل.
- **ا□الة الثالثة:** رأس المال العامل معدوم (الأموال الدائمة تساوي الأ□ول غير الجارية)، وهي حالة نادرة الحدوث أي تمثل حالة التوافق التام في هيكل الموارد والاستخدامات وتمثل الوضع الأمثل لتسيير عملية تمويل الاحتياجات المالية في المؤسسة.

2- من أدنى الميزانية: ويمكن حصر ثلاث حالات أيضا لرأس المال العامل[2]:

- **ا□الة الأولى:** رأس المال العامل موجب (الأ□ول الجارية أكبر من الخصوم الجارية)، أي أن المؤسسة تستطيع مواجهة القروض القصيرة الأجل باستخدام أ□ولها الجارية (المتداولة)، من هذا الفرق يتبقى فائض مالي يمثل هامش الأمان وهو رأس المال العامل، حيث تلعب درجة تحقيق السيولة دور هام في التوازن المالي.
- **ا□الة الثانية:** رأس المال العامل سالب (الأ□ول الجارية أقل من الخصوم الجارية)، في هذه الوضعية تكون الأ□ول الجارية القابلة للتحصيل في الأجل القصير غير كافية لتغطية الاستحقاقات التي ستسدد في الأجل القصير.

[1] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص68-69.
[2] نفس المرجع، ص70.

- **ا مالة الثالثة:** رأس المال العامل معدوم (الأ ول الجارية تساوي الخصوم الجارية)، في هذه الحالة تتمكن المؤسسة من تغطية القروض القصيرة الأجل باستخدام الأ ول الجارية دون تحقيق فائض ولا عجز وهي حالة مثلى نادرة الحدوث.

خامسا: أنواع رأس المال العامل: يمكن تقسيم رأس المال العامل إلى أربعة أنواع[1]:

1- **رأس المال العامل الإجمالي:** هو مجموع الأ ول الجارية (المتداولة) لذا يري البعض المحللين الماليين أنه لا داعي لوضع مصطلح أخر بما أنه من الناحية المالية هناك مصطلح يؤدي إلى نفس المعنى.

2- **رأس المال العامل الصافي:** هو الجزء من الأموال الدائمة المستخدمة في تمويل جزء من الأ ول الجارية، وهو رأس المال العامل الذي رأيناه سابقا.

3- رأس المال العامل الخاص: هو ذلك الجزء من الأموال الخا ة المستعمل في تمويل جزء من الأ ول الجارية بعد تمويل الأ ول غير الجارية.

رأس المال العامل الخاص= الأموال الخا ة- الأ ول غير الجارية

4- **رأس المال العامل الأجنبي:** هو مجموع الديون التي هي تحت تصرف المؤسسة

رأس المال العامل الأجنبي= الخصوم غير الجارية+ الخصوم الجارية

الفرع الثاني: احتياجات رأس المال العامل (BFR):

أولا: مفهوم احتياجات رأس المال العامل وكيفية حسابها

تمثل احتياجات رأس المال العامل إجمالي الأموال التي تحتاجها المؤسسة خلال دورة الاستغلال، أي تعبر احتياجات رأس المال العامل في تاريخ معين عن مقدار الأموال الذي تحتاجه المؤسسة لمواجهة ديونها المستحقة في هذا التاريخ، كما يعرف بأنه جزء من الاحتياجات الضرورية المرتبطة مباشرة بدورة الاستغلال التي تغطى من طرف الموارد الدورية[2].

ويتم حساب احتياجات رأس المال العامل من خلال العلاقة التالية:

احتياجات رأس المال العامل= الاحتياجات الدورية – الموارد الدورية

= (الأ ول الجارية –القيم الجاهزة)- (الديون القصيرة الأجل- السلفات المصرفية)

مع الإشارة أن السلفات المصرفية حسب النظام المحاسبي المالي الجديد أ بحت المساهمات البنكية الجارية.

ثانيا: حالات احتياجات رأس المال العامل: تكمن هذه الحالات فيما يلي[3]:

[1] زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، مرجع سابق، ص50.

[2] شعيب شنوف، محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحاسبية الدولية IAS/ IFRS، مكتبة الشركة الجزائرية، بوداود، الجزائر، الجزء الأول، 2008، ص116.

[3] مبارك لسولس، مرجع سابق، ص34.

1- **الحالة الأولى:** إذا كانت احتياجات رأس المال العامل سالبة يعني أن هناك موارد مالية متاحة فائضة لم تستخدم في دورة الاستغلال لتوسيع نشاط المؤسسة.

2- **الحالة الثانية:** إذا كانت احتياجات رأس المال العامل موجبة يعني أن المسيرين لم يبحثوا على موارد مالية ما دام ضمان التسديد موجودا والمتمثل في كبر بعض المخزونات أو بعض الحقوق.

3- **الحالة الثالثة:** كلما كانت احتياجات رأس المال العامل تقترب من الصفر دلت على حسن التغطية لاحتياجات الدورة.

الفرع الثالث: الخزينة (TR):

أولا: مفهوم الخزينة

تعرف الخزينة على أنها مجموع الأموال السائلة التي هي تحت تصرف المؤسسة[1]، يعتبر تسيير الخزينة المحور الأساسي في تسيير السيولة، ويظهر التضارب بوضوح بين السيولة والربحية، فزيادة قيمة الخزينة تزيد من مقدرة المؤسسة على تسديد المستحقات بسرعة ويتبدد معها مشكل وفاء المؤسسة بالتزاماتها نحو دائنيها[2]، ويتم حساب الخزينة وفقا للمعادلتين التاليتين[3]:

الخزينة= رأس المال العامل- احتياجات رأس المال العامل

الخزينة= القيم الجاهزة- السلفات المصرفية (المساهمات البنكية الجارية)

ثانيا: حالات الخزينة: تأخذ الخزينة الحالات الثلاثة التالية[4]:

1- $TR>0$ في هذه الحالة قامت المؤسسة بتجميد أموالها مما يطرح عليها مشكلة الربحية أي تكلفة الفرصة البديلة، لهذا وجب عليها معالجة الوضعية عن طريق شراء مواد أولية أو تقديم تسهيلات للزبائن.

2- $TR<0$ في هذه الحالة المؤسسة في حالة عجز أي أنها غير قادرة على تسديد ديونها في آجالها، هذا يطرح مشكل متمثل في وجود تكاليف إضافية مما يجعل المؤسسة في هذه الحالة إما تطالب بحقوقها الموجودة لدى الغير أو تقترض من البنوك أو تتنازل عن بعض استثماراتها دون التأثير على طاقتها الإنتاجية.

3- $TR=0$ في هذه الحالة المؤسسة أمام الخزينة المثلى، إن الوصول إلى هذه الحالة يتم بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة وفق الإمكانيات المتاحة عن طريق تفادي مشاكل عدم التسديد، وبالتالي التحكم في السيولة دون التأثير على الربحية.

ويمكن التأثير على رأس المال العامل باتخاذ الإجراءات التالية:

في حالة رأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل[5]:

[1] بوشاشي بوعلام، المنير في التحليل المالي وتحليل الاستغلال، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2001، ص110.
[2] مبارك لسلوس، مرجع سابق، ص35.
[3] بوشاشي بوعلام، نفس المرجع أعلاه، ص110.
[4] شعيب شنوف، مرجع سابق، ص117.
[5] شعيب شنوف، مرجع سابق، ص117-118.

- تخفيض الموارد الدائمة بحيث يجب تسديد جزء من الديون الطويلة والمتوسطة الأجل.
- العمل على رفع القيم الثابتة بشراء استثمارات إضافية.

ويمكن التأثير على احتياجات رأس المال العامل باتخاذ الإجراءات التالية[1]:

- الزيادة من الاستعمالات الدورية برفع قيمة المخزونات أو تقديم تسهيلات.
- تخفيض موارد الدورة بتسديد الموردين.

في حالة ما إذا كان رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل هذا يعني أن الخزينة سالبة فعلى المؤسسة أن تقوم باللجوء إلى الإجراءات المعاكسة للإجراءات السابقة.

وعليه فالتحليل المالي يلعب دورا هاما وفعالا في عملية تقييم الأداء المالي، هذا الدور يظهر جليا في نتائج تقييم القرارات المالية للمؤسسة بأنواعها ومقارنتها بالمؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع.

المبحث الثالث: الأساليب الأخرى لتقييم الأداء المالي

ظهرت عدة أساليب أو طرق لتقييم الأداء المالي منها التقليدية التي تكمن في النسب المالية والتي بدورها هي جزء من التحليل المالي، كذلك الأساليب الحديثة التي تتضمن الطرق الإحصائية والرياضية وبحوث العمليات بالإضافة إلى جدول المصادر و الاستخدامات وقائمة تدفق الخزينة التي ما هي إلا تكملة للأساليب السابقة الذكر.

المطلب الأول: دراسة الوضعية المالية من خ ل النسب المالية

يعتبر هذا الأسلوب من أساليب التحليل المالي الأكثر شيوعا في عالم الأعمال، ذلك لأنه يوفر عددا كبيرا من المؤشرات المالية التي يمكن الاستفادة منها في تقييم أداء المؤسسة في مجالات الربحية والسيولة والكفاءة في إدارة الأموال والخصوم، تعرف النسب المالية بأنها علاقة تربط بين بندين أو أكثر من بنود القوائم المالية(الميزانية وجدول حسابات النتائج)، قد تتواجد البنود التي تدخل في اشتقاق النسبة المالية من القائمة المالية نفسها كما قد تتواجد هذه البنود على قائمتين ماليتين[2]، ويؤدي التحليل بالنسب المالية إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها[3]:

1- إتاحة الفر□ة لإجراء المقارنات بين المؤسسات المتجانسة.

2- مساعدة المحلل المالي على تشخيص الحالة المالية للمؤسسة المعنية.

3- توجيه الأداء نحو الأنشطة التي تعاني من مظاهر الضعف.

4- تخطيط أداء الوحدة الاقتصادية في المستقبل.

5- مساعدة أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية على القيام بأعمالها بفعالية.

[1] نفس المرجع، ص118.
[2] محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، مرجع سابق، ص31.
[3] محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، الإدارة المالية (التحليل المالي لمشروعات الأعمال)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص46.

هناك عدد كبير من النسب المالية إلا أننا سنقتصر على دراسة عدد محدود منها، سوف يتم تقسيمها إلى المجموعات التالية:

الفرع الأول: نسب السيولة

لاشك أن موضوع السيولة من الموضوعات الهامة سواء من جهة نظر الإدارة أو من وجهة نظر الأطراف الأخرى: المالكين و المقرضين وغيرهم، حيث أنها تعكس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل عندما يحين وقت سدادها، ومن المتفق عليه أن قياس التدفقات النقدية يعتبر من أهم الوسائل التي يمكن استخدامها لتقييم السيولة ولكن مثل تلك المعلومات حول التقديرات للتدفقات النقدية قد لا تكون متوفرة لمستخدمي القوائم المالية خارج المؤسسة بمعنى أن الأطراف الخارجية لا تتوافر لديها مثل تلك المعلومات وبالتالي عليهم الاعتماد على ما هو منشور وتحتويه القوائم المالية لاستخراج المعلومات المناسبة لتقييم السيولة[1].

ومن أهم المؤشرات شائعة الاستخدام لتقييم السيولة والتي يمكن قياسها من القوائم المالية(الميزانية) نذكر منها:

أولا: نسبة التداول(نسبة السيولة العامة)[2]: تقيس هذه النسبة مدى كفاية الأ□ول الجارية المتوقع تحويلها في المستقبل القريب على تغطية مطالبات الدائنين قصيرة الأجل(الخصوم الجارية)، إذا كانت أكبر من واحد □حيح فإن ذلك يعني أن الأ□ول الجارية تزيد عن الخصوم الجارية، أي أن هناك هامش أمان يغطي تلك الالتزامات المالية قصيرة الأجل، أما إذا كانت نسبة التداول أعلى دل ذلك على قوة المركز المالي للمؤسسة وقدرتها على مواجهة التزاماتها المالية اتجاه الغير بالمواعيد المحددة، وتحسب نسبة التداول على النحو التالي:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأ□ول الجارية}\left(\text{الأ□ول المتداولة}\right)}{\text{الخصوم الجارية}\left(\text{الديون القصيرة الأجل}\right)}$$

وبالتالي المؤسسة الجيدة هي التي تعمل على إيجاد التوازن بين الحاجات النقدية للمؤسسة في الآجال القصيرة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها في نفس الآجال.

ثانيا: نسبة السيولة المختصرة(السريعة)[3]: نظرا لما يمثله المخزون من جزء كبير من إجمالي الأ□ول الجارية و□عوبة تحويله إلى نقدية في الفترة القصيرة بالقياس إلى بنود الأ□ول الجارية الأخرى مثل المدينين وأوراق القبض مثلا، فإنه يستبعد من إجمالي الأ□ول الجارية للو□ول إلى تلك الأ□ول السريعة التحول إلى نقدية، وبالنسبة إلى هذه الأ□ول المتبقية بعد استبعاد المخزون من إجمالي الخصوم الجارية فإنها تظهر مقدرة المؤسسة على توفير مقدار

[1] عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، الطبعة الثالثة، 2004، ص34.
[2] علي عباس وآخرون، وظائف منظمات الأعمال(مبادئ الإدارة)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص69-70.
[3] كمال الدين الدهراوي، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر،2006 ، ص208.

من النقدية يكفي لسداد الالتزامات التي تتطلب نقدية سائلة في الفترة القصيرة دون اللجوء إلى بيع المخزون، ويستحسن أن تكون هذه النسبة محصورة بين 0.3و0.5 وتحسب كالآتي:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول الجارية} - \text{المخزون}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

ثالثا: نسبة السيولة الجاهزة(الفورية، الآنية)[1]: تعتبر هذه النسبة أكثر نسب السيولة دقة في تقييم سيولة المؤسسة، ويستند هذا بالتأكيد على طريقة حساب هذه النسبة التي تعتمد على الأصول النقدية (النقديات) فقط مستبعدة كل الأصول الجارية الأخرى لبيان علاقتها بالالتزامات المستحقة على المؤسسة الممثلة بالخصوم الجارية، وعليه فإن نسبة السيولة الجاهزة تعتبر مقياسا لقياس قدرة الإدارة المالية في تسديد التزاماتها المستحقة، ويتم حساب هذه النسبة بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة الفورية} = \frac{\text{النقديات}(\text{المتاحات})}{\text{الخصوم الجارية}}$$

ويستحسن أن تكون هذه النسبة محصورة ضمن المجال[0.2،0.3]، كما نذكر أيضا بوجوب مراعاة ملاحظة هامة لدى دراسة مؤشرات السيولة ، وهذه الملاحظة هي أن السيولة والربحية هدفان متلازمان للمؤسسة لكنهما في الوقت نفسه متضادين، بمعنى مراعاة تحسين أحدهما ستكون على حساب الآخر، من هنا تأتي أهمية مراعاة توفير التوازن بينهما، وبالتالي يجب أن لا يؤخذ ارتفاع نسبة السيولة في المؤسسة دائما أنه علامة صحة في أداء المؤسسة إذ قد تكون السيولة المفرطة مؤشرا لعدم كفاءة إدارة الاستثمار وبالتالي سببا في انخفاض مؤشرات الربحية لدى المؤسسة، كما أن تكريس جهود الإدارة لتحقيق مؤشرات ربحية عالية ستنعكس سلبا على مؤشرات سيولتها[2].

الفرع الثاني: نسب المديونية:

هذه النسب تعكس مقدرة المؤسسة على تسديد ديونها والتزاماتها طويلة وقصيرة الأجل، وذلك بمقارنة الأموال المعروضة من المالكين بالأموال المقدمة من الدائنين، لأن تمويل أصول المؤسسة مزيج من الديون كالسندات والقروض الأخرى الطويلة والقصيرة الأجل وحقوق الملكية وكلما زادت أموال المالكين عن تلك الأموال المقدمة من الدائنين يعتبر وضع المؤسسة مرضيا والعكس صحيح[3].

ومن أمثلة هذه النسب نذكر مايلي:

أولا: نسبة الاقتراض إلى الملكية[4]: تظهر هذه النسبة المديونية الكاملة للمؤسسة وهي تقيس إجمالي الديون إلى حقوق الملكية وبقدر ما تكون هذه النسبة منخفضة يعتبر وضع المؤسسة إيجابيا ويجب أ ن لا تتجاوز هذه النسبة

[1] حمزة الشمخي، إبراهيم الجزراوي، مرجع سابق، ص63

[2] محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتمان، مرجع سابق، ص35.

[3] المهدي طاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال(المفاهيم والأسس والوظائف)، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، الطبعة الأولى، 2003، ص267.

[4] محمد شاكر، منير إسماعيل إسماعيل، عبد الناصر نور، مرجع سابق، ص57.

الواحد، حيث يعتبر ذلك مؤشرا سلبيا ويفقد المؤسسة استقلالها المالي وإذا كانت هذه النسبة تساوي الواحد فهذا يعني أن إجمالي الديون تساوي حقوق الملكية، قد لا يكون ذلك من حيث المبدأ إيجابيا، وتحسب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة الاقتراض إلى الملكية} = \frac{\text{إجمالي الديون}\left(\text{الخصوم الجارية والخصوم غير الجارية}\right)}{\text{حقوق الملكية}}$$

ثانيا:نسبة المديونية القصيرة الأجل[1]: وهذه النسبة تبين مقدار التمويل الذي تم عن طريق الخصوم الجارية مقارنة مع حقوق الملكية، فإذا كانت مساهمة أموال الملكية في التمويل قليلة عند ذلك سيحجم أ حاب الديون طويلة الأجل عن المساهمة في تمويل هذه المؤسسة(إقراضها) وبالتالي فإن نسبة الخصوم الجارية ستكون مرتفعة وهذه النسبة يمكن أن تكون مؤشرا على درجة مخاطرة عالية لدى المؤسسة وكلما كانت هذه النسبة منخفضة كلما كان ذلك أفضل للدائنين نظرا لزيادة ضمان ديونهم، ويمكن احتساب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة المديونية القصيرة الأجل} = \frac{\text{الخصوم الجارية}}{\text{حقوق الملكية}}$$

ثالثا:نسبة المديونية طويلة الأجل[2]: تظهر هذه النسبة العلاقة بين الخصوم غير الجارية (الديون الطويلة الأجل) وحقوق الملكية كلما كانت هذه النسبة منخفضة كان وضع المؤسسة المالي أفضل وإذا تجاوزت الواحد فإن ذلك يعني أن الديون طويلة الأجل أكبر من حقوق الملكية وهذا وضع خطير على المؤسسة والأفضل أن لا تزيد هذه النسبة عن 50٪، وتحسب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة المديونية طويلة الأجل} = \frac{\text{الخصوم غير الجارية}}{\text{حقوق الملكية}}$$

رابعا: نسبة إجمالي الديون إلى إجمالي الأصول[3]: يتمثل إجمالي الديون (الخصوم الجارية+الخصوم غير الجارية)، ويفضل الدائنون عادة نسبة منخفضة من الديون لأن انخفاض المعدل يعني ضمان أكبر للدائنين لتحصيل أموالهم عند تعرض المؤسسة للتصفية، بينما يفضل الملاك في بعض الحالات نسبة عالية من الديون لتعظيم ربحية استثماراتهم دون التضحية بسيطرتهم على المؤسسة، وتحسب هذه النسبة كالآتي:

$$\text{نسبة إجمالي الديون إلى إجمالي الأ ول} = \frac{\text{إجمالي الديون}}{\text{إجمالي الأ ول}}$$

خامسا: نسبة الاستق لية المالية[4]: تعد هذه النسبة ذات أهمية كبيرة للشركاء الاقتصاديين والماليين المتعاملين مع للمؤسسة خا ة البنوك حيث أن هذه النسبة تعطي فكرة للبنك على مدى إفراط المؤسسة في الاستدانة أم

[1] عليان الشريف وآخرون، مرجع سابق، ص211-212.
[2] محمد شاكر، منير إسماعيل إسماعيل، عبد الناصر نور، مرجع سابق، ص59.
[3] كمال الدين الدهراوي، مرجع سابق، ص212.
[4] بوشاشي بوعلام، مرجع سابق، ص111.

اعتماد المؤسسة على التمويل الداخلي، كما تستعمل من طرف البنوك عند تقديم طلب الاقتراض، والبنك يتخذ قراراته على ضوء هذه النسبة بالموافقة أم بالرفض، وعادة ما يفضل الماليون أن تكون هذه النسبة محصورة بين [2،1] وتحسب حسب العلاقة التالية:

$$\text{نسبة الاستقلالية المالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الديون}}$$

الفرع الثالث: نسب النشاط:

تهتم نسب النشاط بقياس كفاءة وفعالية المؤسسة في استخدام مواردها المالية المتاحة لها والرقابة عليها، وتتضمن المقارنات بين مستوى المبيعات والاستثمارات في الأصول المختلفة قدرة المؤسسة على تصريف البضاعة المشتراة بغرض البيع، كذلك مقدرة إدارة المؤسسة على تحصيل الحقوق من العملاء[1].

وتتمثل أبرز النسب المستعملة بالنشاط فيما يلي:

أولا:معدل دوران المخزون[2]: يحسب معدل دوران المخزون عن طريق تقييم تكلفة البضاعة المباعة على متوسط المخزون، ويعبر عن عدد المرات التي يتحول فيها المخزون إلى مبيعات من خلال تكلفة البضاعة المباعة وبالتالي فإن ارتفاع هذا المعدل يدل على دينامكية نشاط المؤسسة وعلى أن عملية تصريف المخزون أسرع وأسهل، وعليه يحسب هذا المعدل كما يلي:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{متوسط المخزون}}$$

حيث أن:

$$\text{متوسط المخزون} = \frac{\text{مخ}1 + \text{مخ}2}{2}$$

ثانيا:معدل دوران الذمم المدينة ومتوسط فترة التحصيل[3]: إن الهدف من هذا المعدل هو قياس سيولة الذمم أي مقدرة المؤسسة على تحصيل الحسابات المدينة وأوراق القبض ومما لاشك فيه أن استخدام متوسط الأرصدة الشهرية للذمم بدلا من رصيد آخر المدة يعتبر أفضل لأغراض التحليل المالي، حيث أنه يقلل من أثر التغيرات الموسمية على رصيد الذمم والذي قد يؤثر عليها زيادة أو نقصا كما يجب استبعاد مخصص الديون المشكوك فيها من الذمم حتى لا يفسر ذلك بتحصيل جزء أكبر من الذمم، وحساب هذا المعدل والمتوسط كالآتي:

[1] أمين السيد أحمد لطفي، التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص361.

[2] عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص40.

[3] سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي، مرجع سابق، ص246.

$$\text{معدل دوران الذمم المدينة} = \frac{\text{المبيعات الآجلة}\left(\text{الزبائن}+\text{أوراق القبض}\right)}{\text{متوسط حساب المدينين}}$$

بحيث أن:

$$\text{متوسط حساب المدينين} = \frac{\text{رصيد أول السنة}+\text{رصيد آخر السنة}}{2}$$

$$\text{متوسط فترة التحصيل} = \frac{360}{\text{معدل دوران الذمم المدينة}}$$

$$\text{أو متوسط فترة التحصيل} = \frac{12}{\text{معدل دوران الذمم المدينة}}$$

ثالثا: مهلة ائتمان الزبائن ومهلة ائتمان الموردين[1]: مهلة ائتمان الزبائن تقيس المدة التي تمنحها المؤسسة لزبائنها حتى يسددوا ما عليهم من ديون اتجاهها ويجب أن لا تتجاوز مدة 90 يوما عادة، على العموم يجب مقارنتها دائما مع مهلة ائتمان الموردين التي توضح المدة التي يمنحها الموردون للمؤسسة حتى تتمكن من سداد ما عليها من ديون، وتحسب كل من المهلتين كالآتي:

$$\text{مهلة ائتمان الزبائن} = \frac{\text{الزبائن و أوراق القبض}}{\text{المبيعات السنوية بكل الرسوم TTC}} \times 360$$

$$\text{مهلة ائتمان الموردين} = \frac{\text{الموردون و أوراق الدفع}}{\text{المشتريات السنوية بكل الرسوم TTC}} \times 360$$

رابعا:متوسط فترة السداد[2]: هذه النسبة تقيس المدة التي تستغرقها المؤسسة في سداد ما عليها من ديون اتجاههم، حيث أن طول هذه المدة يكون في □الح المؤسسة طالما يتم الاكتتاب مع الموردين أنفسهم ولا تظهر المؤسسة في □ورة متعثرة في السداد، وتحسب متوسط فترة السداد كالآتي:

$$\text{متوسط فترة السداد} = \frac{\text{إجمالي حسابات الدائنين}}{\text{متوسط المشتريات الآجلة اليومية}}$$

$$\text{بحيث متوسط المشتريات الآجلة اليومية} = \frac{\text{□افي المشتريات السنوية}}{360}$$

ويقارن هذا المتوسط مع متوسط فترة التحصيل للزبائن والمفروض أن يكون متوسط فترة التحصيل من الزبائن أقل من متوسط فترة السداد حتى تكون المؤسسة في مركز مالي أفضل.

[1] سعد طه بوعلام، مرجع سابق، ص 111.
[2] توفيق عبد الرحمان، مرجع سابق، ص86.

خامسا:معدل دوران إجمالي الأصول[1]: مؤشر شامل يدل على مدى كفاءة المؤسسة في استخدام أ□ولها، حيث يوضح عدد المرات التي تتحول فيها أ□ول المؤسسة إلى مبيعات، ويتم مقارنة هذا المعدل بين المؤسسات والصناعة التي تنتمي إليها فإذا كان معدل المؤسسة أعلى بكثير من معدل الصناعة الذي تنتمي إليه فإن ذلك يشير إما إلى نقص الاستثمار في الأ□ول أو الاستغلال الكبير لها، أما إذا كان منخفضا عن معدل الصناعة فهذا يعد مؤشرا على عدم استغلال الأ□ول بالطاقة الكاملة لها، ويتم حساب هذا المعدل كما يلي:

$$\text{معدل دوران مجموع الأ□ول} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{مجموع الأ□ول}}$$

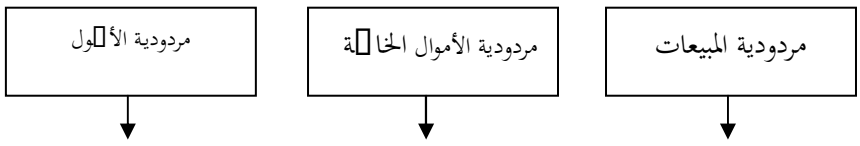
الفرع الرابع: نسب الربحية:

تعكس نسب الربحية تقديرا لقدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح حيث أنها تقيس مدى تحقيق المؤسسة للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة وهيكل التكلفة، كما أنها تعبر عن محصلة نتائج السياسات والقرارات التي اتخذتها المؤسسة في الجانب المالي، وعليه فنسب الربحية تعطي إجابة هامة عن كفاءة الإدارة المالية[2].

أولا:نسبة المردودية المالية : هي ذلك المقياس الذي يوضح مقدرة المؤسسة على توفير الوسائل والأموال اللازمة لضمان نشاطها بدون توقف[3]

تعتمد المؤسسة في قياس المردودية المالية على الربح والتدفق النقدي، من خلال مبيعات المؤسسة واستغلال رؤوس الأموال (الأ□ول الثابتة والأموال الخا□ة)، كما أن هناك مجموعة من النسب تمثل المردودية المالية والتي توضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(2-3): طرق حساب المردودية المالية



[1] سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي، مرجع سابق، ص247.
[2] محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد، الإدارة المالية(مدخل القيمة واتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص451.
[3] P.conso, O.boukhazar , la gestion financière, OPU, Alegéria, 1982 ,P243



المصدر: رفيق باشوندة، عوامل التحكم في المردودية المالية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة المصابيح، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، تخصص مالية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 1996- 1997، ص 8.

ثانيا:معدل العائد على مجموع الأصول(الربحية الاقتصادية)[1]:العائد على الاستثمار أو على مجموع الأصول مقياس يتم بواسطته قياس كفاءة الإدارة عن طريق قياس قدرة الوحدة النقدية من الأموال المستثمرة في المؤسسة على توليد الأرباح، والعائد على مجموع الأصول(أو العائد على الاستثمار) قياس يهم الإدارة بشكل عام لأنه يعتبر المعيار الرئيسي الذي تقاس عليه مقدرتها على إدارة المؤسسة بنجاح، ويتم الحكم على مدى نجاحها بمقارنة معدل العائد على الأموال المستثمرة في المؤسسة بمعيار الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة، يتم استخراج العائد على مجموع الأصول أو العائد على الاستثمار كما يلي:

$$\text{معدل العائد على مجموع الأصول} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{مجموع الأصول}}$$

علما أن مجموع الأصول في المؤسسة هو مجموع الميزانية.

ثالثا: هامش الربح على المبيعات(نسبة الربحية الصافية)[2]: ويمثل هذا العائد مقدار الربح الذي تأتي به كل وحدة نقدية خاصة بالبيع والتحصيل، فكلما زاد هذا الهامش كلما زادت إمكانية تحقيق الأرباح الصافية والقدرة على توليد الأرباح، ويتم حساب هذا المعدل من خلال العلاقة التالية:

$$\text{هامش الربح على المبيعات} = \frac{\text{صافي الربح}(\text{بعد الضرائب})}{\text{صافي المبيعات}}$$

ولا يمكننا الحكم على هذه النسبة إلا من خلال مقارنتها مع نسب السنوات السابقة أو مع نسب المؤسسات في نفس القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة.

رابعا:معدل العائد على حقوق الملكية: تشير هذه النسبة عن ربحية الوحدة النقدية الواحدة المستثمرة من قبل ملاك المؤسسة، أي أنها تعكس ربحية الاستثمار الممتلك، كلما زادت هذه النسبة كلما عبرت عن كفاءة الإدارة

[1] زياد رمضان، أساسيات التحليل المالي، مرجع سابق، ص175.
[2] كمال الدين الدهراوي، مرجع سابق، ص215.

المالية في استغلال أموال الملاك لضمان عائد مرضي لهم والعكس يحصل عندما تنخفض هذه النسبة دون المعايير المعتمدة للمقارنة[1]، وتحسب هذه النسبة من خلال العلاقة التالية[2]:

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حقوق الملكية}}$$

الفرع الخامس:النسب التي تقيس إمكانية الاستثمار بالمؤسسة:

وهي النسب التي تقيس مدى إمكانية الاستثمار في المؤسسة وغالبا ما تكون ضمن الاستثمارات المالية أي الأسهم، وعلى المحلل أو المدير المالي قياس هذه النسب لتحديد إمكانية الاستثمار بالمؤسسة التي تأتي من خلال الوضع المالي للمؤسسة[3]، وأهم هذه النسب:

أولا:الربح لكل سهم[4]: يعتبر مؤشرا هاما حيث يمكن التعرف على مدى التغير في هذه النسبة مع ضرورة الأخذ في الحسبان عند حساب هذه النسبة التغير الذي طرأ على عدد الأسهم المصدرة وكذلك الحال بالنسبة للربح بعد الضريبة ويحسب الربح عن كل سهم من الأسهم العادية والأسهم الممتازة وفقا للعلاقتين التاليتين:

$$\text{الربح لكل سهم عادي} = \frac{\text{صافي الربح} - \text{حصة الأسهم الممتازة (إن وجدت)}}{\text{عدد الأسهم العادية الصادرة}}$$

$$\text{الربح لكل سهم ممتاز} = \frac{\text{حصة الأسهم الممتازة من الأرباح}}{\text{عدد الأسهم الممتازة الصادرة}}$$

ثانيا:قيمة السهم[5]: يقصد بقيمة السهم السعر السوقي للسهم فالمفروض أن يعكس هذا السعر الربحية لكل سهم فهو متغير، حيث يتوقف سعر السهم على ربحيته ونسبة الربح أو التوزيعات لكل سهم على القيمة السوقية للسهم نحصل على العائد الذي يحصل عليه المستثمر، كما أن القيمة السوقية للسهم عبارة عن رسملة أرباح السهم بمعدل العائد المطلوب، وتحسب قيمة السهم تبعا للعلاقة التالية:

$$\text{قيمة السهم (السعر السوقي للسهم)} = \frac{\text{أرباح السهم}}{\text{معدل العائد المطلوب}}$$

ثالثا:عائد التوزيعات للسهم[6]: يتم حساب هذا العائد بقسمة التوزيعات المدفوعة للسهم على السعر السوقي للسهم المصدر تعطى هذه النسبة العائد الذي يحصل عليه المستثمر في شكل توزيعات نقدية، ويحسب وفقا للعلاقة التالية:

[1] حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مرجع سابق، ص198.
[2] محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص452.
[3] عدنان تايه النعيمي وآخرون، مرجع سابق، ص107.
[4] عبد الغفار حنفي، تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص85.
[5] نفس المرجع، ص87.
[6] عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسة الجدوى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص111.

$$\text{عائد التوزيعات للسهم} = \frac{\text{التوزيعات}}{\text{السعر السوقي للسهم}}$$

رابعا: معدل أو نسبة التوزيعات النقدية[1]: يحسب هذا المعدل بقسمة توزيعات السهم على الأرباح لكل سهم ويبين ذلك نسبة الأرباح المدفوعة إلى المستثمر في شكل توزيعات، ويحسب هذا المعدل من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل التوزيعات للسهم} = \frac{\text{توزيعات السهم}}{\text{أرباح السهم}}$$

خامسا:نسبة السعر السوقي للسهم إلى الربح لكل سهم[2]: يعطي هذا المعدل عدد المرات التي تضرب في الربح عن كل سهم، بحيث يكون الناتج مساويا لسعر السهم، ويعني ذلك عدد الدينارات المطلوبة للحصول على دينار واحد من الأرباح، ويحسب هذا المعدل وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{نسبة السعر/الربح} = \frac{\text{السعر السوقي للسهم}}{\text{الربح عن كل سهم}}$$

الفرع السادس:حدود طريقة النسب المالية ومعايير المقارنة:

أولا: حدود النسب المالية: تتسم النسب المالية بالفعالية في تحليل المركز المالي للمؤسسة، لكن هناك من يبالغ في دقتها وكمالها، ومن الضروري أن نبين بعض العوامل التي تحد من أهميتها[3]:

– تعتمد النسب على الأرقام الإجمالية فتحمل نتائج غير دقيقة وفي كثير من الأحيان مضللة.

– تسجل الميزانيات ما حدث من عمليات في تواريخ مختلفة وتحت مستويات مختلفة من الأسعار.

– ترتكز الكثير من الأرقام المستخدمة في التحليل المالي إلى حد كبير على التقديرات الشخصية للمحللين الماليين، مما يجعلها لا تمثل الوضعية تمثيلا حقيقيا.

– يختلف هيكل الميزانية ومكوناتها من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، و بالتالي يصبح من الخطأ تعميم نسبة معينة من كافة المؤسسات.

– الميزانية تعكس وضعية المؤسسة في لحظة معينة من الفترة الزمنية المدروسة(ميزانية ختامية مثلا) فلا تظهر التغيرات التي طرأت خلال تلك الفترة.

ولزيادة فاعلية النسب المالية في المؤسسة لابد من مقارنتها مع نسب مثيلاتها من المؤسسات التي تباشر نفس النشاط وفي ظروف مشابهة من حيث الحجم ومصادر التمويل والظروف الاقتصادية، إن ذلك الأمر ذا أهمية لقياس مدى الضعف أو القوة للمؤسسة مقارنة مع المؤسسات الأخرى وفي ضوء التغيرات والظروف التي تحكم الاقتصاد الوطني والنشاط الاقتصادي بصورة عامة[4].

[1] نفس المرجع، ص112.
[2] عبد الغفار حنفي، تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى، مرجع سابق، ص88.
[3] مبارك لسلوس، مرجع سابق، ص45.
[4] توفيق عبد الرحمان ، مرجع سابق، ص81-82.

ثانيا: معايير المقارنة بالنسب المالية: هناك مجموعة من معايير المقارنة للنسب المالية[1]:

1- المعيار المطلق (المنطقي):

وهي المعايير السائدة والمتعارف عليها في حقل التحليل المالي أي وجود خا□ية مستأ□لة تأخذ شكل قيمة ثابتة لنسبة معينة بين جميع المؤسسات وتقاس بها التقلبات الواقعية، التي يمكن استخدامها بغض النظر عن نوع المؤسسة ونوع الصناعة والظروف السائدة وتعتبر من أضعف المعايير المستخدمة .

2- المعيار الصناعي:

ويتم التو□ل إلى هذا المعيار من خلال المتوسط الحسابي لنسب مجموعة من المؤسسات تنتمي إلى □ناعة واحدة خلال فترة زمنية واحدة ويعتبر هذا المعيار من أكثر المعايير استعمالا وحتى انه يمكن استعمال هذا المعيار بنجاح وان تكون نتائجه مقنعة ومناسبة لا بد أن تتوافر فيه الخصائص التالية:

- أن تكون المؤسسات موضوع الدراسة تابعة لصناعة واحدة.
- أن تكون المؤسسات موضوع الدراسة ذات حجم متقارب.
- أن تكون المؤسسات موضوع الدراسة في منطقة جغرافية معينة وتخضع لنفس الظروف والشروط الاقتصادية.
- أن تستخدم المؤسسات موضوع الدراسة نفس النظم المحاسبية.

وكما أن لهذا المعيار صعوبات في استخدامه تتمثل فيما يلي:

- □عوبة تصنيف الصناعات لاختلاف أنشطتها.
- اختلاف الظروف والحجم والمستوى التكنولوجي وطرق الإنتاج لدى الشركات.
- اختلاف الأساليب والنظم المحاسبية بين الشركات .
- الاختلاف في الموقع الجغرافي.
- الاختلاف في مصادر التمويل فمنها من يعتمد على الاقتراض ومنها من يعتمد على أموال الملكية ومنها من يجمع بين النوعين.

3- المعيار الاتجاهي (التاريخي):

وهي نسبة معدلات خا□ة بالمؤسسات في الماضي وتستخدم في الحكم على مستوى المؤسسات في الحاضر والمستقبل بالمقارنة بين النسب والمعدلات الحالية مع النسب في الماضي وعلى ضوء المقارنة يمكن اكتشاف الانحرافات والحكم على مستوى الأداء لهذه المؤسسات فمثلا لو افترضنا أن نسب المديونية الحالية 1.3 في حين أنها كانت في الماضي 1.2 فيوجد هناك انحراف بين النسبتين مما يدعو المحلل إلى التساؤل والبحث عن أسباب هذا الانحراف وهل هو انحراف سلبي أو ايجابي ويمكن احتسابه من خلال المتوسط الحسابي لمجموعة النسب لدى

[1] تقرارت يزيد، محاضرات في مقياس : مالية المؤسسة، 2010/11/27، [على الخط]، www.science-collector.com تاريخ الإطلاع 2011/04/04.

مؤسسة واحدة في عدة سنوات ويمكن استعماله في الحالات التالية:

أ – في حالة عدم توفر معايير أخرى بديلة مثل المعايير النمطية أو الصناعية.

ب– عدم وجود □ناعات أخرى مشابهة من أجل المقارنة بينها.

ج– □عوبة التعرف على اتجاه أداء المؤسسة على مدى الزمن.

4– المعيار المخطط أو المستهدف أو المعيار الوضعي:

نسبة أو رقم يوضع عادة من قبل لجان متخصصة في الإدارة لاستخدامه في قياس أنشطة معينة من خلال المقارنة بين هذا المعيار المتوقع تحقيقه وبين ما تم تحقيقه فعلا وذلك خلال فترة زمنية محددة، ومن الأمثلة عليها النسب التي يضعها البنك المركزي ويطلب من البنوك الالتزام بها مثل نسبة القروض إلى الودائع وغيرها من النسب الأخرى.

المطلب الثاني: الأساليب ا ـديثة لتقييم الأداء المالي

ظهرت هذه الأساليب كنتيجة لعدم قدرة الأساليب التقليدية على الو□ول إلى تقييم أدق لنتائج المؤسسة، حيث أن الأساليب الحديثة تساعد على تحقيق نتائج أفضل بالإضافة إلى تقليل الفترة الزمنية التي تستغرقها عملية التحليل، كما تتيح الأساليب الحديثة إمكانية التوسع في استخدام تقنيات المعلوماتية في هذا المجال، وتنقسم الأساليب الحديثة إلى:

الفرع الأول : الأساليب الكمية

أ□بحت الأساليب الكمية في التحليل المالي الطريقة المثلى لحل أعقد المشاكل بأقل جهد وأسرع وقت، ولا يقصد بالطرق الكمية الجانب النظري فيها فقط، بل يمتد ليشمل الجانب التطبيقي خصو□ا عندما يكون مهما دراسة العلاقة ومدى قوتها بين ظاهرتين أو أكثر كالعلاقة بين الأرباح والمصروفات أو العلاقة بين المبيعات والعاملين وغيرها من العلاقات التي تبحث فيها الرياضيات كمتغير مستقل ومتغير تابع وأثر أحدهما على الآخر خدمة للعلوم جميعا بما فيها التحليل المالي[1]، وتوجد عدة طرق كمية تستخدم في تقييم الأداء المالي وسنحاول عرض أكثر هذه الطرق استعمالا:

أولا: طريقة الارتباط والانحدار:

تستخدم هذه الطريقة على نطاق واسع لتحديد العلاقة بين النتائج المحققة من مقارنة ظاهرتين أو أكثر، إن مهمة استخدام طريقة الارتباط هي إظهار شدة العلاقة بين ظاهرتين، ظاهرة مفسرة يرمز لها بـ (y) وظاهرة أخرى مفسرة يرمز لها بـ (x) ويعبر عن هذه العلاقة بمعادلة رياضية هي:

$$y = f(x)$$

[1] وليد ناجي الحيالي، مرجع سابق، ص135.

وهذه العلاقة الممثلة بالمعادلة السابقة يطلق عليها معادلة خط الانحدار، ففي العلاقة التبادلية لكل قيمة متغيرة مستقلة مثلا (x) هناك قيمة واحدة تحدد قيمة (y)، أما في حالة الانحدار التراجعي فالفرق بين قيم المتغير (x) يقابلها تغير في قيم المتغير (y) وعليه فإن جميع قيم المتغير (y) تعتمد على قيم المتغير (x) أو العكس[1].

وتجدر الإشارة إلى أن من أجل دراسة الارتباط والانحدار بين ظاهرتين يجب التأكد أولا من وجود علاقة عضوية بين الظاهرتين، وإلا فلا داعي لدراسة شدة الارتباط بينهما، مثلا لا يجرى دراسة العلاقة الارتباطية بين معدل دوران ذمم المدينين بعدد العاملين، حيث لا توجد علاقة عضوية منطقية تربط هذين المؤشرين[2].

ويمكن أن تأخذ العلاقة الارتباطية بين قيم ظاهرتين مختلفتين □ورا عديدة فقد تكون العلاقة طردية بمعنى تزايد أو تناقص المتغير (x) يؤدي وبنفس الاتجاه إلى تزايد أو تناقص قيم المتغير (y)، وقد تكون العلاقة عكسية حيث أن تغير المتغير المستقل سواء بالزيادة أو النقصان يؤدي وباتجاه معاكس إلى تناقص أو تزايد المتغير التابع، مما تقدم يفهم أن علاقة الارتباط بين متغيرين أو ظاهرتين يكون أحدها السبب والثاني نتيجة، وهذا ما يتطلب في هذه الحالة تحديد أي متغيرين أو الظاهرتين متغير مستقل والآخر متغير تابع، كما أن علاقة الارتباط والانحدار قد تكون بسيطة بين متغيرين (نموذج بسيط) أو علاقة ارتباط متعددة (نموذج متعدد) حينما يكون هناك عدد من المؤشرات سببا لتغيرات في مؤشر آخر أي إذا كانت

$x_1, x_2, x_3 \dots x_n$ متغيرات سببية لتغيرات في مؤشر تابع y فتسمى دراسة الانحدار في هذه الحالة بالانحدار المتعدد[3].

ثانيا: طريقة البرمجة الخطية:

البرمجة الخطية هي أسلوب رياضي يتعلق بالتخصيص الأمثل للموارد، يشير لفظ الخطية إلى وجود علاقة خطية بين المتغيرات، هذه العلاقة مباشرة ونسبية، ويشير لفظ البرمجة إلى أن هذا الأسلوب اعتمادا على العلاقة الخطية يمكن من وضع برنامج عمل يحدد أنواع الأنشطة اللازم القيام بها وتوقيتها وكمياتها بأسلوب يتميز

بفكرة الحلول المتتابعة بمعنى أن هذا الأسلوب يصل بنا إلى الحل الأمثل على خطوات متتابعة[4].

متطلبات استخدام أسلوب البرمجة الخطية: تتمثل هذه المتطلبات فيما يلي[5]:

- تهدف جميع مشكلات البرمجة الخطية إلى محاولة تدنية أو تعظيم بعض أهداف النشاط والتي يمكن أن تكون في □ورة تكاليف أو أرباح، مبيعات، وقت العمل أو غيرها.

[1] وليد ناجي الحيالي، محمد عثمان البطمة، التحليل المالي (الإطار النظري وتطبيقاته العملية)، دار حنين للنشر والتوزيع، السعودية، الطبعة الأولى ،1996، ص224.
[2] وليد ناجي الحيالي، مرجع سابق، ص137.
[3] وليد ناجي الحيالي، محمد عثمان البطمة، مرجع سابق ص224-225.
[4] سونيا البكري، استخدام الأساليب الكمية في الإدارة، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص133-134.
[5] إسماعيل السيد، الأساليب الكمية في مجال الإدارة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص324.

- ضرورة وجود مجموعة من القيود تقيد الإدارة في الوصول إلى أهدافها سواء كانت في شكل تدنية أو تعظيم.
- يعبر عادة عن دالة الهدف والقيود في شكل معادلات أو متراجحات والواقع أن عملية تكوين نموذج برمجة خطية يستلزم بالضرورة أن نفكر في الآتي[1]:

1- التعبير عن دالة الهدف وصياغتها في شكل أمثلية (تعظيم أو تدنية):

$$\text{Max Z}= c_1x_1 + c_2x_2 \dots . c_nx_n = \sum_{i.j=1}^{n} c_ix_j \quad \text{(شكل التعظيم)}$$

أو

$$\text{Min Z}= c_1x_1 + c_2x_2 \dots . c_nx_n = \sum_{i.j=1}^{n} c_ix_j \quad \text{(شكل البحث عن التدنية)}$$

حيث:

c_i=ربح الوحدة من السلعة، تكلفة شراء الوحدة من السلعة، تكلفة شراء مواد الإنتاج، ثمن البيع، وقت عمل أو غيره.

x_j=عدد الوحدات اللازم إنتاجها أو شراءها (أو أي مؤشر آخر يعبر على نشاط المؤسسة).

2- القيود التي توجد لتحقيق الهدف:

هي علاقات رياضية (معادلات أو متراجحات) يعبر من خلالها عن محدودية الموارد والإمكانيات المستعملة في نشاط المؤسسة المعنية.

$$a_{11}x_1+a_{12}x_2+\dots \dots \dots . a_{1n}x_n(\leq,\geq,=)b_1$$
$$a_{21}x_1+a_{22}x_2+\dots \dots \dots . a_{2n}x_n(\leq,\geq,=)b_2$$
$$\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots\dots$$
$$a_{m1}x_1+a_{m2}x_2+\dots \dots \dots . a_{mn}x_n(\leq,\geq,=)b_m$$

حيث:

b_i: تعبر عن كمية الموارد المحدودة المستعملة في النشاط.

a_{ij}: كمية المورد (i) المستعمل من أجل الحصول على وحدة واحدة من المنتج(j) .

x_j : عدد الكميات المباعة، المنتجة،...الخ، وهي تعبر عن متغيرات النشاط.

3- قيود عدم السالبية: ليس من المعقول أن تكون نتيجة حل المشكلة هي إنتاج أي قيم سالبة، أي الكميات إما أن تكون صفرا أو أن تكون قيم موجبة.

$$x_1, x_2, x_3 \dots .. , x_n \geq 0$$

وتشكل كل القيود الفنية مع دالة الهدف ما يسمى بالنموذج الرياضي

[1] سهيلة عبد الله سعيد، الجديد في الأساليب الكمية وبحوث العمليات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص30-31.

تتعدد طرق حل نماذج البرمجة الخطية ومنها[1]:

أ- الأسلوب البياني: ويستخدم في حالة وجود متغيرين فقط (x_1, x_2).

ب- أسلوب السمبلكس: وهو الأسلوب العام في حل المشاكل الخا□ة بالبرمجة الخطية وهي عبارة عن إتباع مجموعة من الإجراءات المبسطة التي يمكن تفهمها وتطبيقها بطريقة منتظمة الو□ول إلى الحل المبدئي ثم تحسينه بالانتقال إلى مجموعة من الحلول التتابعية نصل إلى الحل الأمثل.

ثالثا: طريقة المصفوفات الخطية[2]:

المصفوفة هي مجموعة من الأعداد مرتبة على شكل مربع أو مستطيل مكون من عدد من الصفوف والأعمدة، تعتمد هذه الطريقة على حل المعادلات الجبرية الخطية والموجهة وتستخدم بشكل خاص في حل المشاكل الاقتصادية ذات الاحتمالات المتعددة والمعقدة، غالبا ما يجري تطبيقها في المشاريع الإنتاجية الكبيرة، أو على المشاكل التي تواجه قطاعا اقتصاديا معينا، وتأخذ المصفوفة A الشكل التالي:

$$A=\begin{vmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & a_{1n} \\ a_{n1} & a_{n2} & a_{mn} \end{vmatrix}$$

وتو□ف المصفوفة A مصفوفة n×m

حيث: m= عدد الصفوف.

n = عدد الأعمدة

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية

تستند الأساليب الإحصائية على الأرقام القياسية والسلاسل الزمنية لمجموعة بيانات ولعدد من السنوات بهدف توضيح العلاقة بين مؤشرات معينة التي يعبر عنها بالمعدل قياسا لمعدلات نفس المؤشرات لفترات زمنية سابقة، وللقيام بعملية التحليل المالي وفق الأساليب الإحصائية هناك بعض الإجراءات الفنية التي لا بد للمحلل إتباعها لتحقيق الغاية في عملية التحليل وهذه الإجراءات هي[3]:

- لا يمكن إتباع هذا الأسلوب إلا في حالة توفر سلسلة زمنية في البيانات أو القوائم المالية إذ يقوم المحلل بالحصول على البيانات المطلوبة وفقا لموضوع التحليل.
- يعد جدول يتكون من حقلين الأول للعنا□ر والحقل الثاني للسنوات يتكون من عدة خانات حسب سنوات السلسلة الزمنية.
- تعتبر قيمة سنة الأساس 100 ثم ينسب قيمة كل عنصر إلى مثيله من سنة الأساس مضروبا في100.

[1] سونيا محمد البكري، استخدام الأساليب الكمية في الإدارة، مرجع سابق، ص138-139.
[2] وليد ناجي الحيالي، محمد عثمان البطمة، مرجع سابق، ص226-227.
[3] وليد ناجي الحيالي، مرجع سابق، ص131.

- بعد الانتهاء من استكمال الجدول التحليلي السابق يحصل المحلل على التغيرات التي تحدث لكل عنصر الذي يسمى بتحليل الاتجاهات، ويمكن تحويل قيمة كل مؤشر أو عنصر إلى رسم بياني يوضح اتجاه التغيرات التي حدثت خلال السلسلة الزمنية.

أولا: الرقم القياسي: هو مقياس إحصائي نسبي يستخدم لقياس التغيرات التي تحدث في متغير واحد أو مجموعة من المتغيرات، ويجرى قياس هذه التغيرات إما بالنسبة إلى أزمنة مختلفة ومتتابعة أو بالنسبة إلى مواقع جغرافية متباينة ولو أن اعتبارات الأزمنة هي السائدة اليوم في حساب الأرقام القياسية، والأسلوب المتبع في احتساب الرقم القياسي هو أن ينسب فيه مجموع أو معدل الظاهرة أو بعض أجزائها في فترة معينة (أو مكان معين) تدعى الفترة الجارية أو الفترة المقارنة إلى نفس الظاهرة في فترة أخرى (أو مكان آخر) تدعى الفترة السابقة أو فترة الأساس، ويحسب كنسبة مئوية غالبا، وأبسط شكل يتخذه هذا الرقم هو عبارة عن متوسط قيمة الظاهرة في سنة معينة بدلالة متوسطها في سنة أخرى التي تعتبر أساسا للقياس[1].

بناءا على ما تقدم فإن هذا الأسلوب يهدف إلى بيان التغيرات التي تحدث لقيمة عنصر أو عنا□ر معينة لبيانات القوائم المالية، وهو بذلك يسلط الضوء على العنا□ر ذات التغيرات الشاذة، وعلى تلك العنا□ر التي تكون تغيراتها طبيعية، ولعل الغاية من إيجاد التغيرات النسبية هي لمعرفة أسباب هذه التغيرات لمساعدة ذوي الشأن لاتخاذ الإجراءات المناسبة[2].

ثانيا: السلاسل الزمنية:السلسلة الزمنية لأي ظاهرة هي مجموعة من الأرقام الناتجة عن تطور هذه الظاهرة في فترة زمنية طويلة نسبيا ثم تسهيل المشاهدات في فترة يفضل أن تكون منتظمة، في الغالب هذه الفترات تكون متتابعة، السلسلة الزمنية تحتوي على متغيرين أحدهما مستقل وهو الزمن (t) مثلا والآخر المتغير التابع (y) مثلا، والغرض من دراسة السلسلة الزمنية كظاهرة ما هو إلا للتعرف على التغيرات التي تطرأ عليها خلال الزمن لمعرفة أسبابها ونتائجها وما يمكن أن يكون هناك من علاقة بينها وبين غيرها من الظواهر.

وكذلك التنبؤ بقيمتها في فترة زمنية لاحقة غير الموجودة في السلسلة[3]، ويطلق على التغيرات المذكورة سابقا عنا□ر السلسلة الزمنية وهي[4]:

أ– الاتجاه العام: وهو العنصر الذي يقصد به الحركة العامة المنظمة للسلسلة عبر فترة زمنية طويلة، بمعنى السير العام أو الحركة العامة أو الغالبة لمفردات عينة الظاهرة.

[1] دلال صادق الجواد، حميد ناصر القتال، الأساليب الإحصائية في الإدارة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص16-17.
[2] وليد ناجي الحيالي، مرجع سابق، ص130.
[3] دلال صادق الجواد، حميد ناصر القتال، نفس المرجع أعلاه، ص120.
[4] عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، الأساليب الإحصائية التطبيقية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص241-244.

ب- التغيرات الموسمية: هو التغير ذو الطبيعة الزمنية الدورية التي لا يزيد طولها على السنة فقد تكون أسبوعية أو شهرية أو فصلية.

ج- التغيرات الدورية: هي التغيرات التي تطرأ على قيم السلسلة الزمنية بصورة منتظمة أو غير منتظمة ويزيد أمدها على السنة.

د- التغيرات غير المنتظمة (العرضية): تصف هذه التغيرات ما تبقى من العوامل التي لم تدخل في العنا□ر السابق ذكرها.

ومن أهم الطرق التي يمكن استخدامها في السلاسل الزمنية:

1- **طريقة المتوسطات المتحركة:** وتمتاز هده الطريقة بكونها مباشرة وسهلة في تحديد اتجاه الخط المستقيم فتقوم بتقسيم معطيات السلسلة الزمنية إلى قسمين متساويين في عدد السنوات، وفي حالة عدد السنوات فردي يتم حذف السنة التي تقع في الوسط بمساواتها إلى الصفر، ومن ثم نجري عملية حساب متوسط كل من القسمين بصورة منفصلة، ونعين قيمة المتوسطين عند نقطة منتصف كل من الفترتين، فإذا كان كل قسم يضم عددا فرديا تكون قيمة المتوسط أمام السنة التي تقع في وسط الفترة، أما إذا كان عدد السنين لكل قسم زوجي فيكون موقع المتوسط في منتصف السنتين الوسطيتين ومن ثم نصل بينهما بواسطة خط مستقيم يمثل خط الاتجاه العام[1].

2- **طريقة المربعات الصغرى:** تبنى هذه الطريقة على إيجاد معادلة الانحدار للظاهرة المدروسة على الظاهرة المستقلة بحيث تكون مجموع مربعات فروق القيم المشاهدة للظاهرة المدروسة عن القيم المقدرة المناظرة المحصل عليها بموجب معادلة الانحدار في نهايتها الصغرى، وعلى أساس معادلة الانحدار يتم رسم خط الاتجاه العام[2].

المطلب الثالث: جدول المصادر والاستخدامات وقائمة تدفق الخزينة

الفرع الأول: جدول المصادر والاستخدامات (قائمة الأموال)

يعتبر هذا الجدول من الأساليب التحليلية للقوائم المالية بهدف بيان □افي التغير الناتج من حركة الأموال بين عنا□ر الأ□ول والخصوم عند المقارنة بين ميزانيتين في تاريخين متتاليين، يساعد هذا النوع من التحليل في تحديد المشاكل التي تعاني منها المؤسسة ويعطي المحلل القدرة على معرفة نقاط الضعف في إدارة المؤسسة[3].

كما يظهر الآثار المترتبة عن قيام المؤسسة بنشاطاتها وعملياتها في ميزانياتها حيث يمكن ملاحظة تلك التغيرات من خلال هذا الجدول، هذه الملاحظة تقدم كمية ضخمة من المعلومات التي لها قيمتها البيانية عند استخلاص أي رأي يتعلق بتطور المؤسسة وتقدمها، فالقيام بهذه المقارنة يمكن من استخلاص وسيلة على جانب كبير من البساطة هي جدول التمويل[4].

[1] نفس المرجع، ص246.
[2] سليم ذياب السعدي، مبادئ علم الإحصاء، دار أويا للطباعة والنشر والتوزيع، طرابلس، ليبيا، الطبعة الأولى، 2004، ص384.
[3] محمد سعيد عبد الهادي، مرجع سابق، ص12.
[4] مبارك لسلوس، مرجع سابق، ص61

تهدف الإدارة المالية في هذا المجال إلى تحقيق هدف مزدوج[1]:

1- الاستخدام الأفضل للأموال التي تحت تصرف المؤسسة.

2- اللجوء إلى المصادر المناسبة للتمويل.

ومن الأمور التي يجب معرفتها أنه لابد من توازن المصادر والاستخدامات للأموال عن الفترة موضع الدراسة، فأي استخدام للأموال لا بد من تمويله بالكامل لحظة الاستخدام[2].

ويمكن إعداد جدول المصادر والاستخدامات من واقع التغيرات التي حدثت في عناصر الميزانية بإتباع مايلي[3]:

– تحديد التغيرات في عناصر الأصول والخصوم وحقوق الملكية من واقع عناصر المركز المالي في ميزانيتين متتالتين، ويتم تصنيف هذه التغيرات على أساس كونها تغيرات في الأموال وتشكل مورد للأموال أو استخدما له، ويمكن استخراج قيمة العناصر التي تشكل هذه القائمة:

1- موارد الأموال: وتحسب كما يلي:

كل نقص في الأصول يعد موردا.

كل زيادة في الخصوم تعتبر موردا.

كل زيادة في حقوق الملكية تعتبر مورد.

2- استخدامات الأموال: وتحسب كما يلي:

كل زيادة في الأصول يعد استخداما للأموال.

كل نقص في الخصوم يعد استخداما للأموال.

كذلك يمكن إعداد جدول الاستخدامات والمصادر على أساس رأس المال العامل، و تعتبر هذه الطريقة أكثر شمولية وفائدة من سابقها حيث نلاحظ أن القائمة المعدة على هذا الأساس تبين التغيرات التي تحصل بين البنود المكونة لرأس المال العامل من زيادة أو نقصان أو الفرق بين التغيرات في الأصول والتغيرات في الخصوم يمكن أن يعبر عن تغير في رأس المال العامل، ويستخدم جدول الاستخدامات والمصادر على هذا الأساس من أجل التخطيط قصير الأجل، كذلك من أجل معرفة سيولة المؤسسة كما أنها مفيدة للدائنين لغرض معرفة مقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها العاجلة[4].

الفرع الثاني: قائمة تدفق الخزينة

[1] عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية (مدخل اتخاذ القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص133.
[2] نفس المرجع، ص134.
[3] دريد كامل آل شبيب، مبادئ الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص94-95.
[4] عبد الستار مصطفى الصياح، سعود جايد العامري، مرجع سابق، ص95-97.

تشكل هذه القائمة إحدى القوائم الرئيسية التي ينتجها النظام المحاسبي، وهي عبارة عن كشف يعرض الأثر النقدي الداخل والخارج لكافة العمليات والأنشطة التي تحصل في المؤسسة خلال السنة المالية، أي العمليات الناجمة عن التشغيل أو سداد الالتزامات القصيرة والطويلة الأجل عند استحقاقها، وتبين مدى إمكانية استمرار المؤسسة وكيفية استخدام الفائض استخداما أمثلا، وتساعد الإدارة المالية على تحديد القدرة على توليد التدفقات النقدية مستقبلا[1].

تنبع أهمية قائمة تدفق الخزينة من دورها في توفير معلومات لا تظهر في أي من جدول حسابات النتائج والميزانية المالية، لذا تعتبر هذه القائمة بمثابة الوصل بين هاتين القائمتين، كما أنها أكثر ملاءمة منهما لتحديد نقاط القوة والضعف في نشاط المؤسسة كما تشكل بما تحويه من معلومات وما يمكن اشتقاقه منها من مؤشرات كمية أداة فعالة لتقييم مدى كفاءة السياسات التي تتبناها الإدارة في مجال التمويل والاستثمار وكذلك في استكشاف خططها المستقبلية في التوسع[2]، ويمكن تلخيص أهم الفوائد المتعلقة بالتدفقات النقدية[3]:

1- تساعد قائمة تدفق الخزينة في الحصول على معلومات تمكن المستخدمين من تقييم التغيرات في صافي أصول المؤسسة وهيكلها التمويلي (بما في ذلك السيولة والملاءة المالية).

2- تعتبر المعلومات المتعلقة بالتدفقات النقدية مفيدة في قياس القدرة على توليد النقدية، كذلك مساعدة المستخدمين على بناء نماذج تمكنهم من عمل التقديرات والمقارنات فيما يتعلق بالقيم الحالية للتدفقات النقدية لمختلف المؤسسات، كما أنها تساعد في عملية إجراء المقارنات بين تقارير تقييم الأداء التشغيلي لمختلف المؤسسات، وذلك بسبب عدم تأثير المعالجات المحاسبية المختلفة.

3- غالبا ما تستخدم المعلومات المتعلقة بالتدفقات النقدية التاريخية كمؤشر يساعد في التنبؤ بمقادير وتوقيت التدفقات النقدية المستقبلية، وتحديد عوامل التأكد المرتبطة بها، كما أنها تعتبر مفيدة في فحص الاختلاف بين صافي الربح والتدفقات النقدية.

يجب أن تبين هذه القائمة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من الأنشطة التالية[4]:

أ- الأنشطة التشغيلية: هي التدفقات النقدية الناتجة من العمليات الرئيسية للمؤسسة من بيع وشراء السلع وكافة العمليات العادية التي تمثل الدورة التشغيلية للمؤسسة.

ب- الأنشطة الاستثمارية: هي التدفقات النقدية الناتجة من الأنشطة الاستثمارية التي تقوم بها المؤسسة من شراء وبيع الأصول الثابتة (غير الجارية) وكذلك الاستثمارات في الأسهم والسندات للمؤسسات الأخرى.

[1] دريد كامل آل شبيب، مبادئ الإدارة المالية، مرجع سابق، ص99-100.
[2] محمد مطر، التحليل المالي (الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية)، معهد الدراسات المصرفية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1997، ص188.
[3] فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، رام الله، فلسطين، الطبعة الأولى، 2008، ص15.
[4] كمال الدين الدهراوي، مرجع سابق، ص156.

ج- الأنشطة التمويلية: هي التدفقات النقدية الناتجة من النشاط التمويلي المتعلق بالحصول على موارد التمويل للأ□ول سواء من قروض أو من إ□دار الأسهم.

إعداد قائمة تدفق الخزينة: يتطلب إعداد هذه القائمة توفر قائمتي مركز مالي لبداية الفترة ونهايتها،بالإضافة إلى قائمة الدخل لتلك الفترة وكذلك بعض المعلومات الإضافية التي يمكن الحصول عليها من السجلات والتقارير المالية للمؤسسة.

ولتحديد □افي التدفقات النقدية لكل نشاط تتبع الخطوات التالية:

1- التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية:

يمكن استخدام أحد الأسلوبين التاليين لاحتساب التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية:

أ- الأسلوب المباشر: تتطلب هذه الطريقة تحويل قائمة الدخل من أساس الاستحقاق إلى الأساس النقدي وتحديد مكونات التدفق النقدي على النحو التالي[1]:

1- **النقد المقبوض من العم ء: ويساوي:**

□افي المبيعات	×××
يضاف: النقص في المدينين وأوراق القبض	×××
تطرح: الزيادة في المدينين وأوراق القبض	(×××)
النقد المقبوض من العملاء	×××

2- **النقد المقبوض من المصادر الأخرى:** ومن أمثلتها الفوائد المقبوضة وأرباح الأسهم المقبوضة، ويحسب التدفق النقدي من هذه المصادر كما يلي:

الدخل من الفوائد أو أرباح الأسهم	×××
يضاف: النقص في الإيرادات المستحقة غير المقبوضة	×××
تطرح: الزيادة في الإيرادات المستحقة غير المقبوضة	(×××)
مجموع النقد المقبوض من المصادر الأخرى	×××

3- النقد المدفوع للموردين: ويحسب كما يلي:

تكلفة البضاعة المباعة	×××
تضاف: الزيادة في مخزون البضاعة	×××
يطرح: نقص في مخزون البضاعة	(×××)
قيمة المشتريات	×××
يضاف: النقص في الذمم الدائنة	×××

[1] مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص278-279.

تطرح: الزيادة في الذمم الدائنة	×××
النقد المدفوع للموردين	×××

4- النقد المدفوع على المصاريف

مجموع المصاريف خلال الفترة (دون الاهتلاكات والإطفاءات)	×××
تضاف: الزيادة في المصاريف المدفوعة مقدما	×××
النقص في المصاريف المستحقة غير المدفوعة	×××
يطرح: النقص في المصاريف المدفوعة مقدما	(×××)
الزيادة في المصاريف المستحقة غير المدفوعة	(×××)
النقد المدفوع على المصاريف	×××

ب-الأسلوب غير المباشر: يمكن استخراج النقد من العمليات بهذه الطريقة بعد إضافة المصروفات غير النقدية كالاهتلاكات إلى □افي الربح وتحديد عنا□ر رأس المال العامل كما يلي[1]:

□افي الربح	×××
+ المصاريف غير النقدية	×××
= النقد المتولد من العمليات	×××
التدفقات النقدية على الأنشطة التشغيلية	
يضاف كل العنا□ر الآتية:	
النقص في الذمم المدينة	×××
النقص في المخزون	×××
النقص في المصاريف المدفوعة مقدما	×××
الزيادة في الدائنين	×××
الزيادة في المصاريف المستحقة الدفع	×××
يطرح كل من العنا□ر التالية:	
الزيادة في الذمم المدينة	(×××)
الزيادة في المخزون	(×××)
الزيادة في المصاريف المدفوعة مقدما	(×××)
النقص في الدائنين	(×××)
النقص في المصاريف المستحقة الدفع	(×××)

[1] دريد كامل آل شبيب، مبادئ الإدارة المالية، مرجع سابق، ص105.

+ ضريبة الدخل المدفوعة	×××
= □افي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية	×××

2- التدفق النقدي من الأنشطة الاستثمارية: وتحديد هذا التدفق يعتمد على طبيعة بنود الميزانية التي يجري تحليلها، والتي من أمثلتها مايلي[1]:

- النقد المدفوع لشراء معدات جديدة

ويساوي:

الكلفة الإجمالية للمعدات في نهاية الفترة	×××
مضافا إليها كلفة الأجهزة المستبعدة إن وجدت	×××
يطرح:الكلفة الإجمالية للمعدات في بداية الفترة	×××

- النقد المتحصل من بيع معدات

ويساوي:

القيمة الدفترية للمعدات المباعة	×××
وتضاف: أرباح بيع معدات	×××
أو تطرح: خسارة بيع معدات	×××

3- التدفق النقدي من الأنشطة التمويلية: تحديد هذا التدفق أيضا يعتمد على طبيعة بنود الميزانية التي يجري تحليلها، والتي من أمثلتها مايلي[2]:

- النقد الناتج عن الزيادة في رأس المال ويساوي:

الزيادة في قيمة رأس المال	×××
يضاف: الزيادة في علاوة الإ□دار	×××

- مدفوعات الأرباح الموزعة:ويساوي:

الأرباح المقترح توزيعها في بداية الفترة	×××
يطرح: الأرباح المقترح توزيعها في نهاية الفترة	(×××)

- التدفق النقدي من القروض: ويساوي:

ر□يد القروض في نهاية الفترة	×××
يطرح: ر□يد القروض في بداية الفترة	(×××)

[1] مفلح محمد عقل ، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مرجع سابق، ص280-281.
[2] دريد كامل آل شبيب، مبادئ الإدارة المالية، مرجع سابق، ص106.

ومن النسب والمؤشرات المالية التي تساعد في تقدير قدرة المؤسسة على خدمة الديون وتعتمد على أرقام التدفقات النقدية هي[1]:

1- **التدفقات النقدية من العمليات لـ لتزامات:** يتم حساب هذه النسبة كالآتي:

$$= \frac{\text{التدفقات النقدية من العمليات}}{(\text{الالتزامات في بداية الفترة} + \text{الالتزامات في نهاية الفترة})/2}$$

وتخدم هذه النسبة كمؤشر على قدرة المؤسسة على خدمة الديون من التدفقات النقدية من العمليات، التي تشكل النشاط الرئيسي للمؤسسة، وتتميز العمليات كمصدر مهم للتدفقات النقدية لكونها تشكل النشاط الرئيسي للمشروع، وبشكل عام الزيادة في هذه النسبة مؤشر على تحسن في درجة اليسر المالي وانخفاض في احتمالات العسر المالي للمقترض ونسبة بحدود20% مؤشر على مركز مالي جيد بشكل عام.

2- **التدفقات النقدية من العمليات إلى النفقات الرأسمالية:** يتم حساب هذه النسبة كالآتي:

$$= \frac{\text{التدفقات النقدية من العمليات للفترة}}{\text{المصروفات الرأسمالية خلال الفترة}}$$

تشكل المصروفات الرأسمالية أحد استخدامات الأموال في المؤسسة التي تعتبر ضرورية للمحافظة على الطاقة الإنتاجية والتوسع، تقيس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تحقيق تدفقات نقدية من نشاطها الرئيسي كافية لتمويل النفقات الرأسمالية دون اللجوء إلى تمويل خارجي، فزيادة هذه النسبة عن واحد يعني وجود فائض في التدفقات النقدية من العمليات متاح لخدمة الديون، بشكل عام يجب مراعاة الحذر عند تفسير هذه النسبة لأنها تعتمد على حجم النفقات الرأسمالية والتي تلجأ الإدارة إلى تخفيضها في السنوات التي يكون فيها مستوى الأرباح متدني.

المبحث الرابع: كيفية مساهمة التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي

التخطيط المالي يسمح بتحديد نوعية المعايير التي سيتم استخدامها في عملية تقييم الأداء المالي، كما أن هذه الأخيرة هي مرحلة من مراحل الرقابة المالية وجزء مهم منها دونها لا تبلغ هذه الرقابة أهدافها، من خلال عملية تقييم الأداء المالي يتم تحديد الانحرافات ومن ثم اتخاذ القرارات المالية بشأنها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية وأغراض الرقابة المالية:

يمكن القول أن وظيفة التخطيط المالي والرقابة المالية إنما يعتبران جوهر العمل الاستراتيجي في مؤسسة الأعمال المعا□رة، بمجرد قيام الإدارة بالتخطيط المالي عليها أن تضع معالم الرقابة المالية، تتحقق □ورة العلاقة بين هاتين الوظيفيتين المهمتين بإجراء عملية تقييم الأداء المالي[2].

[1] محمود عبد الحليم الخلايلة، مرجع سابق، ص200-201.
[2] حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي (تقييم الأداء المالي والتنبؤ بالفشل)، مرجع سابق،ص79.

يتلازم وضع الخطط المالية مع وجود نظام رقابة جيد يمكن الإدارة المالية من مقارنة الأداء الفعلي مع المتوقع لكي يتم التعرف على الانحرافات وأسباب حدوثها ثم إيجاد الحلول اللازمة لمعالجتها.

الفرع الأول: مفهوم الرقابة المالية

تسعى الرقابة المالية أساسا إلى متابعة مسار الخطط وتقييم القرارات التي اتخذت بشأنها من خلال المقارنة بين النتائج الفعلية والنتائج المخططة واتخاذ الإجراءات اللازمة والمناسبة عند حدوث الانحرافات فيما بين النتائج[1].

تعتبر الرقابة المالية من الوظائف الرئيسية للمدير المالي ويقصد بها تقييم القرارات التي اتخذت بشأن التخطيط بعد تحديد نوعية المعايير التي يمكن استخدامها للمقارنة، لذلك فهي تعتبر جزءا مكملا للتخطيط المالي، ولا تقف الرقابة عند حد كشف الانحرافات بين نتائج الخطة المالية والتنفيذ الفعلي لها، إنما تدخل في إطار تصحيح الانحرافات بعد تحديد أسبابها والجهات المسؤولة عنها، ونوعية القرارات الواجب إتباعها[2].

كما أن الرقابة المالية يقصد بها الخروج برأي فني محايد عن مدى دلالة القوائم المالية عن الوضع المالي لهذه المؤسسة في نهاية فترة زمنية معلومة، ومدى تصويرها لنتائج أعمالها من ربح أو خسارة عن تلك الفترة، أي تمكن من التحقق من إمكانية الحكم على □لاحية الوضع المالي المؤسسة عن فترة مالية معينة، وكدلالة على وضعه المالي في نهاية تلك الفترة[3].

تشير الرقابة المالية إلى الأنشطة التي تقوم بتحليل الخطط المالية للمؤسسة ومتابعة التدفق المالي بها بغرض التحقق من كفاءة توظيف الموارد المالية على الاستخدامات المختلفة، والقدرة على خفض التكاليف، يمثل الغرض الأولي لأي مؤسسة أعمال في تحقيق الربحية، وبالتالي يتوقف نجاحها وربما بقائها في السوق على مدى كفاءتها في توظيف مواردها المالية على الاستخدامات المختلفة، وتستهدف الرقابة المالية التحقق من تلك الكفاءة من خلال القيام بتحليل الخطة المالية للمؤسسة ومتابعة التدفقات النقدية الداخلة إليها والخارجة منها، وبالتالي تعتبر الرقابة المالية مؤشرا لمدى كفاءة الأداء التنظيمي بصفة عامة، وأداء الإدارة المالية أو الأداء المالي على وجه الخصوص[4].

وعليه فالرقابة المالية وظيفة مهمة من وظائف المدير المالي ويقصد بها العملية التي يتم من خلالها مقارنة المعايير بالأداء الفعلي والكشف عن الانحرافات وأسبابها والجهات المسؤولة عنها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها ومن ثم اتخاذ القرارات المتعلقة بها.

[1] حمزة محمود الزبيدي،أساسيات الإدارة المالية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص66.
[2] حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي، مرجع سابق، ص80.
[3] عبد الرؤوف جابر، الرقابة المالية والمراقب من الناحية النظرية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2004، ص18.
[4] طه طارق، مرجع سابق، ص765-766.

من خلال المفاهيم السابقة يتضح لنا أن تقييم الأداء المالي جزء مهم من الرقابة المالية فعلى أساسه تتبين الانحرافات بين نتائج الخطة المالية والتنفيذ الفعلي لها، وجود هذه الانحرافات يتطلب السعي لتصحيحها والبحث عن الأطراف المسؤولة عنها ومن ثم اتخاذ القرارات المالية.

الفرع الثاني: أهمية وأغراض الرقابة المالية

أولا:أهمية الرقابة المالية:

لا يمكن تصور وضع الأنشطة والأفراد داخل المؤسسة بدون رقابة عليهم، فنجد أنها معرضة للأخطار لأنها لن تستطيع تحقيق أهدافها مما يعرضها لاحتمالات الخسارة والتصفية أكثر من احتمالات نموها وازدهارها، ولهذه الأسباب تعتبر الرقابة المالية وظيفة ذات فائدة كبيرة لأنها تضبط الأمور وتدفع بها نحو التوازن وتحقيق الأهداف بسهولة وبتكلفة مناسبة، وسوف نتعرض فيما يلي إلى بعض فوائد الرقابة المالية[1]:

1- إخضاع الإدارة المالية للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد.

2- مراقبة ممارسات المدير المالي ورؤساء الأقسام على الطريقة التي تتخذ فيها القرارات المتعلقة بصرف الأموال أي القرارات المالية.

3- التأكد من أن الموارد المالية تستخدم بطريقة مثلى ولا تهدر بدون مقابل.

4- تعمل الرقابة على رفع كفاءة الأفراد والمواد الخام وتتأكد من أنها تستخدم وفق المعايير المحددة لها.

5- تقلل من تكرار المشكلات الناتجة عن الانحرافات السالبة.

وتنبع أهمية الرقابة المالية من العوامل التالية[2]:

- أن هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط المالية والوقت الذي يتم في تنفيذها، وخلال هذه الفترة قد يحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافا في الانجاز عن الأداء المرغوب فيه، وهنا يظهر دور الرقابة المالية في تحديد الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليها، فالمؤسسة تعمل كنظام مفتوح على البيئة الخارجية والتي تتميز بالتغير المستمر في عنا رها مثل التغيرات الاقتصادية، السياسية، القانونية، الاجتماعية وتصرفات المنافسين، وأي تغير في هذه العوامل قد يؤثر على تغيرات في النتائج المرغوبة.
- عادة ما تختلف أهداف التنظيم عن أهداف الأفراد العاملين داخل هذا التنظيم، فتوقعات الأفراد وأهدافهم الشخصية قد تتعارض مع ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، ومن ثم فإن الرقابة الفعالة تسعى إلى ضمان أن عمل الأفراد موجها أساسا وفي المقام الأول نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، والنظام الرقابي الفعال هو الذي يحقق الموائمة بين هذين النوعين من الأهداف حتى يقلل النزاع والتعارض بين الأفراد والمؤسسة.

ثانيا:أغراض الرقابة المالية: تكمن أغراض الرقابة المالية في النقاط التالية[1]:

[1] علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص34.
[2] محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1997، ص307-308 .

1- اكتشاف الانحرافات في حينها، ثم اتخاذ الإجراءات الفورية لإيجاد حلول مناسبة لها قبل استفحالها و□عوبة تعديلها.

2- التأكد من حسن استخدام الموارد المالية والبشرية المحدودة، والتصرف فيها وفقا للخطة المقررة والحدود المرسومة.

3- تحقيق الوفر المادي في تكلفة التنفيذ، والحد من الإسراف الذي لا مبرر له.

4- تستهدف الرقابة تنفيذ القرارات بأفضل □ورة ممكنة، والتأكد من أنها محل احترام الجميع.

5- المساعدة على تطوير النظم والإجراءات التي تساعد المؤسسة في تحسين خدمتها وزيادة مواردها المالية.

6- الحفاظ على ممتلكات المؤسسة وذلك من خلال العمل على تقييم وتدعيم وتقوية الأنظمة الداخلية.

نظرا لأهمية الرقابة المالية المذكورة سابقا إلا أنه توجد مجموعة من المعوقات تحول دون نجاح هذا النوع من الرقابة، من أهم هذه المعوقات نذكر مايلي[2]:

1- أن أنشطة الرقابة المالية قد تؤدي إلى التركيز فقط على بعض جوانب الإدارة المالية بدلا من جميعها.

2- أن أنشطة الرقابة المالية قد تؤدي إلى زيادة إحباط العاملين إزاء وظائفهم، الأمر الذي قد يؤدي إلى تخفيض مستوى روحهم المعنوية، وهذا عادة ما يحدث عندما يفرط المديرون في الرقابة.

3- أن الرقابة المالية قد تؤدي إلى زيادة الميل إلى تزييف التقارير المالية.

4- أن أنشطة الرقابة المالية قد تؤدي إلى تضيق أفق أعضاء الإدارة المالية، نظرا لتركيزهم فقط على ما يعتبر جيدا للمؤسسة.

5- أن أنشطة الرقابة المالية قد يتم إدراكها على أنها الأهداف المرجوة من عملية الرقابة، بدلا من إدراكها على أنها وسيلة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.

المطلب الثاني: ع قة التخطيط المالي بتقييم الأداء المالي

تقييم الأداء المالي يعتبر أداة رئيسية لازمة للإجراء الرقابي في المؤسسة، فهو يظهر طريق تصحيح وتعديل الإستراتيجية والخطة الموضوعة وترشيد استخدامات الموارد المتاحة، وهذا يساهم في بقائها في بيئة تنافسية وهي ترتكز على المصادر التمويلية والاستثمارية[3].

وظيفة التخطيط المالي تسمح بوضع المعايير، هذه الأخيرة ليست سوى خطط تصف ما يجب أن يؤدي أو يحدث، فالخطط هي عبارة عن موازنات تقديرية يتم استخدامها في عملية المقارنة بين الأداء الفعلي و المتوقع، ومن ثم تحديد الانحرافات، وتقييم النتائج وعملية وضع المعايير ليست بالمهمة السهلة لحاجتها إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها وقدرات العاملين وغيرها من البيانات[4].

[1] جهاد محمد شرف، أثر الرقابة على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية دراسة ميدانية المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير منشورة في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2005، ص18-19.

[2] كامل علي متولي عمران، التخطيط والرقابة، مارس 2007، [على الخط]، www.pathwaays.cu.edu.eg تاريخ الإطلاع 2011/04/28.

[3] السعيد فرحات جمعة، مرجع سابق، ص41.

[4] ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص546.

بمفهومها العام تهدف عملية تقييم الأداء المالي إلى جعل ما يحدث يتطابق مع ما هو مخطط، هذا يعني أنهما مرتبطان، يعتبر التخطيط المالي المكون الأول في وظائف الإدارة المالية وهي عملية مستمرة طالما أن المدير المالي ينظم ويوجه الأفراد والموارد لتنفيذ العمل، وهذا يعني أن العملية الإدارية تشكل دائرة تامة، حيث أن هناك انعكاس مباشر للتخطيط المالي على كل وظائف الإدارة المالية خا□ة على عملية تقييم الأداء المالي باعتبارها جزء من وظيفة الرقابة المالية، فوظيفة التخطيط هي نقطة انطلاق الحلقة الإدارية[1].

إن نجاح عملية تقييم الأداء المالي يعتمد بشكل مباشر على نجاح وظيفة التخطيط المالي، حيث تعد هذه العملية أداة لقياس وتقييم فاعلية وكفاءة الإدارة نحو بلوغ الأهداف المسطرة، فهي عملية مكملة لأعمال التخطيط المالي تساعد على تقييم المؤسسة باتجاه الأهداف الواضحة والمحددة.

لا يمكن التكلم عن عملية تقييم الأداء المالي بمفهوم المقارنة بمعزل عن التخطيط المالي حيث لا وجود للتقييم المالي دون التخطيط المالي، ومن المؤكد أن التلازم بينهما ومسار عملها الصحيح لا يتحقق إلا من خلال توفر البيانات المعبرة والمعلومات الصحيحة وخصو□ا تلك المتعلقة بالمركز المالي للمؤسسة ومركزها النقدي وهيكل موجوداتها، أي أن وظيفة التخطيط المالي وعملية تقييم الأداء المالي متلازمتين[2].

الغرض من تقييم الأداء المالي هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط المالي فلو لم تكن الخطط الموضوعة بحاجة إلى تعديل وكان التنفيذ يتم بدقة متناهية في بيئة تتميز بالتأكد التام من خلال تنظيم إداري متكامل ومتوازن وبتوجيه من مدير كفؤ لما كان هناك حاجة للتقييم.

إن وضع الخطة وتحديد أهدافها شرطان أساسيان لا يمكن للمدير أن يقوم بالرقابة بدونهما، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء المالي إجراءا ضروريا لنجاح أي نشاط تقوم به المؤسسة للتأكد من أن تنفيذه يتم حسب ماهو مخطط له أن يكون وطبقا لما هو مطلوب.

تعتمد معايير تقييم الأداء المالي على الخطة المالية من خلال الموازنات المالية (الميزانية العامة، جدول حسابات النتائج، الموازنة النقدية)، هذه الأخيرة يمكن مقارنتها مع شبيهتها ولكن الفعلية، كما يمكن أيضا استخدام النسب المالية والأساليب الأخرى لتقييم الأداء المالي كأدوات لإجراء هذه المقارنة.

بعد أن تتم عملية المقارنة تتعرف الإدارة المالية على مقدار الانحرافات، تعود هذه الأخيرة إلى ثلاث أسباب منها ما يتعلق بالخطة المالية نفسها وهذا إجراء آخر يوضح ويؤكد على دور التخطيط المالي في عملية تقييم الأداء المالي بمفهوم المقارنة، تكمن هذه الأسباب فيما يلي[3]:

1-**عدم دقة التخطيط**: يرجع سبب هذا الانحراف إلى عدم توخي الدقة الكافية في رسم الخطة المالية أو في حصر الظروف المحيطة أو عدم القدرة على التكيف مع هذه الظروف.

[1] عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال (الوظائف والممارسات الإدارية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص324.
[2] حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي، مرجع سابق، ص80.
[3] حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، مرجع سابق، ص66-67.

2- **عدم كفاءة التنفيذ:** يظهر هذا الانحراف بسبب عدم كفاءة جهاز التنفيذ المسؤول عن تنفيذ الخطط الموضوعة بأوجه نشاط المؤسسة، والذي ينشأ عن أسباب عديدة منها ضعف القرارات المتخذة، ضعف كفاءة الأشخاص المسؤولين عنها أو عدم الأخذ بمرونة الخطة بشكل يمكن من مواجهة التغيرات.

3- **عدم دقة التخطيط وعدم كفاءة التنفيذ:** حيث ينتج هذا الانحراف نتيجة ضعف الدقة في الخطط الموضوعة بالإضافة إلى عدم وجود جهاز التنفيذ الكفؤ الذي يتحمل مسؤولية التنفيذ، هذا الانحراف يعتبر من أخطر الانحرافات التي تتعرض لها الإدارة المالية لأن معالجتها تحتاج إلى محورين مهمين في العملية التخطيطية ككل وهو وضع الخطة والجهة المسؤولة عن تنفيذها.

4- التأثير السلبي لعنا□ر البيئة الخارجية على نشاط المؤسسة، وعدم وجود جهاز لليقظة داخل المؤسسة يعمل على التنبؤ بهذه التغيرات وإعداد إستراتيجية لمواجهتها أو التكيف معها.

المطلب الثالث: اتخاذ القرارات المالية

الفرع الأول: مفهوم وخطوات القرارات المالية

أولا: مفهوم القرارات المالية

المجال المالي كغيره من المجالات الإدارية يتطلب الصلاحية في اتخاذ القرار، حيث أن الفرد يمتلك من الصفات والمهارات ما تمكنه من اتخاذ القرارات السليمة التي تعمل على تحقيق أهداف الإدارة المالية، كما تعد وظيفة اتخاذ القرارات المالية جوهر العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي مالي في المؤسسات، بل يمكن القول أن أن الإدارة المالية التي لا تمارس " اتخاذ القرار المالي" في منهجها اليومي لا يمكن القول عنها أنها إدارة.

يمكن تعريف القرار الإداري بأنه:" سلوك أو تصرف واعي منطقي ومهني، يمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي يتم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة، يعد هذا البديل الأكثر كفاءة وفاعلية بين البدائل المتاحة لمتخذ القرار"[1].

إن القرار المالي الجيد هو ذلك القرار الذي يعتمد في اتخاذه على أسلوب تحليل منظم مرتكزا على المنطق العلمي، موظفا جميع البيانات المتوافرة من أجل الو□ول إلى البدائل أو الحلول الممكنة لاتخاذه[2].

ثانيا: خطوات اتخاذ القرارات المالية: يستلزم إتباع خطوات اتخاذ القرار الآتية:

1- **التعرف على المشكلة واكتشافها:** تعرف المشكلة في مجال عملية اتخاذ القرارات المالية بأنها انحراف عن الهدف المحدد سابقا، أو هي حالة من عدم التوازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون، يتطلب تحديد الانحراف، الذي يعتبر العنصر الأساسي للمشكلة، معرفة المدير المالي للموقع أو المكان الذي لاحظ فيه الانحراف، وكل هذه المعلومات تمكن متخذ القرار من تمييز المواقع التي فيها مشكلة عن تلك التي لا توجد فيها

[1] كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص23.
[2] منعم زمزير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية "مدخل كمي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1998، ص14.

مشكلة، إن الطريقة التي يعبر بها متخذ القرار عن المشكلة خلال مرحلة التعرف عليها وتحديد أبعادها لها أهمية في التعرف بدقة على المشكلة وأبعادها، ولقد أثبتت الممارسة العملية أن المدير الناجح هو الذي لا ينتظر المشكلات حتى تقع بل يسعى إلى تفادي وقوعها والتأهب لمواجهتها واحتوائها إذا ما ظهرت، ويمكن للمديرين الاستعانة ببعض الوسائل التي تمكنهم من الكشف عن الانحرافات أو السلبيات الموجودة في إدارتهم قبل وقوعها منها وجود إدارات متخصصة داخل المؤسسة تكون قادرة على إمداد المديرين بالمعلومات الوافية والدقيقة عن المشاكل الإدارية[1].

2- تحليل المشكلة محل القرار المالي: بعد التعرف على المشكلة وتحديدها يتطلب الأمر متابعة الخطوات نحو تحليلها وتقييمها، ويقتضي تحليل المشكلة محل القرار المالي ما يلي[2]:

أ- تصنيف المشكلة: يعني تصنيف المشكلة تحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها، عملية تصنيف المشكلة وتبويبها تساعد في تحديد ومعرفة من الذي سيقوم باتخاذ القرار، ومن الذي يجب استشارته في أبعادها عند إعداد القرار، ثم من الذي يجب أن يبلغ هذا القرار.

ب- تحديد المعلومات والبيانات المطلوبة ومصادرها: يعتمد اتخاذ القرار الفعال على قدرة المدير في الحصول على أكبر عدد ممكن من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة من مصادرها المختلفة، ومن أهم مميزات البيانات والمعلومات التي تضمن كفاءتها وفاعليتها في تحقيق الهدف من جمعها وهو الوصول إلى القرار الصائب أن تكون هذه البيانات والمعلومات كافية ودقيقة ومختصرة ومحايدة وليست متحيزة وحيوية وشاملة وأن يتم الحصول عليها في الوقت المناسب وأن تكون مطمئنة أي يمكن الاطمئنان إلى أمانة مصدرها، وألا تكون تكلفة الحصول عليها من جهد ووقت وأموال تفوق المكاسب التي سوف يحققها القرار نفسه.

3- إيجاد بدائل لحل المشكلة[3]: البدائل هي الحلول أو الوسائل المتاحة أمام المسير لحل مشكلة قائمة وتحقيق الأهداف المطلوبة وعلى المسؤول القيام بدراسة كافية لتحديد البدائل معتمدا على خبرته السابقة في هذا المجال وعلى نتائج تجارب الآخرين.

عمليا يجب تحديد البدائل التي لها علاقة مباشرة بتحقيق النتائج المطلوبة على أن تكون هذه البدائل ضمن حدود الموارد المتاحة أمام متخذ القرار، لهذا فإن عملية تحديد البدائل تتطلب من الإدارة ما يلي:

- القدرة على تطوير الحلول البديلة والتصور في حقل إيجاد الحلول وخاصة الجديد منها.
- الاعتماد الواسع على التجارب والسجلات السابقة وخبرات الآخرين في نفس المجال حتى يمكن الإلمام بجميع المعلومات والنواحي المتعلقة بالمشكلة وبالتالي بكل الحلول الممكنة.

[1] نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص117-120.

[2] نفس المرجع، ص129-133.

[3] كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص47.

4- تقييم البدائل: بعد أن يتضح للمدير بدائل حل المشكلة وجب عليه بعد ذلك إجراء تقييم شامل للحلول البديلة، ذلك أن ظهور المشكلة الإدارية يتطلب من المدير اتخاذ القرار الأفضل لحلها وهذا يعني أن يتم اختيار الحل من بين عدة حلول متاحة، لكل حل من هذه الحلول العديدة بعض المزايا والعيوب، إذ لا تتساوي الحلول جميعا من حيث قدرتها على تحقيق الهدف ومن هنا تأتي أهمية الدراسات التحليلية للمشكلة وتحليل خطة كل قرار مالي يرتبط بحلها حتى يمكن اختيار الأفضل نتيجة لما تسفر عنه هذه التحليلات[1].

5- تنفيذ القرار المالي ومراقبته: لا ينتهي دور متخذ القرار عند اختيار البديل للمشكلة، بل يقوم بتنفيذ القرار عن طريق تعاون الآخرين من خلال متابعة ورقابة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق وفاعلية القرار المالي، قد يتطلب الأمر معرفة وإلمام من لهم علاقة، كما أن شعور العاملين بمشاركتهم في □نع القرار يساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل (القرار) إلى عمل فعال، كما أنه من الأفضل وضع جدول زمني ومالي لتسهيل عملية الرقابة واستمرار والتأكد من التنفيذ في كل المراحل[2].

الفرع الثاني: الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرارات المالية: كثيرا ما يجد متخذ القرار نفسه معرضا للكثير من العوائق التي تمنعه من الو□ول إلى القرار المالي المناسب، يمكن إجمال هذه العوائق فيما يلي[3]:

1- عدم إدراك المشكلة وتحديدها:

يلقى متخذ القرار □عوبة في تحديد المشكلة نتيجة تداخل مسبباتها بنتائجها، مما يتعسر عليه عدم القدرة على تمييزها بدقة وبالتالي تتجه جهوده لمعالجة المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية لعدم قدرة تحديدها وتعريفها.

2- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار:

إن القرارات المالية تسعى دائما إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، هذه الأخيرة قد تتعارض مع بعضها وقد تتعارض مع أهداف بعض الإدارات والأقسام أيضا، كما قد تختلف في أهميتها مما يتطلب من متخذ القرار أولا التمييز بين أقل الأهداف أهمية، ثم توجيه الجهود لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية.

3- شخصية متخذ القرار:

قد يكون متخذ القرار واقعا عند اتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل، كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الرسمي الهرمي الذي تقرره السلطة وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو القيود الخارجية، وبالتالي ينجم عنها خضوع متخذ القرار لسلطة أعلى تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما يعكس سلبيا على أفكاره وتطلعاته مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها.

[1] نواف كنعان، مرجع سابق، ص149.
[2] جليلة بن خروف ، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009، ص106.
[3] نفس المرجع، ص107-108.

4- نقص المعلومات:

يعد عدم توافر المعلومات من أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار، إذ تعد المعلومات من أهم موارد المؤسسات في العصر الحديث حيث يجب أن تعطي ورة متجددة عن بيئة العمل وظروفه وإمكاناته والقيود.

وبما أن فعالية القرار تبنى على حة المعلومات التي استخدمت لاتخاذه، فإن متخذ القرار مطالب بتحديد نوع المعلومات اللازمة ومصادر الحصول عليها، والعمل على جمعها وتحليلها وتحديثها باستمرار.

خ صة الفصل:

عملية تقييم الأداء المالي من العمليات الضرورية في الإدارة المالية فهي جزء من تقييم الأداء الكلي للمؤسسة، حيث لابد من ضمان الحصول على مخرجات مطابقة للأهداف، إلا أن إدارة المؤسسة تلمس الحاجة المستمرة إلى التقييم اعتمادا على ما يمكن إجراؤه من تحسينات على كفاءة وفعالية المؤسسة وقدرتها ومحاولة الإبقاء والحفاظ على النتائج الايجابية ذات العلاقة مع المتغيرات البيئية.

يعتبر التحليل المالي من الأدوات المهمة المستخدمة في تقييم الأداء المالي فهو عملية مستمرة لمعالجة أو تشغيل البيانات المتوفرة عن المؤسسات ومن ثم البحث عما يوجد بين عنا□ر تلك البيانات من علاقة سببية ثم □ياغتها في □ورة مؤشرات التوازن المالي (رأس المال العامل واحتياجاته والخزينة) وكذلك النسب المالية بأشكالها المختلفة المتعلقة بالسيولة، المديونية، الربحية، النشاط، كفاءة الاستثمار، هذه الأخيرة تعتبر من أقدم أساليب تقييم الأداء المالي، بعدها تطورت أساليب تقييم الأداء المالي لتشمل التقنيات وأدوات في إطار تخصصات علمية أخرى كالإحصاء وبحوث العمليات، هذه الأخيرة أضفت □بغة جديدة لتقييم الأداء المالي وزادت من كفاءته وفعاليته.

تعد عملية تقييم الأداء المالي مرحلة من مراحل الرقابة المالية، هذه الأخيرة تعتبر من الوظائف المهمة للإدارة المالية فهي التي تكمل الحلقة الإدارية طالما أن المدير المالي يرغب في مراقبة النتائج المحققة على المسار الصحيح حيث تنفذ الخطة المالية السابق وضعها، كما أن هذه الأخيرة هي عبارة عن المقاييس التي تقتصر مهمة تقييم الأداء المالي على التأكد من مطابقة أداء الأعمال لها، كما أن اتخاذ القرارات المالية يتم بعد القيام بعملية تقييم الأداء المالي للإطلاع على الوضع المالي للمؤسسة وعلى أساسه يقوم المدير المالي باتخاذ الإجراءات التصحيحية.

تمهيد:

توصلنا من خلال الدراسة النظرية إلى أن وظيفة التخطيط المالي ذات ارتباط وثيق بعملية تقييم الأداء المالي، فمن بين مفاهيم هذه الأخيرة هي مقارنة حوصلة وظيفة التخطيط المالي المتمثلة في الخطة المالية والتي تمثل بدورها الجزء الأول لعملية تقييم الأداء المالي مع الجزء الثاني الذي يكمن في النتائج الفعلية المتوصل إليها ثم بعد ذلك تحليل الانحرافات واتخاذ القرارات المناسبة لهذه الانحرافات، ولتأكيد هذه العلاقة ارتأينا أن نقوم بدراسة حالة مؤسسة صمامات ومضخات الجزائر(POVAL) وهي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم باعتبارها واحدة من المؤسسات الاقتصادية التي عرفت جملة من الأحداث والتطورات في هيكلها التنظيمي هذا من جهة ومن جهة أخرى وجودها ضمن قائمة المؤسسات المعروضة للخصخصة، يتمثل نشاطها في إنتاج المنتجات التي تستعمل في قطاع الري وقطاع المحروقات، تأثرت مؤسسة بوفال بالإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الدولة الجزائرية من أجل تنمية اقتصادها ورفع درجة نموه، حيث أن هذه الإصلاحات أثرت بشكل كبير على مؤسسة بوفال، و نظرا لكبر حجم هذه الأخيرة اخترنا وحدة من وحداتها وهي وحدة المسبك التي تعتبر ذات أهمية بالنسبة لباقي الوحدات الأخرى، وسنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة بوفال ووحدة المسبك.

المبحث الثاني: تحليل القوائم المالية لوحدة المسبك للفترة (2007-2009).

المبحث الثالث: تحليل الانحرافات واتخاذ القرارات لوحدة المسبك للفترة (2007-2009).

المبحث الأول: تقديم مؤسسة بوفال ووحدة المسبك

تعتبر مؤسسة بوفال من المؤسسات العمومية المعروفة في الاقتصاد الجزائري، وهي كذلك من المؤسسات التي مرت بمرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات، وتكسب هذه المؤسسة أهميتها من خلال النتائج الايجابية التي حققتها في نشاطها رغم الاضطرابات التي تمر بها منذ فترة التسعينات وحتى الآن نظرا للنتائج السلبية التي تحققها في نشاطها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة بوفال

إن الدولة الجزائرية ومنذ الاستقلال عملت على إنعاش الاقتصاد الوطني ودفع عجلة نموه والقضاء على وضعية الهيكل الاقتصادي المفكك الذي ورثته عن الاستعمار، لذلك قامت الدولة بإجراء إصلاحات في ظل النظام الاشتراكي وذلك بإتباع المخططات الثلاثية والرباعية...الخ، ومن بين الهياكل التي أنشأت في تلك المرحلة هي إرساء مناطق صناعية والتي استفادت منها كل ولايات الوطن منها ولاية المدية والتي اختيرت بلدية البرواقية لإنشاء هذه القاعدة وذلك منذ 1969، ومن بين المنشآت التي ظهرت في هذه المنطقة مؤسسة " بوفال" بعد الإصلاحات حتى سنة 1997.

الفرع الأول: التطور التاريخي للمؤسسة وتعريفها

أولا:التطور التاريخي للمؤسسة:

أنشأت هذه المؤسسة بموجب قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات سنة 1975، كانت تسمى آنذاك المؤسسة الوطنية لصناعات الميكانيكية (SONACOM) والتي كانت تضم مركب المضخات والصمامات بالبرواقية ولاية المدية الذي بدأ إنجازه في 16نوفمبر1971، وفي سنة 1983 صدر المرسوم 83/01 المؤرخ في 01 جانفي 1983 المتضمن إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لإنتاج عتاد الري
(ENPMH) والتي أوكلت لها مهمة إنتاج عتاد الري، وذلك في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية التي قامت بها الدولة الجزائرية وأصبحت في سنة 1997 مؤسسة عمومية اقتصادية شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر بـ 1.200.000.000دج تحت اسم مؤسسة مضخات وصمامات الجزائر (POVAL)، وذلك في 05 أوت 1997 تابعة للشركة القابضة اليتافيكHOLDING، وهي مقسمة إلى ستة وحدات إنتاجية متخصصة تساهم بطريقة مباشرة في تنمية الاقتصاد الوطني وخاصة في مجالات الري والمحروقات، وهي اليوم مؤسسة مستقلة ذاتيا في تسيير شؤونها الداخلية والخارجية لكنها لا تزال تابعة للقطاع العام أي هي ملك للدولة.

ثانيا: تعريف المؤسسة

بوفال هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم رأسمالها يقدر بـ 120 مليار سنتيم متخصصة في إنتاج عتاد الري، تقع في المنطقة الصناعية بالبرواقية ولاية المدية ومقرها المركزي متواجد بالرويبة في الجزائر العاصمة، تقوم هذه المؤسسة بعدة أنشطة في مجال الري والمحروقات حيث أنها تنتج المضخات والصمامات بمختلف أنواعها

وأشكالها، ولها ورشات خاصة بصيانة العتاد ووحدات تقوم بتحويل المواد الخام إلى منتجات يتم توريدها إلى الأسواق المحلية و الأسواق الخارجية، أي أنها تمد إلى مختلف ولايات الوطن وتصدر إلى مجموعة من دول الخارج.

كان عدد عمالها في سنة 1975 عند إنشائها 3600 عامل موزعين على مختلف الوحدات وبعد الإصلاحات الاقتصادية ودخول الاقتصاد الوطني في مرحلة اقتصاد السوق سنة 1994 انخفض عدد العمال ليصبح سنة 1996 حوالي 1400 عامل[1]، وتضم مؤسسة "بوفال" ستة وحدات إنتاجية هي:

- ✓ وحدة المسبك بالبرواقية.
- ✓ وحدة الصمامات بالبرواقية.
- ✓ وحدة المضخات بالبرواقية.
- ✓ وحدة الصيانة بالبرواقية.
- ✓ وحدة المضخات بالرويبة.
- ✓ وحدة المضخات ببراقي.

بالإضافة إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة.

الفرع الثاني: أهداف ووظائف المؤسسة

أولا:أهداف المؤسسة:

أنشأت مؤسسة بوفال كباقي المؤسسات الصناعية الأخرى من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

– تزويد السوق الوطنية والدولية بمختلف منتجات الصمامات والمضخات التي تستعمل في مجال الري باعتباره قطاع هام في الاقتصاد الوطني والعالمي.

– المساهمة في تحسين قطاع المحروقات من خلال تزويده بمختلف المنتجات التي يحتاجها، حيث أنه من بين منتجات المؤسسة ما يستخدم لذلك، وبذلك فإنها تساهم في الصناعات البترولية.

– محاولة المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال تغطية السوق المحلية بمختلف منتجاتها والعمل على تخفيض الواردات من نفس هذه المنتجات.

– تحسين نوعية المنتجات ومحاولة مواكبة المنتجات الوطنية والأجنبية لكسب القدرة على مواجهة المنافسة.

– العمل على جلب عدد كبير من الزبائن وكذلك السعي لرفع درجة ثقة الموردين، وذلك بعرض منتجاتها على الصعيد الدولي.

– الاندماج مع المؤسسات الوطنية الكبرى في تطوير وتنمية الاقتصاد الوطني، والمساهمة في تحقيق مخطط التنمية الذي تنتهجه الدولة الجزائرية.

ثانيا: وظائف المؤسسة

[1] www.poval.com.dz

من التعريف السابق الذي تقدم عرضه سابقا لمؤسسة "بوفال" نستنتج أن مهمتها أو وظيفتها الرئيسية هي العملية الإنتاجية، أي أنها تقوم بعملية تحويل المدخلات إلى منتجات نهائية موجهة للبيع، وتعتمد على طريقتين في الإنتاج: الإنتاج حسب الطلب و الإنتاج الدائم (المستمر)، حيث أنها تنتهج الطريقة الأولى للمنتجات غير المطلوبة في السوق بكثرة، أما الطريقة الثانية فتنتهجها للمنتجات المطلوبة بكثرة، ويتم التعرف على الطلب الدائم من خلال الدراسات التي يقوم بها مسيرو المؤسسة والقيام ببعض الدراسات التي تخ أذواق المستهلكين وذلك عبر مصالحها الخاصة بدراسة السوق ومتطلباته، وبما أن مؤسسة "بوفال" هي مؤسسة إنتاجية فإنها تقوم بجميع الوظائف الأخرى التي تعتمدها المؤسسات الصناعية وذلك حتى تستطيع تحقيق وظيفتها الرئيسية وتتمثل هذه الوظائف في :

- الشراء: ومهمتها تلبية احتياجات المؤسسة المتمثلة في متطلبات الإنتاج.
- التخزين: وهي وظيفة لها علاقة مباشرة مع كل من وظيفتي الشراء والإنتاج.
- الإنتاج: وتهتم بتحويل المدخلات إلى منتجات.
- التوزيع: ومهمتها صرف المنتجات إلى الأسواق المحلية والدولية ودراسة هذه الأخيرة.

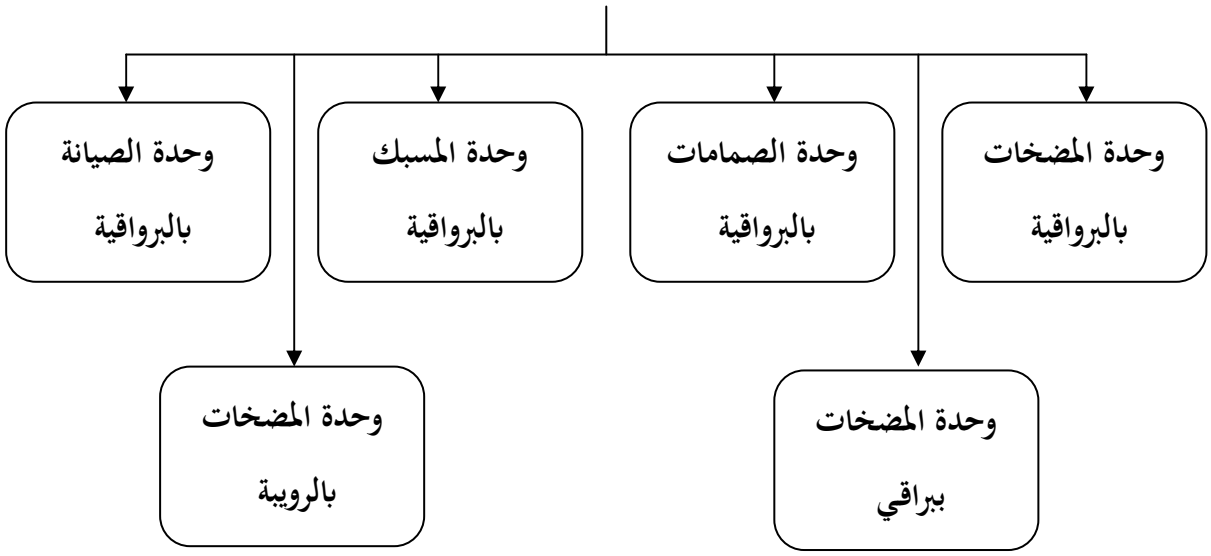
المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال

يمثل التنظيم الهيكلي توزيع الصلاحيات والمسؤوليات والتدفق المعلوماتي بالإضافة إلى الطريقة التي يتم بها نظام التدرج في المسؤوليات ويعتبر التنظيم الهيكلي للمؤسسة من النوع الهرمي الذي تختلف فيه المسؤوليات حسب المناصب، وهذا ما يساعد على تسهيل الاتصالات عبر مختلف مستويات الهيكل والشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة "بوفال" وسنحاول تحليل هذا الهيكل والتعرف على وحداته.

الفرع الأول : الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال

الشكل رقم (3–1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال

المديرية العامة بالجزائر العاصمة



المصدر: أمانة إدارة وحدة المسبك

الفرع الثاني :تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال

تتكون مؤسسة بوفال من ستة وحدات تقوم كل وحدة بإنتاج وتوزيع ما تنتجه ما عدا وحدة الصيانة والتي تعد خدماتية،كما أن وحداتها مستقلة في الإنتاج والتسيير وذلك حسب نوع نشاط كل وحدة، بالإضافة إلى وجود مديرية عامة تشرف على هذه الوحدات والمتواجدة في الجزائر العاصمة، ويمكننا تلخيص مهام هذه المديرية ووحدات المؤسسة فيما يلي[1]:

1) المديرية العامة:

تتواجد المديرية العامة لمؤسسة "بوفال" بالجزائر العاصمة، و هي التي تشرف على وحدات المؤسسة و وتعد السياسة العامة للمؤسسة وتحدد الأهداف الإستراتيجية لها وتتولى مهمة التخطيط والرقابة والتوجيه العام كما تتعامل مع الأطراف الخارجية باسم المؤسسة.

2) وحدة إنتاج المضخات:

للمؤسسة ثلاث فروع لإنتاج المضخات، حيث تنتج مختلف أنواع وأشكال المضخات وقياساتها الخاصة بالري وتعتبر كل وحدة من الوحدات الثلاث مستقلة ذاتيا وماليا في تسيير شؤونها الداخلية والخارجية وقد كان هذا التقسيم بهدف تغطية السوق الوطنية والأجنبية للمنتجات،كما يهدف إلى محاولة تقريب المستهلك إلى المؤسسة و التقليل من نفقات النقل.

3) وحدة الصمامات بالبرواقية:

[1] وثائق مقدمة من أمانة وحدة المسبك.

تخت هذه الوحدة في إنتاج الصمامات بمختلف أنواعها وأصنافها وتعتمد في شراء المواد الأولية على وحدة المسبك بالإضافة إلى اعتمادها على السوق الخارجية والمحلية، كما أنها تتحكم في نشاطها المتمثل في الإنتاج والبيع من خلال تسييرها الذاتي.

4) وحدة الصيانة بالبرواقية:

تهتم هذه الوحدة بصيانة الآلات والمعدات الثابتة والمتحولة المتوفرة لدى المؤسسة.

5) وحدة المسبك بالبرواقية:

تقوم هذه الوحدة بتحويل المواد الخام إلى منتجات نصف مصنعة ومنتجات تامة الصنع، حيث تعتبر المنتجات النصف مصنعة، كأجسام الصمامات مثلا، كمادة أولية للوحدة الخاصة بها، وتعتمد هذه الوحدة في توزيع منتجاتها على البيع المباشر لوحدات المؤسسة أو إلى السوق الخارجية كما لها هيكل إداري خاص بها واستقلالية في التسيير.

نظرا لكبر حجم مؤسسة بوفال (POVAL) واختلاف أنواع الإنتاج فيها ركزنا دراستنا هذه على وحدة المسبك بالبرواقية وسنقوم بتحليل القوائم المالية خاصة الميزانية وقائمة الدخل وبعدها عرض نظام الموازنات التقديرية خاصة منها المالية (الموازنة النقدية وقائمة الدخل ثم الميزانية) ثم بعد ذلك إجراء المقارنة بين ما هو تقديري وفعلي لاستخراج الانحرافات وتقديم الحلول المناسبة لهذه الانحرافات.

المطلب الثالث: دراسة وحدة المسبك بالبرواقية

إن كبر حجم مؤسسة بوفال "POVAL" وتعدد وحداتها دفع بنا إلى دراسة وحدة من وحداتها هي وحدة المسبك بالبرواقية والمتخصصة في إنتاج الهياكل بمختلف أنواعها وأشكالها كما تعتبر وحدة المسبك من أكبر الوحدات في بوفال، حيث أنه تمون مختلف الوحدات بمختلف الهياكل وأنواعها.

الفرع الأول: تقديم وحدة المسبك بالبرواقية

وحدة المسبك هي جزء من مؤسسة بوفال أي أنها من وحداتها، وطبيعتها الأساسية تكمن في إنتاج مختلف أنواع الهياكل أو الإطارات الخارجية مثل هياكل الصمامات – هياكل المضخات ...الخ، وفق أشكال وأحجام مختلفة، تقع هذه الوحدة بالمنطقة الصناعية بالبرواقية ولاية المدية، وتعتمد في تسييرها على التسيير الذاتي وذلك لأنها مرت بالمراحل المختلفة للإصلاحات الاقتصادية، ويبلغ عدد عمالها حتى سنة 2009 حوالي 401 عامل، وتتكون هذه الوحدة من ستة دوائر في هيكلها الإداري حيث تخت كل دائرة في جزء من إدارة نشاط الوحدة، بالإضافة إلى هذه الدوائر توجد وظيفة تساهم في إنجاح عمل الوحدة وتعتبر مستقلة عن الدوائر الأخرى وهي وظيفة تسيير الموازنات حيث أنها تابعة مباشرة لمدير الوحدة[1].

أولا: أهداف الوحدة

[1] وثائق مقدمة من إدارة المحاسبة والمالية بوحدة المسبك.

إن لوحدة المسبك عدة أهداف تسعى لتحقيقها باستعمال الموارد المتاحة لديها، حيث أن للوحدة أهدافا خاصة أي أهداف تخ بتطوير الوحدة وتأهيلها للمنافسة وأهداف عامة والتي تساهم في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية التي تنتهجها الدولة الجزائرية وخاصة في المرحلة الراهنة مرحلة اقتصاد السوق، ومن بين الأهداف التي تسعى وحدة المسبك لتحقيقها نذكر ما يلي:

– العمل على تحقيق هدفها المنشود من نشاطها و المتمثل في الربح و الاستمرارية و كذا محاولة تطوير منتجاتها و تنويعها حتى تستطيع مواجهة أو منافسة المؤسسات المحلية و الأجنبية.

– تساهم في التقليل من الاعتماد على الخارج و المساهمة في القضاء على الاحتكار الاقتصادي.

– المساهمة في تحقيق نسبة اندماج عالية داخل المؤسسة الأم.

ثانيا: وظائف الوحدة

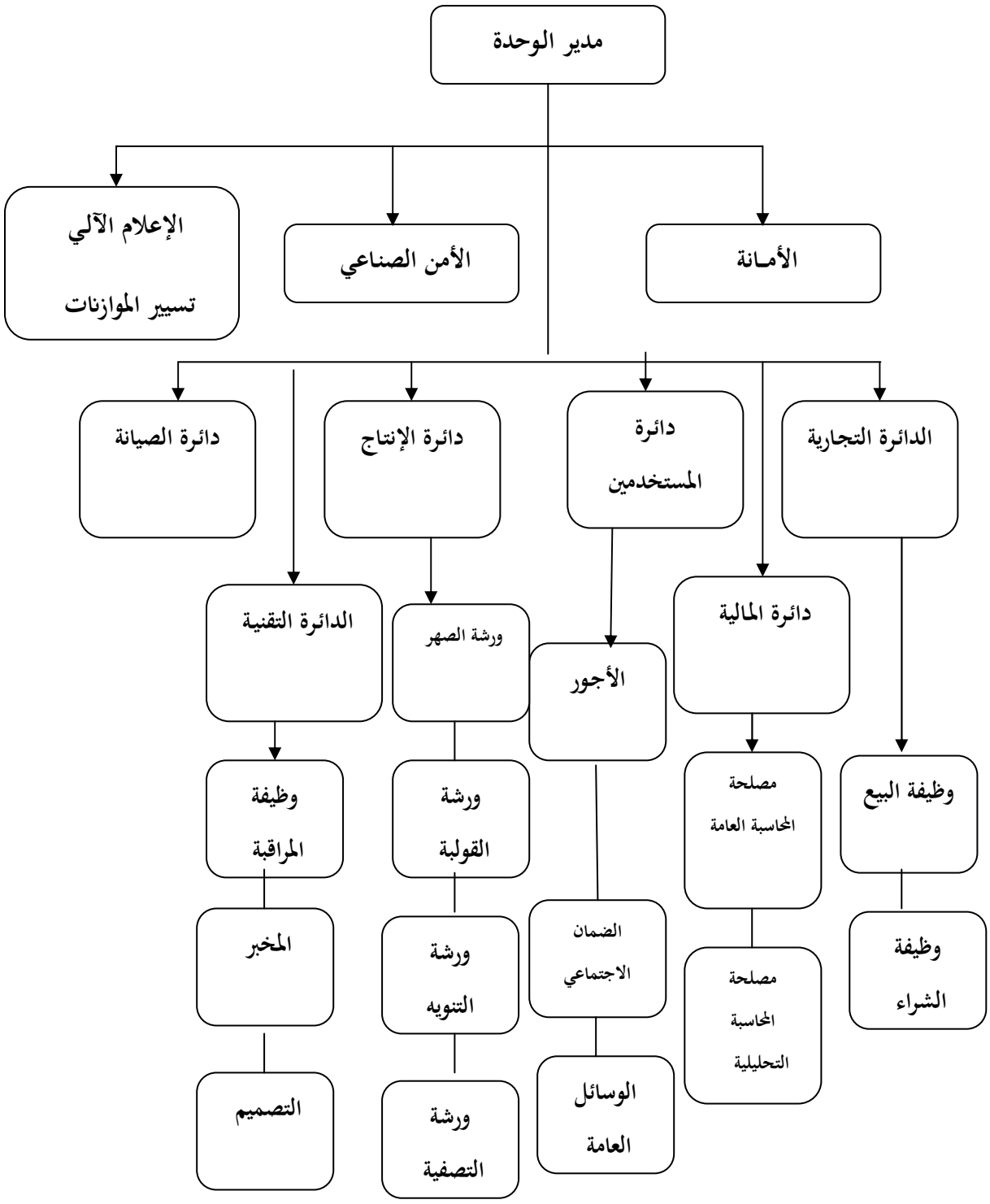
إن الوظيفة الرئيسية لوحدة المسبك تتمثل في إنتاج الإطارات الخارجية والهياكل لمختلف الصمامات والمضخات بمختلف أنواعها وأشكالها، حيث تمر مرحلة التصنيع لمنتجاتها عبر عدة ورشات وذلك حسب تخص كل ورشة، فهناك مثلا ورشة تقوم بصهر الحديد بنوعين(FGS, FGL) وورشة تقوم بعملية القولبة وذلك حسب مخطط وحجم الهيكل المراد صنعه، وأخرى خاصة بالتصميم وأخرى خاصة بالتصفية ليصبح منتجا تام الصنع قابل للتسويق، وتتمثل الوظيفة الأساسية للوحدة في الإنتاج بالإضافة إلى الوظائف المساعدة المتمثلة في وظيفة الشراء ووظيفة البيع حيث تقوم وظيفة الشراء بتموين الوحدة بالمواد الأولية التي تحتاجها، أما وظيفة البيع والتي تعتبر آخر مرحلة لملكية المنتج فتهتم ببيع المنتجات إلى الزبائن المحليين والخارجيين (التصدير)، كما أن للوحدة وظائف مساعدة أخرى تعتمدها في تسيير نشاطها تتمثل في الإدارة و النقل...الخ.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة المسبك

سبق وأشرنا أن وحدة المسبك تتكون من ستة دوائر تأخذ كل واحدة منها عاتقها مهمة تسيير جزء من شؤون المؤسسة، كما أن كل هذه الدوائر تسعى لتحقيق أهداف الوحدة وتحقيق مستوى عال من الأداء وحتى نبين مهمة كل دائرة وهدفها في التسيير الداخلي للوحدة سنقوم بتوضيح الهيكل الإداري لوحدة المسبك وتحليل دوائرها والتعرف عليها.

أولا: : الهيكل التنظيمي لوحدة المسبك

الشكل(3–2): الهيكل التنظيمي لوحدة المسبك



المصدر: أمانة إدارة وحدة المسبك

ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي لوحدة المسبك

إن التنظيم الإداري لوحدة المسبك يأخذ الشكل الهرمي في التسيير أي ما يسمح بتفويض السلطة من الهيئات العليا إلى الهيئات التنفيذية، ومن الشكل السابق نلاحظ أن للوحدة مصلحة تسيير الموازنات والتي تعتبر مستقلة عن باقي الدوائر الأخرى .

وحتى نتعرف على وظائف الدوائر المختلفة نلخصها في التعاريف التالية [1]:

1) مدير الوحدة : هو موظف إداري بوحدة المسبك، ويعتبر المدير هو المسؤول الأول للوحدة.

2) مصلحة تسيير الموازنات: تعتبر هذه المصلحة جديدة العهد في التنظيم الإداري لوحدة المسبك، وكان الهدف من إنشائها هو مراقبة التسيير داخل الوحدة، بالإضافة إلى تسهيل عمل المدير لمراقبة أعمال الدوائر الأخرى.

3) الدائرة التجارية : تقوم هذه الدائرة بدور الوسيط بين الوحدة والمحيط الخارجي حيث أنها تنقسم إلى مصلحتين هما مصلحة الشراء ومصلحة البيع، فوظيفة المصلحة الأولى تكمن في تموين الوحدة أو شراء ما تحتاجه من مواد أولية واستثمارات بينما مصلحة البيع فمهمتها تسويق المنتجات إلى مختلف الأسواق.

4) دائرة المحاسبة و المالية: تكمن مهمة هذه الدائرة في تسيير الشؤون المالية للوحدة، حيث تنقسم إلى مصلحتين هما:

- ✓ **مصلحة المحاسبة العامة** : تشرف على كل الأعمال اليومية والشهرية أو الدورية التي تقوم بها الوحدة من سجلات واستثمارات ... الخ.
- ✓ **مصلحة المحاسبة التحليلية** : تقوم هذه المصلحة بتحليل المعلومات ودراستها وخاصة المستمدة من مصلحة المحاسبة العامة، والهدف الذي تعمل على تحقيقه هو التقليـ من التكاليف بأكبر قدر ممكن وكشف الانحرافات وتحديد مسؤولياتها، كما أنها تساهم في تحسين التسيير ومراقبته وذلك من خلال إعطاء بعض الاقتراحات الخاصة بالانحرافات الحاصلة في الوحدة.

5) الدائرة التقنية : تكمن وظيفة هذه الدائرة في القيام بمراجعة المنتوج ومراقبة مدى مطابقته للمعايير التقنية المطلوبة وخاصة تلك المتعلقة بأذواق المستهلكين والسوق، كما أنها تقوم بمهام تطوير منتجات الوحدة وتحسين جودتها ومواصفاتها.

6) دائرة المستخدمين : تشرف على هذه الدائرة مجموعة من الموظفين حيث يقومون بتسيير مختلف شؤون المستخدمين وتحليل ودراسة القضايا المهنية كما تقوم هذه الدائرة بمتابعة أداء العمال وتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة وإعداد بطاقات الأجور وتسجيل غيابات العمال كما أنها تدرس احتياجات الوحدة فيما يخـ المستخدمين.

7) دائرة الإنتاج : هي الدائرة التي تشرف وتدير مختلف مراحل تحويل المواد الأولية إلى منتجات وتتلخ مهمتها في التحويل(الإنتاج) وذلك باعتمادها على أربع ورشات هي (الصهر- القولبة- التنويه- التصفية).

8) دائرة الصيانة : هي الدائرة التي تهتم بصيانة العتاد ويشرف عليها موظفون ذوي كفاءة عالية في هذا المجال.

الفرع الثالث: تقديم نظام الموازنات التقديرية للوحدة

[1] وثائق مقدمة من أمانة وحدة المسبك.

بما أننا نتحدث عن دور التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي ، وكما تطرقنا في الجانب النظري أن إعداد الخطة المالية يعتمد على الموازنات التقديرية فسنلجأ إلى تقديم نظام الموازنات التقديرية داخل الوحدة.

كما أشرنا سابقا تعتمد الوحدة على هيكل تنظيمي من النوع الهرمي أين يكون نظام المعلومات سهل التحقيق بالإضافة إلى أنه يبين مراكز السلطة ومواقع المسؤولية، حيث تعتبر وظيفة تسيير الموازنات من الوظائف التي تمارس الاتصال المباشر مع مدير الوحدة، وتتواجد هذه الوظيفة بالضبط بالقرب من مصلحة الإعلام الآلي التي تساهم بنسبة كبيرة في تفصيل نظام الرقابة وضبط المعلومات واستغلال الوقت، وتواجدها بالقرب من هذه المصلحة يؤدي بنا إلى القول أن هذه الوظيفة متمركزة في المكان المناسب وخاصة أنها تلم بجميع المعلومات الخاصة بالوحدة.

تحتل وظيفة تسيير الموازنات داخل وحدة المسبك مكانة هامة نظرا للدور الفعال الذي تقوم به من توجيه المسيرين القائمين على الدوائر المختلفة للمؤسسة، كما أنها تهتم بتحديد النقائ والانحرافات التي تنتج عن عمليات الإنتاج والتموين، بالإضافة إلى أنها تساهم في تحسين تسيير الوحدة، وذلك من خلال إعطاء اقتراحات وحلول للمشاكل التي تعيق مسار نشاطها الإنتاجي.

يقوم المحاسب الإداري بإعداد الموازنات التقديرية السنوية للوحدة بالاعتماد على السنوات السابقة بالإضافة إلى التنبؤات التي يحصل عليها من خلال الدراسات، ويكمن الهدف من التقديرات المساهمة في تحسين فعالية التسيير في الوحدة والتقليل من الوقوع في الأخطاء، لأن العمل عن طريق التقديرات يحقق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وطاقة الوحدة، كما أنه يقلل من التكاليف غير الهادفة، وخاصة تلك التي تخ الموارد الأولية واليد العاملة.

تمارس وظيفة تسيير الموازنات في الوحدة في الرقابة على جميع دوائر الوحدة، وذلك من خلال الاتصال المباشر أو عن طريق الرقابة باستخدام تقارير الأداء، حيث أنه يلزم كل مسؤول دائرة بإعداد تقرير عن ما حققته من عمليات تخصها ومدى مطابقتها للتقديرات التي أعدتها، وتكون هذا التقارير شهرية، ثلاثية، سداسية وسنوية، وذلك حتى تسهل من مهمتها ولا توقع بالوحدة في انحرافات[1].

أما الهدف الذي تسعى وظيفة تسيير الموازنات في الوحدة الوصول إليه والذي يعتبر من الأهداف الأساسية التي تساهم في السير الحسن للوحدة وضمان استمراريتها هو تفعيل نظام الرقابة من أجل تحسين
المردودية، بالإضافة إلى أهداف أخرى يمكننا أن نذكر منها مايلي:

- التحكم في التسيير بطريقة عقلانية و تفادي النقائ والسلبيات وتخفيض التكاليف الثابتة في العملية الإنتاجية.
- العمل على تحقيق إستراتيجية الوحدة المبنية على التقديرات المنتظمة في الموازنات التقديرية وخاصة تلك

[1] وثائق مقدمة من مصلحة تسيير الموازنات بوحدة المسبك.

المتعلقة باستمرارية نشاط الوحدة.

– المساهمة في تحقيق أهداف الوحدة وذلك من خلال تقليل التكاليف والبحث عن أسباب الانحرافات و الخروج من الخسائر التي تحققها الآن.

المطلب الرابع : واقع وحدة المسبك

سنحاول في هذا المطلب القيام بدراسة إحصائية مقارنة لنشاط الوحدة لمدة ثلاث سنوات، وهذا حتى نتمكن من التعرف على واقع هذه الوحدة ومدى فعالية تسييرها، وذلك باستخراج الانحرافات التي تنجم عن التحليل وإعطاء أسبابها، وسنركز دراستنا في الواقع على أربع عناصر والتي تعد الأساسية داخل الوحدة وهي: رقم الأعمال ، الإنتاج ، المشتريات ، عدد العمال ، وذلك للفترة من 2007 إلى 2009 .

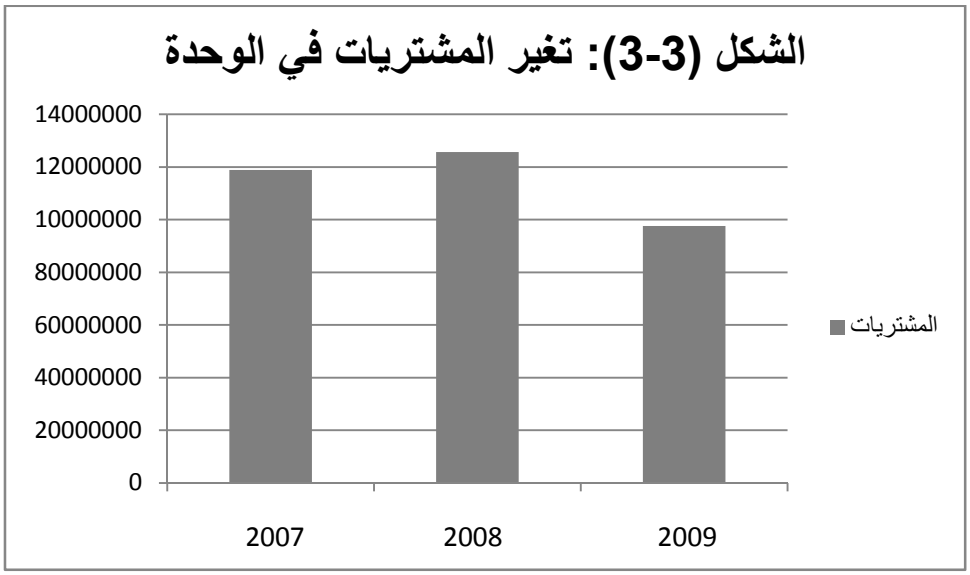
نعتمد في تبيان واقع الوحدة على معطيات مأخوذة من دائرة المحاسبة والمالية والتي تخ كل عنصر من العناصر السابقة، فيما يخ رقم الأعمال والإنتاج سيتم التطرق إليهما في المبحث الثاني عند دراسة جدول حسابات النتائج.

الفرع الأول: المشتريات : إن مشتريات الوحدة تتمثل في المواد الأولية اللازمة لعملية الإنتاج التي تعتبر العامل الرئيسي المتحكم في حجم المشتريات وهذا ما سنلاحظه في المعطيات التالية:

الجدول (3–1): تغير المشتريات في الوحدة (الوحدة: دينار جزائري)

السنوات / البيان	2007	2008	2009
المشتريات	118821833,53	125681873,91	97537966,26

المصدر: دائرة المحاسبة والمالية بوحدة المسبك.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (3–1).

من التمثيل البياني نستنتج أن تغيير المشتريات من سنة 2007-2008 كان متزايدا بنسبة معتبرة ثم انخفض بشكل كبير من سنة 2008-2009، وهذا ناتج لعدة أسباب منها:

- التغير في رقم الأعمال وما ينجر عنه من نتائج.
- التغيير في الإنتاج وتأثيره على حاجياته من المواد الأولية.
- عنصر السيولة الذي يلعب دورا هاما في الحصول على المواد الأولية.
- ظروف السوق من حيث العرض والطلب حيث كان هناك انكماش للسوق في الفترة الثانية.

إذن يوجد تأثير متسلسل ومتوالي في وظائف الوحدة ويبدأ هذا التأثير من المبيعات حيث يعتبر رقم الأعمال هو المتغير الرئيسي الذي أدى إلى التغير في العناصر الأخرى ومن بينها حجم المنتجات وعلى متطلباته من مواد أولية ومستلزمات، إضافة إلى العامل الذي يتوسط هذه المتغيرات وهو مستوى المخزون سواء في المنتجات أو المواد.

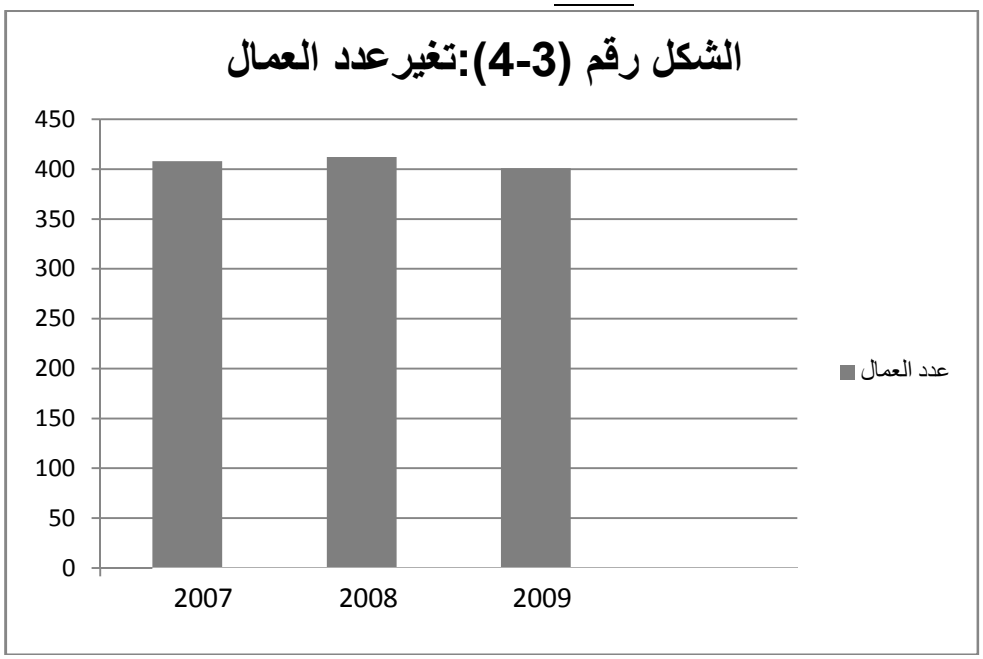
الفرع الثاني: عدد العمال: إن عدد العمال وتغيراته لا علاقة له بما سبق ولكن حدث تغير طفيف في عدد عمل الوحدة حيث نبين هذا التغيير في الجدول التالي:

الجدول (3-2) تغير عدد عمال الوحدة (الوحدة: عامل)

السنوات / البيان	2007	2008	2009
عدد العمال	408	412	401

المصدر: دائرة المحاسبة والمالية بوحدة المسبك.

الشكل رقم (3-4):تغير عدد العمال



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (3-2).

من الجدول رقم (3-2) والشكل رقم (3-4) نلاحظ تغير عدد عمال الوحدة في الفترة الثانية أكبر من التغير في الفترة الأولى ويرجع سبب تغير عدد العمال في وحدة المسبك إلى بعض العوامل التالية:

- بحكم قدم المسبك ومؤسسة بوفال فمعدل العمل عند العمال مرتفع وهذا ما يفسر أنهم أحيلوا إلى التقاعد.
- عدم تعويضهم من طرف المؤسسة بعمال جدد وذلك بسبب الوضعية المالية التي تعاني منها.
- انتهاج الوحدة سياسة تجميد التوظيف وذلك بهدف التحكم في التكاليف وتحسين مردودية العنصر البشري.

إذن سبب تغير عدد العمال في وحدة المسبك هو سبب داخلي والذي يكمن في إحالة المسنين إلى التقاعد وتجميد التوظيف، كما يكمن أيضا في الوضعية المالية التي تمر بها الوحدة وتأثيرها على أجور العمال، بالإضافة إلى هذا عند تقاعد أحد العمال يحل محله عامل من داخل الوحدة، حيث لا يتم عرض هذه الوظيفة لخارج الوحدة.

من خلال الدراسة التي حاولنا فيها التعرف على واقع وحدة المسبك من مؤسسة بوفال بالبرواقية، والتي اختصرت على تحليل بعض المعطيات لبعض نشاطات الوحدة (المشتريات – عدد العمال) وكانت هذه الدراسة لثلاث سنوات سابقة وهي 2007-2008-2009، استنتجنا تدهور أوضاع نشاط الوحدة وانحصار مدى تأثيرها ومكانتها في السوق الوطنية وهذا راجع لعدة أسباب منها ما هي داخلية ومنها ما هي خارجية، والتي أثرت في تسيير الوحدة ونشاطها، حيث يمكننا إيجاز بعض هذه الأسباب في ما يلي:

1) الأسباب الخارجية: إن المحيط الخارجي لوحدة المسبك أثر بكثرة ومباشرة على أنشطتها وذلك من خلال عدة عناصر نذكر منها :

- سياسة الدولة الاقتصادية وخاصة التشريعات المتعلقة بالاستيراد والتصدير أدى إلى فتح السوق المحلية للمنتجات الأجنبية والتي هي غالبا في وضعية تنافسية أحسن من المنتجات المحلية مما ساهم في انحصار مبيعات الوحدة وتدهور وضعها المالي.
- دخول الجزائر مرحلة اقتصاد السوق وانتهاجها لسياسة الخصخصة وهذا ما أدى بها إلى تجميد المشاريع التنموية وخاصة التي لها علاقة بمنتجات وحدة المسبك بالبرواقية.
- نق ثقافة التسيير والتخطيط لبعض مكاتب الدراسات وخاصة في مجالات البناء والري، وهذا ما أدى بهم إلى عدم احترام المعايير الدولية الواجب مراعاتها فيما يخ البنايات الخاصة بالوحدة بالإضافة إلى نق مراقبة التسيير ومتابعة المشاريع.

2) الأسباب الداخلية: يوجد هناك أسباب داخلية أثرت على المتغيرات الخارجية في مجالات المنافسة، ومن بين هذه الأسباب نذكر:

- عدم كفاءة الموظفين الذين يقومون بمهمة مراقبة التسيير، و عدم توفرهم على الخبرة الكافية.
- وقوع الوحدة في أزمة مالية والتي نتجت عن تحقيق خسارة لسنوات متتالية وهذا ما أثر على رأس مالها والذي يؤثر بدوره على استثماراتها.
- كبر حجم الوحدة والمؤسسة ككل ووجود هياكل ومراكز تكلفة غير ضرورية.

- انتهاج مسيريها لبعض السياسات كسياسة تجميد التوظيف والتي أثرت على تجديد طواقمها الفنية والإدارية.

إذن الأوضاع السيئة والنتائج السلبية التي طرأت على نشاطات الوحدة ناتجة بنسبة كبيرة من المحيط الخارجي أي أسبابه خارجية، وهذا ما أدى إلى تدهور نشاط الوحدة وعدم تحقيقها لأهدافها ...الخ، فيجب على مسؤولي الوحدة وخاصة رؤساء الدوائر أن يبحثوا عن حلول لهذه الأسباب.

المبحث الثاني : تحليل القوائم المالية لوحدة المسبك للفترة(2007-2009)

تقاس الوضعية المالية لأي مؤسسة بمدى قدرتها على مواجهة التزاماتها اتجاه الغير عند حلول تاريخ استحقاقها من جهة، وبمدى إمكانيتها على تحقيق عوائد مالية تساعدها في إعطاء صورة أفضل لها وكذلك تطوير نشاطها وتوسيعه من جهة، ومن جهة أخرى من أجل ضمان البقاء والاستمرار في السوق، وذلك باستخدام المعلومات المتحصل عليها عن نشاط المؤسسة، ولتقييم أداء وحدة المسبك وكذلك قياس مدى استعداد الوحدة على مواجهة التزاماتها عند حلول آجال استحقاقها، وقدرتها على تحقيق مردودية مناسبة تساعدها على القيام بنشاطها وتوسيعه نقوم بتحليل وضعيتها من خلال النسب المالية ومختلف مؤشرات التوازن المالي، بالإضافة إلى استخدام المعلومات المحاسبية والمالية المتاحة خلال الفترة(2007-2009).

المطلب الأول: عرض القوائم المالية لوحدة المسبك للفترة(2007-2009)

تعتبر القوائم المالية المرآة العاكسة لأي مؤسسة اقتصادية فمن خلالها يستطيع كل طرف له علاقة بها من تقييم أدائها سواء المقرضين أو المساهمين أو باقي الأطراف الأخرى، وسنحاول في هذا المطلب عرض القوائم المالية التي تكمن في الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج للفترة(2007-2009).

الفرع الأول: عرض الميزانية المالية لوحدة المسبك للفترة (2007-2009)

تعتبر الميزانية صورة موضحة لوضعية المؤسسة في تاريخ معين بحيث تظهر ذمة المؤسسة التي تتمثل في عناصر الأصول وعناصر الخصوم مجتمعة، أي ما على المؤسسة وما لها، فأي مؤسسة تتكون من الأصول التي تتمثل في الاستخدامات والخصوم التي تكمن في الموارد والتي هي تحت تصرفها، وسنحاول في هذا الفرع عرض وتحليل الميزانية المالية لوحدة المسبك للفترة (2007-2009).

أولا: جانب الأصول للميزانية المالية

الجدول رقم (3–3): جانب الأصول للوحدة للفترة (2007–2009)

رقم الحساب	البيـان	2007	2008	2009
204	البرمجيات المعلوماتية وما شابهها	8521	4631,34	2408,34
211	الأراضي	839571006,87	839571006,87	839571006,87
213	المباني	440559,84	361402,03	289780,61
215	المعدات والأدوات	194288012,52	159623917,77	126425330,67
218	التثبيتات العينية الأخرى	2777541,63	1065553,5	2709240,26
232	التثبيتات العينية الجاري إنجازها	1874413,2	1874413,2	1874413,2
275	الكفالات المدفوعة	–	787500	787500
1814	الارتباط الخاص بالمؤسسات	777428854,89	821008123,61	822788131,49
	مجموع الأصول غير الجارية	**1816388909,95**	**1824296548,39**	**1794447811,44**
3	المخزونات	137575407,08	121926776,09	118649927,43
409	الموردون المدينون	9145109,10	9299120,24	19344363,19

411	الزبائن	58260004,85	67338866,55	82305677,04
425	المستخدمون–التسبيقات والمدفوعات على الحسابات الممنوحة	1662526	1274700,07	1904739,83
442	الدولة–الضرائب والرسوم القابلة للتحصيل	911168,7	1154070,08	1954836,22
512	البنك	2405268,88	3732107,16	6607598,27
517	الحساب الجاري البريدي	10868665,64	7357245,87	3995901,6
530	الصندوق	32009,05	2430,15	29320,10
542	الاعتمادات	2928000	30553854,24	
	مجموع الأصول الجارية	**223788159,3**	**242639170,45**	**234792363,68**
	مجموع الأصول	**2040177069,25**	**2066935718,84**	**2029240175,12**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للوحدة (الملحق رقم1).

من خلال الجدول رقم(3–3) نلاحظ أن قيمة الأصول سنة 2008 ارتفعت عن قيمة أصول سنة 2007 بنسبة 1,31 %سبب الارتفاع راجع إلى زيادة قيمة الحقوق وارتفاع الأصول غير الجارية خاصة حقوق المؤسسة اتجاه الوحدات التابعة لنفس المؤسسة.

أما في سنة 2009 انخفضت قيمة الأصول بنسبة 1,86% نتيجة انخفاض قيمة الأصول الجارية خاصة المخزونات وبعض عناصر الحقوق بالإضافة إلى انخفاض قيمة الأصول غير الجارية نظرا لانخفاض قيمة المباني وذلك لقدمها وتآكلها عبر الزمن وطول مدة استعمالها، وكذلك انخفاض قيمة المعدات والأدوات نظرا لقدمها أيضا وعدم تجديدها .

ثانيا: جانب الخصوم للميزانية المالية

الجدول رقم (3–4): جانب الخصوم للوحدة للفترة (2007–2009)

رقم الحساب	البيـان	2007	2008	2009
11	الترحيل من جديد	-2697567031,44	-2885442773,04	-3074708808,64
12	نتيجة السنة المالية	-187875741,6	-189266035,6	-186612203,28
	رؤوس الأموال الخاصة	**-2885442773.04**	**-3074708808,64**	**-3261321011,92**
15	المؤونات للأعباء	5599182,08	28908627,63	13119401,31
164	القروض البنكية	28323947,5	28323947,47	28323947,5
1815	الارتباط الخاص بالمؤسسات	4662536405,38	4873958863,73	5051325644,17
	مجموع الخصوم غير الجارية	**4696459534,96**	**4931191438,86**	**5092768992,98**

401	موردو المخزونات والخدمات	139632088,74	122843601,36	77834531,26
404	موردو التثبيتات	251027,96	404065,96	254949,46
408	موردو الفواتير التي لم تصل إلى صاحبها	10511406,01	13702804,83	13135206,73
419	الزبائن الدائنون	1628987,57	1688130,24	2024658,43
421	المستخدمون- الأجور المستحقة	20970574,99	9029359,81	35280490,41
427	المستخدمون-الاعتراضات على الأجور	16923935,83	9686579,12	19462971,28
431	الضمان الاجتماعي	25224020,37	25110284,09	35527383,63
447	الضرائب والرسوم و التسديدات المماثلة	6845875,44	20592426,28	7099611,51
47	الحسابات الانتظارية		55013,91	
518	الفوائد المنتظرة	6791065,07	6791066	6791066
519	المساهمات البنكية الجارية	381325,35	549757,02	381325,35
	مجموع الخصوم الجارية	**229160307,33**	210453088,62	**197792194,06**
	مجموع الخصوم	**2040177069,25**	**2066935718,84**	**2029240175,12**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية (الملحق رقم1).

نلاحظ من خلال الجدول رقم(3-4) أن قيمة الخصوم ارتفعت سنة 2008 عن قيمة الخصوم لسنة2007 بنسبة 1,31% نتيجة ارتفاع الخصوم غير الجارية بنسبة 5% نظرا لارتفاع قيمة المؤونات المخصصة للأعباء وكذلك ارتفاع قيمة الديون التي هي على عاتق الوحدة بالنسبة للوحدات التي تدخل ضمن نفس المؤسسة راجع إلى حاجة الوحدة إلى السيولة لتغطية دورتها، بالإضافة إلى ارتفاع كل من سلبية النتيجة و قيمة الترحيل من جديد هذا الأخير يعود ارتفاعه إلى تراكم الخسارة المحققة من قبل الوحدة.

أما سنة 2009 فقد عرفت انخفاضا في قيمة الخصوم بنسبة 1,86% نتيجة ارتفاع سلبية رؤوس الأموال الخاصة خاصة حساب الترحيل من جديد نظرا لتراكم النتيجة السالبة وكذلك انخفاض قيمة الخصوم الجارية بنسبة 6,01 % خاصة انخفاض قيمة موردو المخزونات والخدمات الذي يعود إلى انخفاض قيمة المشتريات بالإضافة إلى انخفاض كل من موردو التثبيتات و المساهمات البنكية.

الفرع الثاني: عرض جدول حسابات النتائج للفترة (2007-2009)

يبين لنا جدول حسابات النتائج الإيرادات والمصاريف المحققة من طرف المؤسسة خلال الدورة ويتم مقارنة الإيرادات بالمصاريف لاستخراج النتيجة الصافية، حيث تمثل الإيرادات مدخلات المؤسسة والمصاريف مخرجات المؤسسة، سنحاول في هذا الفرع عرض وتحليل جدول حسابات النتائج للفترة (2007-2009).

الجدول رقم (3–5) : جدول حسابات النتائج للوحدة للفترة (2007–2009)

رقم الحساب	البيان	2007	2008	2009
70	المبيعات والمنتجات الملحقة	316945628,14	324986919,64	267544864,63
72	تغيرات المخزونات والمنتجات المصنعة والمنتجات قيد التصنيع	40956071,61	6432697,08	49158659,7
	1-إنتاج السنة المالية	**357901699,75**	**331419616,72**	**316703524,33**
60	المشتريات المستهلكة	147656684,95	174102586,37	125243108,53
61	الخدمات الخارجية	1803235,85	1982613,71	1751066,05
62	الخدمات الخارجية الأخرى	5449798,12	6818038,13	8172723,73
	2–استهلاك الدورة	**154909718,92**	**182903238,21**	**135166898,31**
	3–القيمة المضافة للاستغلال(مطروح منها القيمة المضافة للمقر)	**200421282,71**	**144422294,4**	**178941422,29**
63	أعباء المستخدمين	197423573,88	157525211,32	195445582,95
64	الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة	3984172	4654268,66	4007544,06
	4– إجمالي فائض الاستغلال	**986463,17**	**17757185,58**	**20511704,72**
68	المخصصات للاهتلاكات والمؤونات وخسارة القيمة	42255049,08	61360794,39	45595976,22

	5- النتيجة العملياتية	**43241512,25**	**79117979,97**	**66107680,94**
76	المنتوجات المالية	115758,35	34184,46	53502,83
66	الأعباء المالية	516456,15	560979,49	682106,17
	6- النتيجة المالية	**400697,8**	**526795,03**	**628603,34**
	7- النتيجة العادية قبل الضرائب (مضاف إليها النتيجة العادية للمقر) الضرائب الواجب دفعها على النتائج العادية	107294075,74	131127319,38	151460523,61
	8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية	**107294075,74**	**131127319,38**	**151460523,61**
77	المنتوجات غير العادية	24857757,6	49759571,20	62526405,13
67	الأعباء غير العادية	69261706,17	47254712,86	90608712,8
	9-النتيجة غير العادية (مضاف إليها النتيجة غير العادية للمقر)	**80581665,86**	**58138716,22**	**35151679,67**
	10- النتيجة الصافية	**-187875741,6**	**-189266035,60**	**-186612203,28**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية (الملحق رقم2).

يتبين لنا من الجدول رقم(3-5) أن النتيجة الصافية انخفضت بنسبة 0,74% سنة 2008 رغم ارتفاع رقم الأعمال بنسبة 2,53%، ولكن ارتفاع تكلفة استهلاكات الدورة وكذلك ارتفاع مخصصات الاهتلاكات والمؤونات وبعض التكاليف الأخرى كان أكبر من ارتفاع رقم الأعمال.

أما سنة 2009 فالنتيجة عادت لتتحسن بنسبة 1,42 % رغم تراجع قيمة رقم الأعمال بنسبة 17,6% وذلك لانخفاض كل من قيمة استهلاكات الدورة وقيمة مخصصات الاهتلاكات والمؤونات.

بالإضافة إلى هذا كله فإن الوحدة تتحمل مصاريف المديرية المركزية بالرويبة مما أدى إلى ارتفاع خسارتها، سنحاول التعرض إلى تحليل أهم عناصر جدول حسابات النتائج للفترة (2007-2009) المتمثلة فيما يلي:

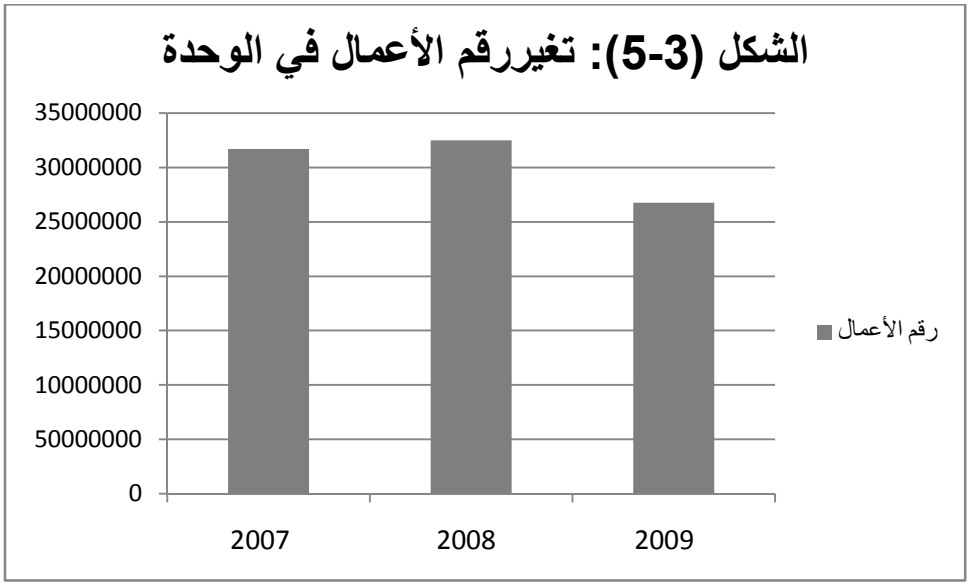
1)رقم الأعمال: حققت الوحدة رقم أعمال المبيعات لثلاث سنوات على الشكل التالي:

الجدول رقم (3-6): تطور المبيعات في الوحدة (الوحدة: الدينار الجزائري)

السنوات / البيان	2007	2008	2009
رقم الأعمال المحقق	316945628,14	324986919,64	267544864,63

المصدر: دائرة المحاسبة والمالية في وحدة المسبك.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الوحدة حققت رقم الأعمال مختلف بالنسبة لسنوات الثلاث، كما نلاحظ أنه في سنة 2008 قيمة رقم الأعمال زادت عن قيمة رقم الأعمال لسنة 2007 وانخفضت في سنة 2009 ولتوضيح أكثر نمثل الجدول بيانيا في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول رقم(3-6).

من خلال ما سبق نجد أن رقم أعمال لوحدة المسبك قد انخفض في السنة الأخيرة 2009، وهذا ما ترك مسيرو الوحدة يبحثون في أسباب هذا الانخفاض وذلك من خلال دراسة منتجاتها الموجهة للبيع ودراسة الأسعار التي تتأثر بالعرض والطلب في السوق، وللبحث عن أسباب هذا الانخفاض قمنا بإجراء حوار

مع أحد مسيري دائرة المحاسبة والمالية، حيث استنتجنا بعض الأسباب ومن بين هذه الأسباب نذكر ما يلي:

– تجميد المشاريع الاستثمارية من طرف الدولة، ونقصد هنا أنه كان نق في المشاريع التي لها علاقة مع منتجات الوحدة كالمشاريع الفلاحية والري، مشاريع البناء ...الخ، ونرجع هذا السبب إلى الوضعية الاقتصادية التي تمر بها الدولة الجزائرية وانعكاساتها السلبية على الوحدة.

– ظروف السوق والمنافسة الخارجية، ويكمن هذا السبب في الاستيراد من الخارج والدخول المكثف للمؤسسات الأجنبية المنافسة لهذه الوحدة إلى السوق الوطنية، حيث أن الاستيراد المكثف للمنتجات المشابهة لمنتجات بوفال كانت له انعكاسات سلبية على المنتج المحلي وهذا ما أثر مباشرة على منتجات وحدة المسبك.

– عدم احترام المعايير الدولية من قبل مكاتب الدراسات، ويطرح هذا المشكل خاصة وبكثرة في مشاريع البناء، حيث أن منتجات الوحدة وخاصة الهياكل الخارجية تعتبر لازمة الوجود في البنايات الكبرى داخل البلاد مثل هياكل المطافئ، أي يوضع هذا المنتج للحيطة من الحرائق المتوقع حدوثها في هذه البنايات، كما يستعمل هذا النوع في الوسط المدني والمصانع الكبرى...الخ، وهذا ما أدى إلى كساد المنتجات الوطنية.

إذن يمكننا القول بأن الأسباب الرئيسية التي أدت إلى انخفاض رقم أعمال الوحدة المسبك هي أسباب جلها خارجية، إضافة إلى بعض الأسباب الداخلية منها:

- عدم قيام مصلحة التسيير بواجبها بالكامل.
- عدم احترام مبدأ التخص داخل الوحدة بالنسبة للعمال.

- عدم تجديد التجهيزات القديمة، حيث نجد أن أغلب استثمارات الوحدة مهتلكة كليا مما يسبب الكثير من الأعطال، وهو الأمر الذي يجعل الأمر يتفاقم أكثر مع مرور الوقت.

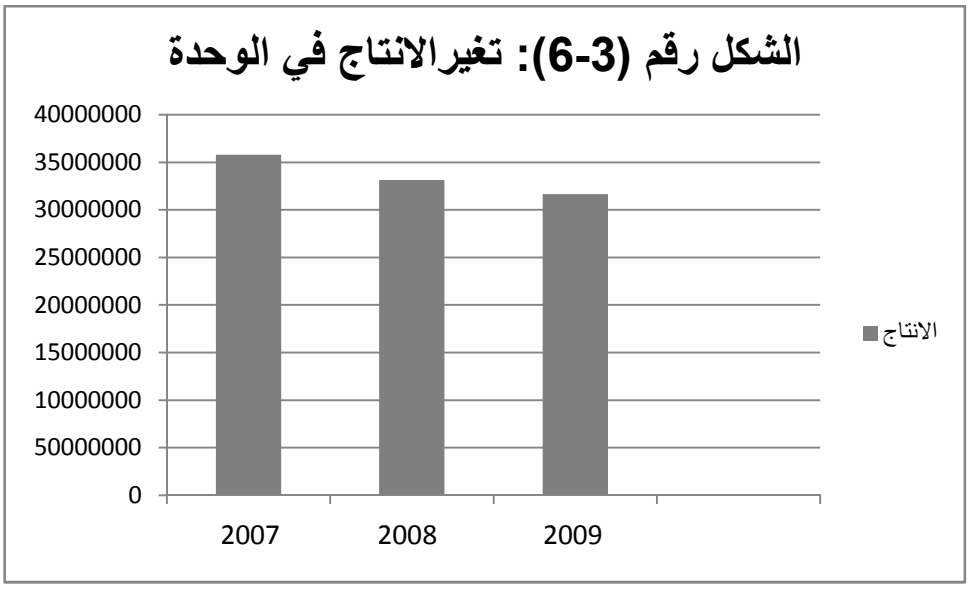
2)الإنتاج: إن الوحدة وكما أشرنا سالفا تنتج بطريقتين هما الإنتاج حسب الطلب والذي يخ المنتجات التي يحتل الطلب جلها، والإنتاج الدوري أو المستمر والذي يخ المنتجات المطلوبة بكثرة ولها استعمال واسع، وهذا ما يتركنا نستنتج مقدما أن التغيير في الإنتاج سيكون في المنتجات التي تنتج دوريا والمعطيات التالية تبين تغيير الإنتاج في الوحدة لثلاث سنوات على التوالي:

الجدول رقم (3–7) : تطور الإنتاج في الوحدة (الوحدة: الدينار الجزائري)

السنوات	2007	2008	2009
الإنتاج	357901699,7	331419616,7	316703524,3

المصدر: دائرة المحاسبة والمالية في وحدة المسبك.

قبل تحليل المعطيات الموجودة بالجدول نعرض التمثيل البياني لتوضيح أكثر:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول رقم(3–7).

من الشكل (3–6) نلاحظ أن الإنتاج في حالة انخفاض عبر السنوات الثلاثة، وترجع أسباب هذا الانخفاض إلى بعض العناصر نذكر منها ما يلي:

– التغير في رقم الأعمال وما يصاحبه من تأثيرات على قيمة الإنتاج.

– اعتماد الوحدة في مبيعاتها على المخزون، وهذا ما يجعل مسيري الوحدة يقررون تخفيض أو زيادة الإنتاج.

– كثرة الأعطال التي تؤدي إلى توقف الإنتاج ويرجع سبب ذلك إلى قدم التجهيزات وعدم تجديدها.

مما سبق نستطيع حصر سبب رئيسي للتغيير في حجم الإنتاج، والذي يتمثل في تغيير رقم الأعمال الناتج بصفة رئيسية عن حدة منافسة المنتجات الأجنبية مما أدى إلى انخفاض الطلب على منتجات الوحدة وانحصار حصتها في السوق، بالإضافة إلى بعض العوامل الداخلية المتمثلة في قدم التجهيزات وكثرة الأعطاب والتوقفات وعدم تجديد الطاقم الفني والإداري للمؤسسة.

3)القيمة المضافة: للحكم على مدى تطور قدرة المؤسسة ودرجة التكامل الاقتصادي الداخلي ندرس نسبة القيمة المضافة على الإنتاج، حيث كلما كانت هذه النسبة تقترب من الواحد كلما كانت المؤسسة مستقلة عن الغير وأن قدرتها على خلق القيمة عالية.

الجدول رقم (3–8): نسبة القيمة المضافة على الإنتاج

البيان	2007	2008	2009
القيمة المضافة	200421282,71	144422294,4	178941422,29
الإنتاج	357901699,75	331419616,72	316703524,33
النسبة	0,56	0,43	0,56

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول(3–5).

بما أن النسبة بعيدة عن الواحد في كل السنوات فيمكن القول أن الوحدة ليست في حالة تطور وكذلك تأكيد لضعف درجة التكامل الداخلي بالإضافة إلى تأكيد تبعيتها للغير.

4) **الفائض الإجمالي للاستغلال:** سلبيته تعني عدم قدرة الوحدة على تسديد الفوائد المستحقة وتجديد الاستثمارات عن طريق مخصصات الاهتلاك، وفي هذه الحالة الوحدة في حالة عجز.

5) النتيجة الصافية: للاطلاع على الوضعية المالية للوحدة نقارن بين النتيجة الصافية للسنوات الثلاثة حيث أنه من خلال الجدول رقم (3–5) تبين لنا أن الوضعية المالية الحقيقية للوحدة سيئة وأنها تعاني من اختلال في التوازن المالي وأن شروط بقاءها و استمراريتها في السوق ضعيفة وهذا ما دفع بالدولة لعرض المؤسسة الأم من أجل خصخصتها، حيث أن النتائج كلها سالبة (خسارة) نتيجة ضعف التسيير وسوء استغلال عوامل الإنتاج، بالإضافة إلى تعطل الآلات والمعدات وعدم القدرة على مواجهة المنافسة.

المطلب الثاني: تحليل القوائم المالية باستخدام مؤشرات التوازن المالي

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل الميزانية المالية للوحدة عن طريق مؤشرات التوازن المالي التي تكمن في رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل والخزينة، ومن أجل هذا سنقوم أولا بعرض الميزانية المالية المختصرة.

الفرع الأول: الميزانية المالية المختصرة للفترة (2007–2009)

أولا:الميزانية المالية المختصرة لسنة2007

الجدول رقم (3–9): الميزانية المالية المختصرة للوحدة لسنة 2007

البيان	المبلغ	النسبة	البيان	المبلغ	النسبة
الأصول غير الجارية	1816388909,95	89	رؤوس الأموال الخاصة	-2885442773,04	-141
الأصول الجارية	223788159,3	11	الخصوم غير الجارية	4696459534 ,96	230
			الخصوم الجارية	229160307,33	11
المجموع	2040177069,25	100	المجموع	2040177069,25	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدولين (3-3) و (3-4).

ثانيا: الميزانية المالية المختصرة لسنة 2008

الجدول رقم (3-10): الميزانية المالية المختصرة للوحدة لسنة 2008

البيان	المبلغ	النسبة	البيان	المبلغ	النسبة
الأصول غير الجارية	1824296548,39	88	رؤوس الأموال الخاصة	-3074708808,64	-148
الأصول الجارية	242639170,45	12	الخصوم غير الجارية	4931191438,86	238
			الخصوم الجارية	210453088,62	10
المجموع	2066935718,84	100	المجموع	2066935718,84	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدولين (3-3) و (3-4).

ثالثا: الميزانية المالية المختصرة لسنة2009

الجدول (3-11): الميزانية المالية المختصرة للوحدة لسنة 2009

البيان	المبلغ	النسبة	البيان	المبلغ	النسبة
الأصول غير الجارية	1794447811,44	88,42	رؤوس الأموال الخاصة	-3261321011,92	-160,7
الأصول الجارية	234792363,68	11,57	الخصوم غير الجارية	5092768992,98	251
			الخصوم الجارية	197792194,06	9,75
المجموع	2029240175,12	100	المجموع	2029240175,12	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدولين (3-3)و (3-4).

نلاحظ من خلال الجداول الثلاثة للميزانية المالية المختصرة أن مختلف البنود الإجمالية المحتواة فيها في كل سنة لا تختلف كثيرا عن السنوات الأخرى إلا بنسبة قليلة وهذا دليل على بطء حركة نشاط الوحدة، حيث توضح هذه الميزانيات الكتل المالية التي نحتاجها عند حساب مختلف مؤشرات التوازن المالي وكذلك مختلف النسب المالية.

الفرع الثاني: رأس المال العامل وأنواعه للوحدة للفترة (2007-2009)

أولا: رأس المال العامل: سنحاول حساب رأس المال العامل بطريقتين من أعلى الميزانية ومن أدنى الميزانية لتأكيد أكثر للنتائج وكذلك ليشمل التحليل جميع عناصر الميزانية المالية:

1- من أعلى الميزانية

الجدول رقم (3-12): حساب رأس المال العامل من أعلى الميزانية

البيان	2007	2008	2009
الأموال الدائمة	1811016761,92	1856482630,22	1831447981,09
الأصول غير الجارية	1816388909,95	1824296548,39	1794447811,44
رأس المال العامل	-5372148	32186081,8	37000169,62

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول (3-9)و(3-10) و(3-11).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الوحدة سنة 2007 لا تستطيع تغطية أصولها غير الجارية كلها عن طريق الأموال الدائمة لذلك ظهر رأس المال العامل سالب، أي أن نسبة 0.29% من الأصول غير الجارية تم تغطيتها بالخصوم الجارية، ولكن في الحقيقية نظرا لأن الوحدة فقدت رأسمالها الخاص نتيجة تراكم سلبية نتائجها، فإن الأصول غير الجارية يتم تغطيتها عن طريق الخصوم غير الجارية (الديون الطويلة الأجل).

أما سنة 2008 فإن رأس المال العامل موجب أي أن الأموال الدائمة قادرة على تغطية الأصول غير الجارية مع بقاء هامش أمان، في حين سنة 2009 ارتفع رأس المال العامل بنسبة 14.95% نتيجة انخفاض الأصول غير الجارية بنسبة أكبر من نسبة انخفاض الأموال الدائمة.

2- من أدنى الميزانية

الجدول(3-13): حساب رأس المال العامل من أدنى الميزانية

البيان	2007	2008	2009

الأصول الجارية	223788159,3	242639170,45	234792363,68
الخصوم الجارية	229160307,33	210453088,62	197792194,06
رأس المال العامل	-5372148	32186081,8	37000169,62

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد الجداول (3-9)و(3-10) و(3-11).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن رأس المال العامل سالب لسنة 2007 أي أن الأصول الجارية غير قادرة على مواجهة كل الخصوم الجارية (الديون القصيرة الأجل)، ويتم مواجهة الباقي من الخصوم الجارية بواسطة الأصول غير الجارية.

أما سنة 2008 فإن رأس المال العامل موجب أي أن الأصول الجارية قادرة على تغطية الخصوم الجارية مع بقاء فائض يمثل هامش أمان، بينما سنة 2009 ارتفع رأس المال العامل نتيجة انخفاض الخصوم الجارية بنسبة أكبر من نسبة انخفاض الأصول الجارية.

ثانيا: أنواع رأس المال العامل: سنحاول هنا التطرق إلى أنواع رأس المال العامل من خلال الجدول التالي:

الجدول(3-14): حساب أنواع رأس المال العامل للوحدة للفترة(2007-2009)

البيان	2007	2008	2009
رأس المال العامل الإجمالي	223788159,3	242639170,45	234792363,68
رأس المال العامل الخاص	-4701831682,99	-4899005357,03	-5055768823,36
رأس المال العامل الأجنبي	4925619842,29	5141644527,48	5290561187,04

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد الجداول (3-9)و(3-10) و(3-11).

من خلال الجدول أعلاه الخاص بأنواع رأس المال العامل نلاحظ ما يلي:

يتبن لنا من خلال حساب رأس المال العامل الإجمالي أن الأصول الجارية تمثل جزء بسيط من مجموع الأصول مقارنة بالأصول غير الجارية.

من خلال حساب رأس المال العامل الخاص يتبين لنا أن المؤسسة تعتمد في تمويل أصولها غير الجارية على الديون بشكل كامل.

فيما يخ رأس المال العامل الأجنبي فهو يمثل نسبة كبيرة من مجموع الخصوم، أي أن المؤسسة تعتمد في تشغيل دورتها الاستغلالية على الديون.

الفرع الثالث: احتياجات رأس المال العامل

احتياجات رأس المال العامل هي الفرق بين احتياجات الدورة التي تكمن في الأصول الجارية ماعدا النقديات وبين موارد الدورة التي تتمثل في الخصوم الجارية ماعدا المساهمات البنكية الجارية.

الجدول رقم(3-15): حساب احتياجات رأس المال العامل للوحدة للفترة (2007-2009)

البيان	2007	2008	2009
احتياجات الدورة	207554215,7	200993533,02	224159543,6
موارد الدورة	228878982,98	209903331,6	197410868,7
احتياجات رأس المال العامل	-21324767,2	-8909798,6	26748674,9

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول (3-9)و(3-10) و(3-11).

نلاحظ من خلال الجدول رقم(3-15) أن احتياجات رأس المال العامل سالبة في كلا من السنتين 2007 و2008 أي أن هناك موارد مالية متاحة لم تستخدمها الوحدة في دورتها الاستغلالية لتوسيع نشاطها، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن احتياجات رأس المال العامل قد انخفضت سنة 2008 مقارنة بسنة 2007 وهذا نتيجة انخفاض احتياجات الدورة ولكن بدرجة أكبر من انخفاض موارد الدورة.

أما سنة 2009 كانت احتياجات رأس المال العامل موجبة بمعنى موارد الدورة أقل من احتياجات الدورة وهذا راجع إلى كبر حجم المخزونات والزبائن وكذلك كبر حجم الأموال التي هي بحوزة الموردين والتي هي من حق الوحدة.

الفرع الرابع: الخزينة

الخزينة هي مجموع الأموال السائلة التي هي بحوزة الوحدة والتي تحسب عند إجراء الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل.

الجدول (3-16): حساب الخزينة للوحدة للفترة (2007-2009)

البيان	2007	2008	2009
رأس المال العامل	-5372148	32186081,8	37000169,62
احتياجات رأس المال العامل	-21324767,2	-8909798,6	26748674,9
الخزينة	15952619,2	41095880,4	10251494,72

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدولين (3-12) و (3-15).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-16) أن رصيد الخزينة سنة 2007 موجب، فلا يمكن القول هنا أن الوحدة لها سيولة نظرا لأن كل من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل سالب أي أن الوحدة في هذه السنة تعاني من عدم وجود توازن مالي وحالتها المالية حرجة.

أما سنة 2008 و2009 فنلاحظ أن رصيد الخزينة للوحدة موجب وهذا يدل على أن رأس المال العامل قادر على تمويل احتياجات الدورة وهناك فائض يعبر عن رصيد الدورة إلا أن تجميد هذه السيولة ليست في صالح المؤسسة لذلك ينبغي عليها أن تستغل هذا الفائض في تسديد ديونها أو تحويله إلى استثمارات.

وعليه نقول أن رصيد الخزينة في الوحدة غير مستقر بل وفي بعض الأحيان لا يوجد عندها رصيد إطلاقا وهي تعتمد كثيرا في تمويل دورتها الاستغلالية على السحب على المكشوف، وهذا راجع إلى التذبذب المستمر نتيجة عدم استقرار الوحدة وتدهور حالتها نحو الأسوأ.

المطلب الثالث: تحليل القوائم المالية باستخدام النسب المالية

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل الميزانية المالية من خلال النسب المالية، وسنحاول التعرض إلى النسب المالية التي تتلاءم مع الوحدة وكذلك حسب البيانات التي تم الحصول عليها من دائرة المحاسبة والمالية بالوحدة.

الفرع الأول: نسب السيولة

تكمن نسب السيولة في العناصر المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-17): نسب السيولة

البيان	2007	2008	2009
السيولة العامة	0,98	1,15	1,19
السيولة المختصرة	0,38	0,57	0,59
السيولة الفورية	0,07	0,2	0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدولين (3-3) و (3-4).

نلاحظ من الجدول رقم (3-17) أن نسبة السيولة العامة في تحسن عبر السنوات الثلاثة حيث أن نسبة السيولة العامة لسنة 2007 قريبة من الواحد بينما سنتي 2008 و2009 فهي أكبر من الواحد، وهذا يعني أن الوحدة قادرة على تسديد التزاماتها القصيرة الأجل سنة 2007 أما سنة 2008 و2009 فيبقى من التسديد فائض بحوزة الوحدة.

حيث أن زيادة نسبة السيولة العامة تقلل من درجة المخاطر بالنسبة للمقرضين لكن من وجهة الوحدة ارتفاعها عن الحد اللازم غير مفيد لأن زيادة ذلك يكون على حساب الربحية فيؤثر عليها سلبا بمعنى تعطيل الأموال وعدم توظيفها، ومن جهة أخرى فإن تخفيض الاستثمار في الأصول الجارية دون الحد اللازم قد يؤدي إلى صعوبة الوحدة في مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل، وبالتالي فإن المؤسسة الجيدة هي التي تعمل على إيجاد التوازن بين حاجات المؤسسة النقدية في الآجال القصيرة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها في الآجال القصير.

كما نلاحظ كذلك من الجدول أن نسبة السيولة المختصرة سنة 2007 أقل من 0,3 وهذا يدل على أن الأصول الجارية السريعة التحويل إلى نقدية قليلة مقارنة بالمخزون.

أما سنتي 2008 و2009 فإن النسبتين أكبر من 0,5 فهي كذلك وضعية غير مناسبة لأن الأفضل أن تكون نسبة السيولة المختصرة محصورة في المجال[0,5.0,3]، وسبب الاختلاف بين نسب السيولة المختصرة للسنوات الثلاثة هو انخفاض قيمة المخزونات.

فيما يخ نسبة السيولة الفورية فإن الوحدة في سنتي 2007 و2009 مجبرة على بيع جزء من مخزونها من أجل تسديد التزاماتها قصيرة الأجل، على عكس سنة 2008 فإن نسبتها الخاصة بالسيولة الفورية تدخل ضمن المجال [0,3.0,2] هذه النسبة يمكن القول عنها أنها ملائمة.

الفرع الثاني: نسب المديونية

سنحاول في هذا الفرع التطرق إلى النسب التي تعكس مقدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها طويلة وقصيرة الأجل، اخترنا هذه النسب من بين جميع النسب المالية لأننا توصلنا من خلال التحاليل السابقة لأهم عناصر الوحدة أن هذه الأخيرة تعاني من سيطرة الديون خاصة الطويلة الأجل على دورتها الاستغلالية فهي تنتج دون وجود رأس مال خاص بها، بل يمكن القول أن هذه الوحدة تابعة بشكل كلي لمصادر التمويل الخارجية، خاصة الديون.

أولا: نسبة الاقتراض إلى الملكية

الجدول رقم (3–18): نسبة الاقتراض إلى الملكية

البيان	2007	2008	2009
إجمالي الديون	4925619842,29	5141644527,48	5290561187,04
الأموال الخاصة	-2885442773,04	-3074708808,64	-3261321011,92
النسبة	-1,71	-1,67	-1,62

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم(3–4).

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الاقتراض إلى الملكية في انخفاض مستمر عبر السنوات الثلاثة، وهذا لا يعني أن الوحدة في تحسن نظرا لأنها تعتمد بشكل كلي على الديون الخارجية والديون الخاصة بالوحدات التابعة لنفس المؤسسة، بالإضافة إلى النتيجة السالبة.

ثانيا: بعض نسب المديونية الأخرى

الجدول رقم (3–19): بعض نسب المديونية الأخرى

البيان	2007	2008	2009
نسبة المديونية القصيرة الأجل	-0,08	-0,06	-0,06
نسبة المديونية طويلة الأجل	-1,62	-1,6	-1,56

نسبة إجمالي الديون إلى إجمالي الأصول	2,4	2,48	2,6

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم(3-4).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الوحدة تعتمد بشكل كبير على الخصوم غير الجارية (خاصة الديون الممنوحة من طرف الوحدات التابعة لنفس المؤسسة) مقارنة بالخصوم الجارية وهذا يتيح لها الفرصة لتوفير المبالغ اللازمة لتسديد التزاماتها.

فيما يخ نسبة إجمالي الديون إلى أجمالي الأصول نلاحظ أن الوحدة لو باعت كل أصولها غير الجارية والجارية ما استطعت الوفاء بديونها وهذا دليل على أن الوحدة في خطر يحيط بها يصعب التخا منه بسهولة.

الفرع الثالث: نسب الربحية

تعبر هذه النسب عن محصلة نتائج السياسات والقرارات التي اتخذتها الوحدة في الجانب المالي، نظرا لأن الوحدة تحقق منذ مدة طويلة نتائج سالبة (خسارة) فإن ربحيتها بكل أنواعها منخفضة بل في بعض الأحيان معدومة وهذا ما سنلاحظه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-20): نسب الربحية

البيان	2007	2008	2009
مردودية الأموال الخاصة	0,065	0,061	0,057
المردودية الاقتصادية	-0,092	-0,091	-0,092
المردودية الصافية	-0,59	-0,58	-0,69

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدولين(3-4) و(3-5)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة مردودية الأموال الخاصة منخفضة بشكل كبير في السنوات الثلاثة، كما لابد من الإشارة أنه نظرا لسلبية كل من النتيجة الصافية والأموال الخاصة ما أدى إلى ظهور مردودية الأموال الخاصة موجبة، وهذا دليل على عدم كفاءة الإدارة المالية في تسير شؤونها.

كما نلاحظ أن المردودية الاقتصادية تقريبا متساوية في السنوات الثلاثة ونتائجها تدل على عدم قدرة أصول الوحدة على توليد الأرباح فالنتيجة في السنوات الثلاثة سالبة.

أما فيما يخ المردودية الصافية فهي تكاد تكون متساوية في السنتين 2007و2008 ومختلفة في سنة 2009 وهذا راجع إلى انخفاض قيمة المبيعات الصافية، حيث تدل النتائج المتوصل إليها عند حساب هذه النسبة إلى أن المبيعات الصافية نتيجة تراجعها عبر سنوات الدراسة ليس لها القدرة على تحسين النتيجة الصافية

نظرا لارتفاع التكاليف (خاصة المشتريات المستهلكة ومصاريف المستخدمين وكذلك مخصصات الاهتلاكات والمؤونات، هذه الأخيرة راجعة إلى قدم الاستثمارات وتآكلها وكذلك ارتفاع قيمة المخزونات مع كسادها في نفس الوقت) عن حجم الإيرادات .

بعدما تم تحليل القوائم المالية لوحدة المسبك بمختلف الأساليب المستعملة لهذا الغرض تبين لنا أن هذه الوحدة تعاني من مشاكل خاصة بنق السيولة وتفاقم قيمة الديون وبطء دورة الاستغلال، وكذلك عدم تحسنها عبر فترة الدراسة فهي تزداد سوءا سنة بعد سنة.

المبحث الثالث: تحليل الانحرافات واتخاذ القرارات لوحدة المسبك للفترة (2007-2009)

تعتبر عملية المقارنة بين الأهداف المالية المخططة والنتائج الفعلية من بين المفاهيم المتعلقة بتقييم الأداء المالي، أي أنه من أجل القيام بهذه الأخيرة بالنظر إلى هذا المفهوم لابد من عرض المعايير المتعلقة بالتخطيط المالي والتي تكمن في الموازنات المالية ثم مقارنتها بما هو فعلي، بعد ذلك استخراج الانحرافات الناجمة عن هذه المقارنة سواءا كانت في صالح المؤسسة أو ضدها، بعد ذلك لابد من اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات.

المطلب الأول: عرض وتحليل الموازنة النقدية للفترة (2007-2009)

من بين الموازنات المالية للمؤسسة الموازنة النقدية التي تعمل على تخطيط السيولة الخاصة بالمؤسسة، وسنحاول في هذا المطلب عرض الموازنة النقدية للوحدة لثلاث سنوات متتالية بعدها نقوم بتحليل مختلف عناصر الموازنة النقدية والتي تتمثل في الرصيد الأولي والمدفوعات وكذلك المقبوضات، والموازنة النقدية المعتمدة من طرف الوحدة هي شهرية، ولكن سنتطرق فقط للموازنة النقدية السنوية.

الفرع الأول: الموازنة النقدية لسنة 2007.

الجدول رقم (3-21): الموازنة النقدية لسنة 2007

البيان	المبلغ
الرصيد الأولي	**20000000**
المبيعات	146000000
مقبوضات الحقوق	118500000
مقبوضات الوحدات التابعة لنفس المؤسسة	99500000
مجموع المقبوضات	**364000000**
اجمالي النقدية المتاحة	**384000000**
مصاريف المستخدمين	163007000
المصاريف العامة	10000000
الضرائب والرسوم	14714000

الموردين المحلين	67000000
الموردين الأجنبين	49659000
موردين الوحدات التابعة لنفس المؤسسة	5500000
المصاريف المالية	2000000
مدفوعات أخرى	28000000
مجموع المدفوعات	**339880000**
الرصيد النهائي	**44120000**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم3.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(3-21) أن الرصيد الأولي موجب أي أن الوحدة بقي لديها من النقدية لسنة 2006 ما قيمته 20000000دج ، وبالنظر إلى قيمة المقبوضات فإنها تعتمد بشكل كبير على المبيعات وكذلك باقي الحقوق، أما فيما يخ المدفوعات فهي تتكون من باقة مختلفة من العناصر تتمثل أكبر قيمة فيها لعنصر مصاريف المستخدمين بالإضافة إلى مجموع الموردين أي ممولين الوحدة بالمواد الأولية لأنها طبيعتها إنتاجية، كما نلاحظ أن قيمة المقبوضات أكبر من قيمة المدفوعات وهذا تقدير ايجابي لو يتحقق يساعد الوحدة بالنهوض ولو بنسبة جد قليلة من خسارتها، وفي الأخير حققت الوحدة رصيدا نهائيا موجبا على الوحدة لو استطاعت تحقيقه في الواقع أن تستغله أحسن استغلال.

الفرع الثاني: الموازنة النقدية لسنة2008

الجدول رقم (3-22): الموازنة النقدية لسنة 2008

البيان	المبلغ
الرصيد الأولي	**44120000**
المبيعات	146000000
مقبوضات الحقوق	130858000
مقبوضات الوحدات التابعة لنفس المؤسسة	105000000
مجموع المقبوضات	**381858000**
النقدية المتاحة	**425978000**
مصاريف المستخدمين	152088000
المصاريف العامة	12500000
الضرائب والرسوم	14700000
الموردين المحلين	71000000

الموردين الأجنبين	85852000
موردين الوحدات التابعة لنفس المؤسسة	6000000
المصاريف المالية	2000000
مدفوعات أخرى	36000000
مجموع المدفوعات	**380140000**
الرصيد النهائي	**45838000**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم3.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الرصيد الأولي لسنة 2008 ارتفع بمعدل 1,2 عن الرصيد الأولي لسنة 2007، أما فيما يخ المقبوضات فقد ارتفعت بنسبة 4,9% نتيجة توقع الوحدة أنها ستتحصل الوحدة على جزء من حقوقها لدى الوحدات التابعة لنفس المؤسسة، أما المدفوعات فقد ارتفعت أيضا ولكن بنسبة 11,84% نظرا لتوقع الوحدة ارتفاع كل من المصاريف العامة وقيمة الموردين نتيجة توقع زيادة اقتناء المواد الأولية منهم، أما الرصيد النهائي فقد ارتفع بنسبة 3,89%، والملاحظ في هذه السنة أن قيمة المقبوضات ارتفعت بنسبة أقل من ارتفاع المدفوعات، وكذلك قيمة مصاريف المستخدمين تراجعت نظرا لتوقع الوحدة انخفاض عدد العمال من 395 إلى 386.

الفرع الثالث: الموازنة النقدية لسنة 2009

الجدول رقم (3-23): الموازنة النقدية لسنة 2009

البيان	المبلغ
الرصيد الأولي	**45838000**
المبيعات	163000000
مقبوضات الحقوق	138000000
مقبوضات الوحدات التابعة لنفس المؤسسة	60000000
مجموع المقبوضات	**361000000**
النقدية المتاحة	**406838000**
مصاريف المستخدمين	149994000
المصاريف العامة	6000000
الضرائب والرسوم	15744000
الموردين المحلين	63500000
الموردين الأجنبين	77877000

موردين الوحدات التابعة لنفس المؤسسة	6000000
المصاريف المالية	2000000
مدفوعات أخرى	36000000
مجموع المدفوعات	**357115000**
الرصيد النهائي	**49723000**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم3.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المقبوضات تراجعت بنسبة 5,46% نظرا لتوقع الوحدة تراجع قيمة المقبوضات المحصل عليها من الوحدات التابعة لنفس المؤسسة رغم ارتفاع قيمة المبيعات المقدرة وباقي الحقوق، أما المدفوعات فكذلك انخفضت بنسبة 6,05% نتيجة توقع الوحدة تراجع قيمة مصاريف المستخدمين والمصاريف العامة وبالمقابل انخفاض قيمة الموردين المحليين والأجنبين في حين ارتفعت قيمة الرسوم والضرائب، أما فيما يخ الرصيد النهائي فقد ارتفع بنسبة 8,47%.

المطلب الثاني: تخطيط الأرباح

كما أشرنا في الفصل النظري فإن هناك ثلاث طرق لتخطيط الأرباح، سنتطرق في هذا المطلب إلى طريقتين فقط هما تحليل التعادل وجدول حسابات النتائج التقديري.

الفرع الأول: تحليل التعادل

تحليل التعادل يهتم بدراسة عناصر التكاليف أي التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة وكذلك الإيرادات، حيث تعد هذه العناصر ذات أهمية بالغة عند تخطيط الأرباح، ويتم تحليل التعادل من خلال نقطة التعادل (عتبة المردودية)، حيث أن تحليل التعادل في كل سنة يتم من خلال معطيات السنة السابقة.

الجدول رقم(3-24): حساب نقطة التعادل

البيان	2007	2008	2009
رقم الأعمال الصافي	351604600,92	316945628,14	324986919,64
التكاليف المتغيرة	207000000	162930384,71	187518036,72
الهامش على التكلفة المتغيرة	144604600,9	154015243,4	137468882,9
التكاليف الثابتة	282750000	295325956,78	247969004,51
عتبة المردودية	687503719	607746796,8	586217631,4

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات مقدمة من مصلحة المحاسبة التحليلية.

من خلال الجدول رقم (3-24) نلاحظ أن التكاليف الثابتة للسنوات الثلاثة أكبر من التكاليف المتغيرة وهذا يدل على بطء حركة نشاط الوحدة.

أما فيما يخ تحليل التعادل فنلاحظ من خلال الجدول أن نقطة التعادل انخفضت سنة 2008 عن نقطة التعادل لسنة 2007 بنسبة 11,6% نتيجة تراجع قيمة رقم الأعمال الصافي (انخفاض حجم المبيعات الناجمة عن عدة أسباب مذكورة سلفا) وكذلك انخفاض نسبة التكاليف المتغيرة (تراجع كل من تكلفة المواد الأولية و تكلفة الأجور) بالإضافة إلى ارتفاع التكاليف الثابتة.

أما سنة 2009 فقد عرفت انخفاضا أيضا في نقطة التعادل ولكن بنسبة 3,54 % هذا الانخفاض راجع إلى تراجع التكاليف الثابتة وبالمقابل ارتفاع التكاليف المتغيرة نظرا لارتفاع قيمة رقم الأعمال الصافي.

وعليه يمكن القول أن نقطة التعادل في تغير مستمر عبر السنوات الثلاثة، كذلك نستنتج أن الوحدة بعيدة كل البعد عن رقم الأعمال نقطة التعادل، ونقصد بهذا أن الوحدة بعيدة عن تحقيق نتيجة معدومة أي تعادل التكاليف والإيرادات، مما يؤكد أن الوحدة تحقق خسارة عبر هذه السنوات.

الفرع الثاني: عرض وتحليل جدول حسابات النتائج التقديري

يعتبر جدول حسابات النتائج من أكثر الأساليب المستخدمة في تخطيط الأرباح نظرا لدقة وفعالية المعلومات المتوصل إليها وكذلك يبين كيفية توزيع تكاليف ونواتج الوحدة، وسيتم في هذا الفرع عرض جدول حسابات النتائج التقديري للوحدة للفترة(2007-2009).

أولا: جدول حسابات النتائج التقديري لسنة2007

الجدول رقم(3-25): جدول حسابات النتائج التقديري لسنة 2007

رقم الحساب	البيان	مدين	دائن
70	المبيعات والمنتجات الملحقة		382108000
72	تغيرات المخزونات والمنتجات المصنعة والمنتجات قيد التصنيع		64827000
	1-إنتاج السنة المالية		**446935000**
60	المشتريات المستهلكة	211000000	
61	الخدمات الخارجية	2000000	
62	الخدمات الخارجية الأخرى	9000000	
	2-استهلاك الدورة	**222000000**	
	3-القيمة المضافة للاستغلال		**224935000**
63	أعباء المستخدمين	163007000	
64	الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة	5000000	
	4- إجمالي فائض الاستغلال		**56928000**
68	المخصصات للاهتلاكات والمؤونات وخسارة	38982000	

	القيمة		
	5- النتيجة العملياتية		**17946000**
76	المنتوجات المالية		-
66	الأعباء المالية	2000000	
	6- النتيجة المالية	**2000000**	
	7- النتيجة العادية قبل الضرائب		**15946000**
	الضرائب الواجب دفعها على النتائج العادية	4783800	
	8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية		**11162200**
77	المنتوجات غير العادية		-
67	الأعباء غير العادية	-	
	9-النتيجة غير العادية		**-**
	10- النتيجة الصافية		**11162200**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم4.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النتيجة الصافية المقدرة موجبة وهذا راجع إلى ارتفاع رقم الأعمال بالإضافة إلى الإنتاج المخزن عن مجموع التكاليف (تمثل المشتريات ومصاريف المستخدمين النسبة الأكبر من مجموعها)، حيث تتوقع الوحدة أنها ستبيع معظم منتجاتها وهذا نتيجة عدم دراسة السوق وأحواله بما في ذلك المنافسين والأسعار وأذواق المستهلكين وغير ذلك.

ثانيا: جدول حسابات النتائج التقديري لسنة 2008

الجدول رقم(3-26): جدول حسابات النتائج التقديري لسنة 2008

رقم الحساب	البيان	مدين	دائن
70	المبيعات والمنتجات الملحقة		400000000
72	تغيرات المخزونات والمنتجات المصنعة والمنتجات قيد التصنيع		41503000
	1-إنتاج السنة المالية		**441503000**
60	المشتريات المستهلكة	203000000	
61	الخدمات الخارجية	3500000	
62	الخدمات الخارجية الأخرى	9000000	
	2-استهلاك الدورة	**215500000**	
	3-القيمة المضافة للاستغلال		**226003000**
63	أعباء المستخدمين	152088000	
64	الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة	5000000	
	4- إجمالي فائض الاستغلال		**68915000**
68	المخصصات للاهتلاكات والمؤونات وخسارة القيمة	36411000	
	5- النتيجة العملياتية		**32504000**

76 66	المنتوجات المالية الأعباء المالية	 2000000	-
	6- النتيجة المالية	**2000000**	
	7- النتيجة العادية قبل الضرائب الضرائب الواجب دفعها على النتائج العادية	 9151200	**30504000**
	8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية		**21352800**
77 67	المنتوجات غير العادية الأعباء غير العادية	 -	-
	9-النتيجة غير العادية		**-**
	10- النتيجة الصافية		**21352800**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم4.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النتيجة المقدرة قد ارتفعت عن النتيجة المقدرة لسنة 2007 بنسبة 91% وهذا الارتفاع يعود إلى ارتفاع قيمة رقم الأعمال المتوقع نتيجة لتوقع الوحدة زيادة الطلب على منتجاتها وكذلك انخفاض كل من المشتريات المستهلكة ومصاريف المستخدمين (تقاعد بعض العمال) بالإضافة إلى تراجع قيمة مخصصات الاهتلاكات والمؤونات لتوقع الوحدة التنازل عن بعض استثماراتها لتدهور قيمتها.

ثالثا: جدول حسابات النتائج التقديري لسنة2009

الجدول رقم(3-27): جدول حسابات النتائج التقديري لسنة 2009

رقم الحساب	البيان	مدين	دائن
70 72	المبيعات والمنتجات الملحقة تغيرات المخزونات والمنتجات المصنعة والمنتجات قيد التصنيع	 	400000000 14000000
	1-إنتاج السنة المالية		**414000000**
60 61 62	المشتريات المستهلكة الخدمات الخارجية الخدمات الخارجية الأخرى	204800000 2000000 7000000	
	2-استهلاك الدورة	**213800000**	
	3-القيمة المضافة للاستغلال		**200200000**
63 64	أعباء المستخدمين الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة	149994000 6000000	
	4- اجمالي فائض الاستغلال		**44206000**
68	المخصصات للاهتلاكات والمؤونات وخسارة القيمة	33418000	
	5- النتيجة العملياتية		**10788000**
76 66	المنتوجات المالية الأعباء المالية	 2000000	-

	6- النتيجة المالية	**2000000**	
	7- النتيجة العادية قبل الضرائب		**8788000**
	الضرائب الواجب دفعها على النتائج العادية	2197000	
	8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية		**6591000**
77	المنتوجات غير العادية		-
67	الأعباء غير العادية	-	
	9-النتيجة غير العادية		**-**
	10- النتيجة الصافية		**6591000**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم4.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النتيجة المقدرة تراجعت بنسبة 71% يعود هذا التراجع إلى انخفاض قيمة المخزونات من المنتجات وكذلك ارتفاع المشتريات المستهلكة لتوقع الوحدة أن منتجاتها ستلقى طلبا أكبر.

وفي الواقع يمكن القول أن التقديرات الخاصة بالوحدة غير مبنية على أسس صحيحة هذا ما أدى إلى وجود تغير كبير في السنوات الثلاثة، حيث أن هناك مبالغة كبيرة في الانخفاض والارتفاع.

المطلب الثالث: تحليل الانحرافات

سنحاول في هذا المطلب دراسة واقع تسير الموازنات في الوحدة ومدى تطابق التقديري مع الفعلي للحكم على فعاليتها أو عدمها وعلى دقة التوقع والتنبؤ، وبما أننا نبحث عن الدور الذي يلعبه التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي، سنتطرق إلى هذه العلاقة عن طريق مقارنة الموازنات المالية التي تكمن في الموازنة النقدية وجدول حسابات النتائج التقديري مع رصيد الخزينة الفعلي وجدول حسابات النتائج الفعلي على التوالي (لم تذكر مقارنة الميزانية المالية التقديرية مع الميزانية المالية الفعلية نظرا لأن الوحدة لا تدخل ضمن موازناتها الميزانية التقديرية).

الفرع الأول: تحليل انحرافات الخزينة

سيتم هنا المقارنة بين رصيد الخزينة التقديري الذي يتمثل في الرصيد النهائي الموجود في الموازنة النقدية المعروضة سابقا وبين رصيد النقديات الموجود بالميزانية المالية الفعلية المعروضة كذلك سابقا.

الجدول رقم (3-28): قيمة انحرافات الخزينة للوحدة للفترة (2007-2009)

البيان	التقديرات	الانجازات	الانحراف	النسبة
الخزينة 2007	44120000	16233943,57	27886056,43	63,2
الخزينة 2008	45838000	41645637,42	4192362,58	9,14
الخزينة 2009	49723000	10632819,97	39090180,03	78,6

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول (3-3) و(3-21) و(3-22) و(3-23).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الوحدة في كل السنوات حققت انحرافا سالبا لكن حجم الانحراف اختلف من سنة إلى أخرى، حيث أنه سنة 2007 كان الانحراف يقدر بنسبة 63,2% وكذلك كانت نسبة

الانحراف لسنة 2009 تقدر ب 78,6% وسبب ارتفاع النسبتين في كلا من السنتين هو انخفاض رصيد الخزينة الفعلي وكذلك سوء التقدير من قبل الوحدة، وبما أن الوحدة تقوم بسحب الأموال من البنك ولا يوجد في رصيدها البنكي أي مبلغ وعليه فهي تقوم بعملية السحب على المكشوف، ومنه نقول أن الوحدة سحبت في كل السنوات المدروسة مبلغ أقل مما توقعت خاصة سنتين 2007 و2009 أي يمكن اعتبار أن هذه الانحرافات موجبة.

الفرع الثاني: حساب انحرافات جدول حسابات النتائج التقديري

سنحاول هنا تبيان الفرق بين جدول حسابات النتائج التقديري والفعلي في شكل ثلاث جداول ثم تحليل أهم العناصر المكونة له والتي لها تأثير كبير على وجود الانحرافات.

أولا: انحرافات جدول حسابات النتائج لسنة 2007

الجدول(3-29):انحرافات جدول حسابات النتائج لسنة 2007

رقم الحساب	البيان	التقديرات	الانجازات	الانحراف	النسبة
70	المبيعات والمنتجات الملحقة	382108000	316945628,14	-65162371,9	17,05
72	تغيرات المخزونات والمنتجات المصنعة والمنتجات قيد التصنيع	64827000	40956071,61	-23870928,39	36,8
	1-إنتاج السنة المالية	**446935000**	**357901699,75**	**-89033300,3**	**19,92**
60	المشتريات المستهلكة	211000000	147656684,95	63343315,1	30
61	الخدمات الخارجية	2000000	1803235,85	196764,15	9,83
62	الخدمات الخارجية الأخرى	9000000	5449798,12	3550201,88	39,44
	2-استهلاك الدورة	**222000000**	**154909718,92**	**67090281,08**	**30,22**
	3-القيمة المضافة للاستغلال	**224935000**	**200421282,71**	**-24513717,3**	**10,89**
63	أعباء المستخدمين	163007000	197423573,88	-34416573,8	17,4
64	الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة	5000000	3984172	1015828	20,3
	4- إجمالي فائض الاستغلال	**56928000**	**986463,17**	**-57914463,17**	
68	المخصصات للاهتلاكات والمؤونات وخسارة القيمة	38982000	42255049,08	-3273049,08	7,74
	5- النتيجة العملياتية	**17946000**	**43241512,25**	**-61187512,25**	
76	المنتوجات المالية		115758,35	115758,35	
66	الأعباء المالية	2000000	516456,15	1483543,85	74,17
	6- النتيجة المالية	**2000000**	**400697,8**	**1599302,2**	**79,96**
	7- النتيجة العادية قبل الضرائب	15946000	107294075,74	**-123240075,74**	

	الضرائب الواجب دفعها على النتائج العادية	4783800			
	8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية	**11162200**	**107294075,74**	**-118456275,74**	
77	المنتوجات غير العادية		24857757,6	24857757,6	
67	الأعباء غير العادية	-	69261706,17	-69261706,17	
	9-النتيجة غير العادية		**80581665,86**	**-80581665,86**	**-**
	10- النتيجة الصافية	**11162200**	**-187875741,6**	**-199037941,6**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدولين (3-4) و(3-25).

ثانيا: انحرافات جدول حسابات النتائج لسنة 2008

الجدول(3-30):انحرافات جدول حسابات النتائج لسنة 2008

رقم الحساب	البيان	التقديرات	الانجازات	الانحراف	النسبة
70	المبيعات والمنتجات الملحقة	400000000	324986919,64	-75013080,4	18,75
72	تغيرات المخزونات والمنتجات المصنعة والمنتجات قيد التصنيع	41503000	6432697,08	-35070302,92	84,5
	1-إنتاج السنة المالية	**441503000**	**331419616,72**	**-110083383,3**	**24,93**
60	المشتريات المستهلكة	203000000	174102586,37	28897413,7	14,2
61	الخدمات الخارجية	3500000	1982613,71	1517386,29	43,5
62	الخدمات الخارجية الأخرى	9000000	6818038,13	2181961,87	24,24
	2-استهلاك الدورة	**215500000**	**182903238,21**	**32596761,8**	**15,12**
	3-القيمة المضافة للاستغلال	**226003000**	**144422294,4**	**-81580705,6**	**36,09**
63	أعباء المستخدمين	152088000	157525211,32	-5437211,3	13,45
64	الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة	5000000	4654268,66	345731 ,34	6,9
	4- إجمالي فائض الاستغلال	**68915000**	**17757185,58**	**-86672185,58**	
68	المخصصات للاهتلاكات والمؤونات وخسارة القيمة	36411000	61360794,39	-24949794,39	40,66
	5- النتيجة العملياتية	**32504000**	**79117979,97**	**-111621979,97**	
76	المنتوجات المالية	-	34184,46	34184,46	
66	الأعباء المالية	2000000	560979,49	1439020,51	71,9
	6- النتيجة المالية	**2000000**	**526795,03**	**1473204,97**	**73,66**
	7- النتيجة العادية قبل الضرائب	30504000	131127319,38	**-161631319,3**	

	الضرائب الواجب دفعها على النتائج العادية	9151200			
	8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية	**21352800**	**131127319,38**	**-152480119,38**	
77	المنتوجات غير العادية	-	49759571,20	49759571,20	
67	الأعباء غير العادية		47254712,86	-47254712,86	
	9-النتيجة غير العادية	**-**	**58138716,22**	**-58138716,22**	
	10- النتيجة الصافية	**21352800**	**-189266035,60**	**-210618835,6**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدولين (3-4) و(3-26).

ثالثا: انحرافات جدول حسابات النتائج لسنة 2009

الجدول(3-31):انحرافات جدول حسابات النتائج لسنة 2009

رقم الحساب	البيان	التقديرات	الانجازات	الانحراف	النسبة
70	المبيعات والمنتجات الملحقة	400000000	267544864,63	-132455135,4	33
72	تغيرات المخزونات والمنتجات المصنعة والمنتجات قيد التصنيع	14000000	49158659,7	35158659,7	71
	1-إنتاج السنة المالية	**414000000**	**316703524,33**	**-97296475,7**	**23,5**
60	المشتريات المستهلكة	204800000	125243108,53	79556891,5	38,84
61	الخدمات الخارجية	2000000	1751066,05	248933,95	12,44
62	الخدمات الخارجية الأخرى	7000000	8172723,73	1172723,73	14,34
	2-استهلاك الدورة	**213800000**	**135166898,31**	**78633101,7**	**36,77**
	3-القيمة المضافة للاستغلال	**200200000**	**178941422,29**	**-21258577,8**	**10,61**
63	أعباء المستخدمين	149994000	195445582,95	-45451582,9	23,25
64	الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة	6000000	4007544,06	1992455,94	33,2
	4- إجمالي فائض الاستغلال	**44206000**	**20511704,72**	**-64717704,72**	
68	المخصصات للاهتلاكات والمؤونات وخسارة القيمة	33418000	45595976,22	-12177976,22	26,7
	5- النتيجة العملياتية	**10788000**	**66107680,94**	**-76895680,94**	
76	المنتوجات المالية	-	53502,83	53502,83	
66	الأعباء المالية	2000000	682106,17	1317893,83	65,89
	6- النتيجة المالية	2000000	**628603,34**	**1371396,66**	**68,56**
	7- النتيجة العادية قبل الضرائب	8788000	151460523,61	**-160248523,6**	

	الضرائب الواجب دفعها على النتائج العادية	2197000			
	8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية	**6591000**	**151460523,61**	**-158051523,61**	
77 67	المنتوجات غير العادية الأعباء غير العادية	- -	62526405,13 90608712,8	62526405,13 -90608712,8	
	9-النتيجة غير العادية	**-**	**35151679,67**	**-35151679,67**	
	10- النتيجة الصافية	**6591000**	**-186612203,28**	**-193203203,28**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدولين (3-4) و(3-27).

الفرع الثالث: تحليل انحرافات جدول حسابات النتائج التقديري

سنحاول تحليل الانحرافات في كل الجداول الثلاثة السابقة من أجل معرفة سبب هذه الانحرافات والمسؤولين عنها، سنتطرق إلى أهم العناصر الخاصة بهذه الانحرافات.

أولا: رقم الأعمال والإنتاج المخزن

1-رقم الأعمال:

من الجداول الثلاثة نلاحظ أنه لم يحقق ما قدر له، حيث حققت الوحدة انحرافات سالبة مختلفة في السنوات الثلاثة أخطرها سنة 2009، تعود هذه الانحرافات للأسباب التالية:

- إنتاج الوحدة بوتيرة بطيئة وهذا ما أثر على الوحدة في تلبية طلبات زبائنها، كذلك راجع في بعض الأحيان إلى تعطل وصول المواد الأولية إلى الوحدة خاصة المستوردة من الدول الأجنبية.
- المنافسة القوية التي تشهدها سوق الهياكل وخاصة منها الأجنبية.
- ضعف النشاط التسويقي بالوحدة خاصة فيما يخ الإشهار والإعلانات وكذلك عدم دراسة الوحدة لأذواق المستهلكين.
- ميول المستهلك إلى المنتجات الأجنبية نظرا لجودتها العالية مقارنة بمنتجات الوحدة التي إلى حد الآن لم تواكب التطورات الحاصلة في مجال صنع الهياكل.
- أسعار الوحدة غير تنافسية بحيث أن أغلب منتجات أسعارها مرتفعة مقارنة بأسعار المنافسين في السوق المحلية، هذا الارتفاع ناجم عن ارتفاع تكاليف الحصول على المواد الأولية خاصة منها الأجنبية التي تتميز بتكلفتها العالية.
- عدم وجود تناسق بين المصالح التابعة للوحدة.

2- الإنتاج المخزن:

فيما يخ الإنتاج المخزن فنلاحظ من خلال الجداول الثلاثة أنه في السنتين 2007 و2008 حققت الوحدة انحرافات سالبة، حيث أن الإنتاج المخزن الفعلي أقل من الإنتاج المخزن المقدر خاصة سنة 2008 حيث بلغت نسبة الانحراف 84,5%، ويمكن إرجاع السبب هنا إلى ارتفاع رقم الأعمال للسنتين أي أن الإنتاج المخزن صرف جزء منه للبيع كذلك انخفاض الإنتاج الذي بدوره راجع إلى الأسباب التالية:

- العطل الذي يحصل في الآلات بشكل مستمر والتأخر في عملية التصليح.
- عدم الاستقرار في عدد العمال الذي بدوره يؤثر على العملية الإنتاجية وبالتالي على كمية الإنتاج.
- عدم وجود آلات متطورة في الإنتاج أي أن الوحدة تعمل بآلات قديمة جدا منها ما يرجع تاريخ حيازتها إلى بداية إنشاء الوحدة.

أما سنة 2009 فقد ارتفعت قيمة الإنتاج المخزن الفعلي عن الإنتاج المخزن التقديري بنسبة 71% وهذا راجع إلى انخفاض قيمة رقم الأعمال وبالتالي انخفاض الكمية المباعة ومنه تكسد الإنتاج في المخزن.

ثانيا: تحليل أسباب الانحرافات في بقية العناصر الأخرى

1-استهلاكات الدورة

نلاحظ من الجداول الثلاثة المعروضة سابقا أن المشتريات المستهلكة حققت في السنوات الثلاثة انحرافا موجبا ولكن سنة 2008 كان الانحراف بنسبة أقل من سنتي 2007و2009، ولكن في الحقيقة لا يمكن اعتبار هذه الانحرافات موجبة وملائمة وفي صالح الوحدة لأن سبب انخفاضها هو صعوبة حصول الوحدة على المواد الأولية نظرا لضعف السيولة لديها، وكذلك صعوبة الحصول عليها بتسهيلات من لدن الموردين أي على الحساب نتيجة لعدم ثقة الموردين في الوحدة بالنظر إلى ضخامة حجم الديون المتراكمة عليها وكذلك نظرا لبعد فترات التقدير.

أما الانحرافات الموجبة في الخدمات في الوحدة فيعود إلى انخفاض تكاليف الإشهار والإعلانات بل يمكن القول عنها أنها معدومة لضعف النشاط التسويقي للوحدة وعدم وجود تكاليف النقل الجماعي وهذا كله راجع إلى نق السيولة داخل الوحدة أو يمكن القول عنها في بعض الأحيان معدومة.

2- أعباء المستخدمين:

نلاحظ من الجداول الثلاثة أن مصاريف المستخدمين الفعلية في كل السنوات الثلاثة أكبر من التقديرية أي أن هناك انحراف سلبي ولكن أكبر هذه الانحرافات كان سنة 2009، ويرجع هذا الانحراف إلى زيادة عدد العمال الفعلي عن التقديري كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-32): الانحرافات في عدد العمال للفترة(2007-2009)

البيان	التقديرات	الانجازات	الانحراف	النسبة
2007	395	408	13	3,18

2008	386	412	26	6,31
2009	366	401	35	8,72

المصدر: مصلحة تسير الموازنات بوحدة المسبك

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الوحدة في كل سنة تقل من عدد العمال التقديري خاصة أعوان التنفيذ مما أدى إلى زيادة الانحراف في كل سنة من السنوات الثلاثة، ويمكن اعتبار انحراف عدد العمال موجب بالنسبة للوحدة نظرا لأن هؤلاء العمال الإضافيين سيساهمون بشكل أو بآخر في زيادة الإنتاج ولو بنسبة قليلة، ولكن في الواقع زاد انخفاض الإنتاج هذا ما لاحظناه في الجدول رقم(3-7) عند دراسة تغير الإنتاج للفترة (2007-2009)، وسبب عدم مساهمة العمال الإضافيين في زيادة الإنتاج راجع إلى الأسباب التالية:

- تشغيل عمال غير مؤهلين.
- الغيابات المتكررة للعمال وتأخراتهم.
- روتينية العمل نظرا لأن الوحدة في تدهور مستمر.
- هناك بعض الأسباب أجبرت بعض العمال على العمل في هذه الوحدة.

3- الضرائب والرسوم:

نلاحظ من خلال الجداول الثلاثة أن الانحراف في قيمة الضرائب والرسوم موجب أي في صالح الوحدة راجع هذا الانخفاض في قيمة الرسوم والضرائب الفعلية إلى أن مؤسسة بوفال مؤسسة عمومية أي تابعة للدولة هذه الأخيرة تعاني من تدهور نشاطها، لذلك عملت الدولة على تخفيض نسبة الضرائب والرسوم لتقليل الخسارة نوعا ما.

4- مخصصات الاهتلاكات والمؤونات:

من خلال الجداول الثلاثة نلاحظ أن الانحرافات في مخصصات الاهتلاكات والمؤونات سالبة ولكن بنسب متباينة بين السنوات الثلاثة، وأكبر هذه الانحرافات كان في سنة 2008 بنسبة 40,66 % يرجع هذا الانحراف بطبيعة الحال إلى سرعة تدني قيمة التثبيتات خاصة المباني والمعدات والآلات التي تعود بعضها إلى فترة زمنية بعيدة وكذلك ارتفاع المؤونة المخصصة للمخزونات نتيجة تراكم هذه الأخيرة في مخازن الوحدة.

5- النتيجة الصافية:

الوحدة حققت انحرافا سلبيا للنتيجة الصافية في السنوات الثلاثة نظرا لسوء تقدير العناصر السابقة الذكر التي تلعب الدور الكامل في تحديد سلبية أو ايجابية النتيجة.

إذن من خلال دراسة قيم الانحرافات وتحليلها ومعرفة أسبابها نستنتج أن تسيير الموازنات داخل وحدة المسبك غير فعال في تقريب التقديرات من الانجازات، وهذا راجع إلى نق الخبرة والتجربة والكفاءة في ميدان التقديرات وعدم الاعتماد على الطرق العلمية في عملية التقدير، بالإضافة إلى سوء التنظيم الذي تعيشه الوحدة

خاصة فيما يخ كفاءة الأفراد وملاءمتهم للوظائف التي يشغلونها، وكذلك عدم وجود تناسق بين المصالح، حيث أن التقدير داخل وحدة المسبك يتم دون دراسة السوق دراسة فعالة ومحيطة بجميع متغيراته.

المطلب الرابع: اتخاذ القرارات المناسبة للانحرافات

إن مؤسسة بوفال من المؤسسات المعرضة للانهيار والتصفية والنهوض بها أمر في غاية الصعوبة، وسنحاول في هذا المطلب حصر بعض القرارات التي يمكن أن تقضي على الانحرافات السالفة الذكر وتساعد الوحدة من النهوض مجددا، تكمن هذه القرارات فيما يلي:

1- السعي للحصول على دعم الدولة مجددا في إطار السياسة الاقتصادية التي تهدف إلى تدعيم المؤسسات العمومية، ومحاولة الاتصال بالمديرية المركزية وإعادة النظر في نوعية وتشكيلة المنتجات التي توفرها الوحدة واستعمال المديرية العامة كوسيط للوصول إلى الهيئات المعنية مثل وزارة الري ووزارة المؤسسات الصغيرة...الخ.

وتكون عملية التدعيم حسب بعض عمال مصلحة المالية والمحاسبة من خلال إحدى الطريقتين التاليتين:

أ-التطهير المالي: تخلي الوحدة من الديون التي تعتبر في الوقت الحاضر المورد الأساسي لتمويل دورتها الاستغلالية، حيث من خلال الدراسات السابقة لاحظنا أن ديون الوحدات التابعة لنفس مؤسسة بوفال والتي هي على عاتق وحدة المسبك تشكل نسبة كبيرة من ديون طويلة الأجل، كما أن الوحدة تعتمد في ضمان استمرارها على الديون.

ب- الاستثمار: تمويل مشاريع استثمارية لصالح الوحدة يكون لها جدول زمني، عليها أن تنجزها في هذه المدة من أمثلة هذه الاستثمارات : شراء معدات وتجهيزات إنتاجية جديدة تكون مواكبة للتطور التكنولوجي، فتح وحدة أقل حجم من وحدة المسبك تنتج منتجات جديدة، مدروسة وتتلاءم مع الاحتياجات الحالية للسوق كما تكون لها مواصفات تقنية تكون في مستوى مواصفات المنتجات المستوردة.

2- تحسين نوعية المنتجات: حيث أن الوحدة تطمح إلى تحسين نوعية منتجاتها، وذلك بالاعتماد على دراسات السوق وخاصة المتعلقة بأذواق المستهلكين، وعليه على الوحدة تنمية نشاطها وترقيته.

3- تلبية حاجيات الزبائن: أي أن وحدة المسبك عليها أن تسعى بشتى الطرق وبقدر المستطاع لتغطية الطلب على منتجاتها في الأسواق، حيث أن عدم التلبية تؤدي إلى خسارة المؤسسة لزبائنها وبالتالي التقليل من مبيعاتها.

4- العمل على تخفيض التكاليف وتحقيق الرقابة عليها: حيث يعتبر هذا العنصر من الأهداف الأساسية التي تطمح المؤسسات وخاصة الإنتاجية إلى تحقيقه، وذلك باستعمال عدة طرق في تسييرها المالي والمحاسبي كاستعمال نظام المحاسبة التحليلية كأسلوب في تقييم التكاليف وتحديد مسؤولياتها ومن ثم مراقبة عملية التحصيل والدفع، وكذلك على الوحدة أن تستخدم مختلف الأساليب المعتمدة في تقييم الأداء المالي كالتحليل المالي وكذلك مقارنة ما هو فعلي مع المتوقع وتحليل الانحرافات وتحديد الأطراف المسؤولة عن هذه الانحرافات، ويكون مفيدا في هذه الحالة البحث على مراكز التكلفة الزائدة والمصاريف غير الضرورية.

5- تحسين أداء العمال: وذلك من خلال تكوينهم خاصة كإعادة تكوين المسؤولين عن إدارة المحاسبة والمالية بعد ما تم الانتقال من النظام المحاسبي الوطني إلى النظام المحاسبي المالي الجديد، بالإضافة إلى التكفل أكثر بالعمال التابعين للوحدة.

6- التسيير العقلاني للموارد المتاحة: سواء المادية أو البشرية، المادية من خلال حسن الاستعمال والبشرية من خلال وضع الشخ المناسب في المكان المناسب مع محاولة تحقيق التنسيق بين المصالح المختلفة للوحدة وتسهيل الاتصال بين عمالها وتوزيع المهام حسب الهيكل التنظيمي .

7- على وحدة المسبك الاهتمام أكثر بآلية تسيير الموازنات والعمل على الوصول إلى نتائج أكثر واقعية يمكن من خلالها دراسة ومعرفة الوضعية المستقبلية لها.

8- محاولة الاعتماد على طريقة واحدة في الإنتاج بدلا من اثنان وأحسن طريقة هي الإنتاج حسب الطلب لأنها تقضي بصفة نهائية على تكاليف المخزون والتي تعتبر من أكبر النشاطات التي تكلف دون مقابل، ويجب أن توفر الوحدة موظفين خبراء ومختصين في الدراسات التقنية العملية والعلمية في ما يخ المنتوج وآخرين مختصين في الدراسة المستقبلية للسوق، أي دراسة توقعات العرض والطلب وذلك حتى تتمكن الوحدة من تقليل التكاليف التي تنفقها دون حصرها.

إذن فيجب أن تتجنب وحدة المسبك جل المشاكل التي تعيق مستقبلها ونشاطها، وإن بقيت على هذه الحالة فإنه لا يمكنها مواصلة نشاطها بشكل جيد، ولذلك فيجب على الأقل العمل بعدم الوقوع في:

- فائض في المخزون.
- فائض في عدد العمال.
- فائض في المديونية.
- فائض في الطاقة الإنتاجية.

من خلال الدراسة السابقة استنتجنا أن وحدة المسبك واقعة في الأربع حالات السابقة، وهذا ما يعبر عن عدم ضمان مستقبلها وعدم الوصول إلى تحقيق أهدافها المخططة.

خلاصة الفصل:

من أجل تطبيق الدراسة النظرية على الواقع ولتأكيد النتائج ميدانيا تم اختيار مؤسسة بوفال نظرا لأنها من المؤسسات العمومية التي لها مكانة في الاقتصاد الوطني، وباعتبار أن منتجاتها ذات أهمية في بعض القطاعات كقطاع الري وقطاع المحروقات، ونظرا لكبر حجم هذه المؤسسة وتعدد وحداتها اخترنا وحدة المسبك لدراسة واقعها، حيث تعتبر هذه الوحدة ممونة للوحدات الأخرى التابعة لمؤسسة بوفال، فهي تنتج هياكل وقطع تحتاجها هذه الوحدات للوصول إلى المنتج النهائي، بالإضافة إلى أن وحدة المسبك تنتج منتجات ذات طلب محلي ودولي.

تم تقديم وحدة المسبك وأهدافها وهيكلها التنظيمي أين ركزنا على وظيفة تسيير الموازنات بما أنها جزء من دراستنا حيث أن لها علاقة بالتخطيط المالي، ثم بعد ذلك دراسة بعض المؤشرات التي لها علاقة مباشرة بواقع الوحدة، أكدت هذه المؤشرات تدهور الوضعية المالية للوحدة.

تعد الميزانية وجدول حسابات النتائج القوائم المالية المعتمدة من طرف الوحدة، حيث تم تحليل هذه القوائم التي أوضحت أن الوحدة تعاني عجزا في سيولتها وكذلك ارتفاع قيمة المديونية خاصة الطويلة الأجل منها، بالإضافة إلى النتائج الصافية السالبة التي تبين أن نسبة ضمان البقاء والاستمرار للوحدة في السوق ضعيفة وهذا الذي دفع الدولة لعرض المؤسسة الأم للخصخصة.

أما فيما يخ الخطة المالية للوحدة فتكمن في الموازنة النقدية وجدول حسابات النتائج التقديري فقط، وبعد إجراء حساب الانحرافات وتحليلها توصلنا إلى أن الوحدة غير فعالة في عملية التقدير نظرا لنق الخبرة والتأهيل لدى المكلفين بالتقدير وكذلك عدم الاعتماد على الطرق العلمية من أجل ذلك، وفي الأخير على وحدة المسبك كجزء من مؤسسة بوفال الإسراع في اتخاذ قرارات مناسبة خاصة المتعلقة بحجم المديونية وكذلك القرارات ذات الصلة بتجديد الاستثمارات، هذه القرارات تمثل حلول لمشاكلها وتمكنها من التقليل من خسائرها وإلا فهي ستؤول إلى الزوال في فترة زمنية قصيرة.

ملخص عام:

التخطيط المالي كوظيفة وممارسة يمثل جميع المهام المالية التي تتطلب من الإدارة العمل على أدائها بالصورة المطلوبة وفي الفترة الزمنية المحددة، هذه الوظيفة تعتبر مستقلة عن الوظائف الأخرى للمؤسسة، حيث أنه بد أن تكون الخطة المالية مترابطة ومتكاملة مع باقي خطط إدارة المؤسسة التي تمثل الإطار العام لها، كما أنه كلما كانت الخطة المالية تتناسب مع باقي الخطط الأخرى كلما ساعد ذلك المؤسسة أكثر للوصول إلى الأداء المتوقع بالكفاءة والفعالية المرغوبة.

يرتبط التخطيط المالي بنظام الموازنات التخطيطية ارتباطا وثيقا، حيث أن الإدارة المالية تعتمد في رسم خطتها المالية على الموازنات التخطيطية المالية، تكمن هذه الأخيرة في الموازنة النقدية التي تعتبر وسيلة لمعرفة حركة التغير النقدي، جدول حسابات النتائج الذي يصور مختلف العلاقات التي تؤثر على ربح المؤسسة، الموازنة ستثمارية التي تصور مختلف ستثمارات التي تتوقع المؤسسة القيام بها، الميزانية المالية التقديرية التي تصور الحركة المالية المتوقع حصولها، حيث كلما كانت هذه الموازنات تمتاز بالدقة في إعداد التقديرات المالية بعيدا عن التحيز والمغا ة وتعطي الفرصة لمختلف الموظفين للمشاركة في إعداد هذه التقديرات وتعتمد على أساس سليم في توزيع مختلف المسؤوليات استطاعت إدارة المؤسسة بشكل عام والإدارة المالية بشكل خاص من تحقيق أهدافها التي تسعى الوصول إليها، بالإضافة إلى ستعمال الرشيد للموارد المالية، ومن ثم إعطاء صورة جيدة من خلال تحقيق الملاءة المالية والعمل على زيادة حصتها في السوق من خلال التكيف مع مختلف المتغيرات البيئية المحيطة.

إن الخطة المالية تتطلب السعي المستمر للإدارة المالية من أجل معرفة التقدم الحاصل في تحقيق أهداف هذه الخطة، الأمر الذي يؤدي إلى ضرورة تقييم الأداء المالي، ولهذا جاءت إشكاليتنا لكي نتعرف على مدى مساهمة التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي في المؤسسة قتصادية.

تعتبر عملية تقييم الأداء المالي وسيلة للتأكد من التزام مختلف المستويات من إتباع الخطة المالية، وتكون عملية تقييم الأداء المالي في هذه الحالة بواسطة مقارنة الأداء المتوقع مع الأداء الفعلي، أي التأكد من مدى فعالية وكفاءة النتائج المتوقعة خاصة المالية الموضحة في الموازنات المالية، حيث أن هذه المقارنة تسمح للإدارة المالية بمعرفة نحرافات المناسبة وغير المناسبة والأطراف المسؤولة عنها، ومن ثم العمل على التخلص من ما هو سلبي ستفادة من يجابي، وبالتالي تخاذ القرارات المناسبة لهذه نحرافات قصد تخطي المشاكل المستخلصة والعمل على زيادة صلابة المركز المالي للمؤسسة.

نتائج اختبار الفرضيات:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة وكذلك التساؤ ت الفرعية التي تفرعت عنها، قمنا في بداية الدراسة بافتراض عدد من الفرضيات، و فيما يلي سنقوم باختبار صحة أو خطأ هذه الفرضيات وفقا للنتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة:

– **فيما يخص الفرضية الأولى**: فقد تمّ إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل الأول، إذ أن التخطيط المالي هو القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات المالية فهو عملية التفكير بما يجب عمله في المستقبل على ضوء ما يتوفر من معطيات في الحاضر، حيث أن القرارات المالية غالبا ما تكون في ظروف تتصف بنقص المعلومات وعدم التأكد وصعوبة النظر إلى المستقبل، وبما أن التخطيط المالي يختص بالإعداد المسبق للنشاط المالي والذي يتضمن جمع البيانات والمعلومات وكذا دراستها وتحليلها، ومن ثم يعطي للمسيرين صورة هامة فيما يخص رسم السياسات المالية والأهداف بعد ذلك اختيار أفضل البدائل المتاحة أي اتخاذ القرارات المالية.

– **فيما يخص الفرضية الثانية**: فقد استطعنا نفيها من خلال الفصل الأول، حيث تبين أن التخطيط المالي له عدة مجالات تمس كل جوانب الإدارة المالية، فالتخطيط لكل من السيولة والربح جزء هام من التخطيط المالي لكن بالإضافة إلى هذين العنصرين أصبحت من الأمور الحيوية بالنسبة للمؤسسة بصفة عامة والإدارة المالية بصفة خاصة ضرورة التخطيط للإنفاق الاستثماري الذي يتعلق بأهم القرارات في المؤسسة وهي القرارات الاستثمارية وكذلك التخطيط للهيكل التمويلي أي دراسة قدرة وفاعلية المؤسسة في استخدام المصادر التمويلية المتاحة لديها بمختلف أنواعها.

– **فيما يخص الفرضية الثالثة**: فقد تم إثبات هذه الفرضية من خلال الفصل الثاني، إذ أنه وبالنظر إلى التخطيط المالي على أنه أسلوب وأداة فعالة تمكن من تقييم الأداء المالي، حيث أن هذا النوع من التخطيط يسمح للمؤسسة برسم مختلف الأهداف والسياسات والخطط التي تسيير المؤسسة على أساسها، فإذا كانت هذه الأخيرة تعمل دون وجود خطة مالية فإن ذلك سيؤدي بالتأكيد إلى هدر وتبذير مختلف الإمكانيات المادية والمالية، وعليه فالتخطيط المالي يحتل دورا حاسما في تقييم الأداء المالي مقارنة بالأساليب الأخرى لأنه يربط بين ما هو تقديري وفعلي في حين الأساليب الأخرى تدرس القوائم المالية الفعلية.

– **فيما يخص الفرضية الرابعة**: والمتعلقة بالجانب التطبيقي، فقد تم إثبات صحتها حيث أن وحدة المسبك تعمل على التأكد من أن النتائج الفعلية مطابقة للنتائج المخططة، بالإضافة إلى أنها تستعمل أي أسلوب من أساليب تقييم الأداء المالي، ويرجع ذلك إلى شعور المسؤولين في وحدة المسبك أن حالة هذه الأخيرة سيئة وفي تدهور مستمر فلا يعطوا العناية الكافية لدراسة وتحليل مستوى تحقيق أهداف المؤسسة والأدوات اللازمة لذلك.

نتائج الدراسة النظرية: يمكن إبراز أهم النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب النظري كما يلي:

1- التغير والتطور الحاصل في بيئة الأعمال في الوقت الحاضر يخلق تحديات عديدة أمام المؤسسة، الأمر الذي يجبرها على التخطيط الشامل الذي يخص المؤسسة ككل، ومن ثم التخطيط المالي الذي يعتبر من المكونات المهمة في التخطيط الشامل.

2- التخطيط المالي هو نتاج تفاعل المؤسسة مع بيئتها، وهذه البيئة هي في تغير مستمر، والإدارة المالية الفعالة هي التي تعمل على التحكم النسبي في هذا التغير عن طريق استعمال أساليب كمية علمية وتحليلية في تسييرها وإدارتها لمواردها والتحكم في المعلومات وعدم ترك مجال للصدفة في تسيير نشاطها.

3- يعتبر التخطيط المالي وظيفة تستخدم لتحقيق الانسجام بين مختلف الأصول التي تستخدمها المؤسسة في دورتها الاستغلالية وبين مختلف المصادر التمويلية التي مكنتها من الحصول على هذه الأصول.

4- يهتم التخطيط المالي بكل الجوانب المهمة في الإدارة المالية من تخطيط للسيولة لقياس القدرة على السداد، وكذا تخطيط الأرباح المنتظرة من قيام المؤسسة بنشاطها.

5- التخطيط للهيكل التمويلي أو التخطيط التمويلي يعتبر من العناصر المهمة في المؤسسة، حيث من خلاله تتعرف على قدرتها وفاعليتها في استخدام المصادر التمويلية المختلفة من حقوق ملكية ومختلف الاقتراضات، ومن ثم الحصول على الهيكل التمويلي الأفضل الذي يسمح بالاستخدام الأمثل لهذه المصادر ولكن بتكلفة أقل.

6- التخطيط للاستثمارات الرأسمالية من القرارات المهمة في الإدارة المالية، ذلك لأن أي خطأ في تقدير هذه الاستثمارات يكلف المؤسسة نتائج خطيرة تؤثر على مستقبلها، درجة الخطورة تتوقف على حجم المبالغ المخصصة لهذه الاستثمارات.

7- تعد الموازنات التخطيطية وخاصة المالية منها الشكل الذي يأخذه التخطيط المالي في رسم الخطة وبرمجة الأهداف المالية المتوقعة وتحويلها إلى قيم رقمية محددة.

8- الموازنة المالية التخطيطية تعد كونها خطة مالية ذات أهداف محددة يمكن بواسطتها تحويل الأهداف المالية إلى صيغ كمية تعبر عن مختلف النشاطات، وفي إطارها يتم تحديد مختلف التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من خلال الموازنة النقدية، وكذلك مستوى الأرباح المتوقع من خلال جدول حسابات النتائج التقديري والميزانية المالية التقديرية.

9- تقييم الأداء المالي هو وظيفة تستطيع المؤسسة من خلالها متابعة نشاطها كما تساعدها على العمل والاجتهاد للتقدم والاستمرار ومحاولة التميز بكفاءة وفعالية في الأسواق الداخلية والخارجية.

10- عملية تقييم الأداء المالي جزء مهم من أجزاء تقييم الأداء الكلي، ذلك أن مختلف الإدارات أو الوظائف التابعة للمؤسسة لابد أن تكون لها علاقة بالإدارة المالية بصفتها تشرف على الجانب المالي لنشاط المؤسسة الذي بدونه لا تقوم المؤسسة بوظائفها الأخرى.

11- تتعدد الأساليب المعتمدة في تقييم الأداء المالي ، حيث تختلف باختلاف الهدف الذي تسعى المؤسسة الوصول إليه سواء لمعرفة التقدم الحاصل في الأهداف المتوقعة أو لدراسة وتحليل النتائج الفعلية المتوصل إليها فقط.

12- يعتبر التحليل المالي من أشهر الطرق المستعملة في تقييم الأداء المالي قصد قياس الكفاءة في استخدام الموارد المالية لدى المؤسسة، وكذا قياس الفعالية في الوصول إلى الأهداف المرغوبة.

13- ظهرت عدة أساليب أخرى حديثة المنشأ لتقييم الأداء المالي تستخدم تقنيات ومبادئ بعض التخصصات العلمية الأخرى خاصة بحوث العمليات والإحصاء إلى غير ذلك، هذه الأساليب ساهمت في تقييم الأداء المالي بأكثر دقة وموضوعية.

14- تتطلب عملية تقييم الأداء المالي المقارنة بين ما هو فعلي وما هو متوقع بهدف الوصول إلى تحديد مختلف الانحرافات وأسباب حدوثها والأشخاص المسؤولين عنها، بعد ذلك يتم معالجة هذه الانحرافات واتخاذ القرارات المناسبة لذلك.

نتائج الدراسة الميدانية: من خلال دراستنا التي قمنا بها في وحدة المسبك لاحظنا عدة نقاط سلبية وأخرى ايجابية، تكمن هذه النقاط في العناصر التالية:

1- تعتمد وحدة المسبك على آلية من آليات المحاسبة الإدارية وهي تسيير الموازنات، ولكن بعد اطلاعنا على واقع هذه الآلية أدركنا أنه لم تعد فعالة في السنوات الأخيرة، حيث وجدنا أن قيمة الانحرافات جد كبيرة منها ما فاقت نسبة 40% في الكثير من الحالات، وهذا لأن التقدير يقوم على أسس غير علمية، كما أن الموظفين المكلفين بهذه الآلية تنقصهم الخبرة والكفاءة المطلوبة في مجال التقديرات.

2- تعتمد الوحدة في تسيير دورتها الاستغلالية على الديون بشكل كبير خاصة الديون الطويلة الأجل، بالإضافة إلى أن الوحدة تعاني من كساد المخزونات نتيجة تراجع الطلب على منتجاتها.

3- الوحدة تعاني من عدم تقييم أدائها المالي، حيث أنها لا تستخدم أي أسلوب من الأساليب المعتمدة لهذا الغرض، كما أن الوحدة تقوم بإعداد مختلف التقديرات ولكن في نهاية السنة المالية لا تأخذها بعين الاعتبار، كما أنها تركز على آلية المحاسبة التحليلية في توزيع التكاليف ودراستها، بالإضافة إلى أنها تعاني من مشكلة انعدام الرقابة المالية الداخلية.

4- تعاني الوحدة من تناقص مستمر في حصتها السوقية نتيجة المنافسة الشديدة التي تعاني منها وهذا من خلال التراجع الكبير في رقم أعمالها.

5- هناك تراجع واضح لأداء الوحدة موضوع الدراسة والذي تبرزه القوائم المالية من ناحية النتائج الصافية، وكذلك كبر حجم الانحرافات المستخرجة من المقارنة بين ما هو فعلي وما هو متوقع، كما أن الوحدة تحقق خسائر متتالية فالتكاليف في ارتفاع مستمر وهذا راجع إلى قدم التجهيزات والمعدات.

التوصيات والاقتراحات: بناءا على النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة والمتعلقة بالدور الذي يلعبه التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي نقوم بتقديم جملة من التوصيات والاقتراحات التي نراها مفيدة للمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة والمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، تكمن هذه التوصيات والاقتراحات فيما يلي:

1- من الأفضل على المؤسسات الاقتصادية الاعتماد على نظام الموازنات التخطيطية أو التقديرية لأنه يعتبر من المسائل المهمة التي يجب التركيز عليها عند إصدار التقارير باعتبارها تعكس مدى كفاءة إدارة المؤسسة وتطور نشاطها لا سيما إذا ما قورنت بالأداء الفعلي.

2- بالنسبة لمؤسسة بوفال يجب عليها تحسين أسلوب إعداد موازناتها التخطيطية وذلك بالإعتماد على الأسس العلمية الحديثة في التقدير، وأن تعمل على تكوين المسؤولين عن عملية التقدير لزيادة خبرتهم وكفاءتهم في هذا المجال.

3- على المؤسسات إعطاء أهمية كبيرة للتخطيط المالي نظرا لأنه وظيفة مهمة من وظائف الإدارة المالية، بالإضافة إلى أنه أداة فعالة وأساسية تعتمد عليها المؤسسات في تسيير شؤونها، كما أن عليها العمل على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة المالية من وراء قيامها بوظيفة التخطيط المالي.

4- ضرورة وجود هيكل متكامل للتقارير يتضمن التعامل مع الأرقام المخططة الواردة في الموازنات التخطيطية والأرقام الفعلية والفروق بينهما.

5- لابد من العمل على زيادة الثقافة المحاسبية من أجل فهم أكبر للقوائم المالية الواردة في النظام المحاسبي المالي الجديد والصادرة عن مختلف المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى ضرورة توجيه جهود مختلف المحاسبين ومختلف المسيرين للخروج بقوائم مالية تعبر عن نشاط المؤسسة بدقة وموضوعية وبصورة عادلة.

6- على المؤسسات إدخال مختلف الأساليب المعتمدة في تقييم الأداء المالي حتى تتمكن من معرفة مركزها المالي وكذا مركزها التنافسي.

7- ضرورة قياس وتحليل الانحرافات الخاصة ببنود التكاليف والإيرادات والتدفقات النقدية بطريقة علمية نظرا لما يحققه ذلك من التعرف على الكفاية في التنبؤ و الكفاية في الأداء.

8- ضرورة إعادة النظر في التقديرات في حالة حدوث تغير جذري في افتراضات الأساسية والظروف المصاحبة للتنفيذ.

آفاق الدراسة: لقد حاولنا معالجة جوانب الدراسة في إطار الإشكالية المطروحة حسب المعلومات التي تم الحصول عليها، و لقد لاحظنا بعض الجوانب التي يمكن أن تشكّل دراسات مستقبلية، و التي يمكن طرحها كالآتي:

1- دور الموازنات التقديرية المالية في اتخاذ القرارات المالية للمؤسسة الاقتصادية.

2- أثر الانتقال من النظام المحاسبي الوطني إلى النظام المحاسبي المالي الجديد على تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

3- دراسة فعالية الأساليب الحديثة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع:

1- المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1- أحمد مُحَّد نور، فتحي رزق السوافيري، شحاتة السيد شحاتة ، مدخل معاصر في مبادئ المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

2- أحمد نور، فتحي السوافيري، المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1997.

3- أسامة كامل، عبد الغني حامد، مقدمة في الإدارة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.

4- أسامة الحارس، المحاسبة الإدارية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.

5- أمين السيد أحمد لطفي، دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

6- أمين السيد أحمد لطفي، التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

7- الأميرة إبراهيم عثمان، عبد الوهاب نصر علي، مقدمة في المحاسبة الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.

8- إسماعيل السيد، الأساليب الكمية في مجال الإدارة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007.

9- إسماعيل يحيى التكريتي، عبد الوهاب حبش، وليد مُحَّد عبد القادر، المحاسبة الإدارية (قضايا معاصرة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

10- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي(الإدارة المالية دروس وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

11- بوعلام بوشاشي، المنير في التحليل المالي وتحليل الاستغلال، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2001.

12- توفيق مُحَّد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء (ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن)، دار الفكر العربي للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.

13- ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.

14- جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، المحاسبة الإدارية (مدخل محاسبة المسؤولية وتقييم الأداء)، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.

15- جمال الدين مُحَّد المرسي، أحمد عبد الله اللحلح، الإدارة المالية(مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية،

الإسكندرية، مصر، 2006.
16- جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، بدون سنة.
17- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال (مدخل وظيفي)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1985.
18- جميل سالم الزيداني، أساسيات في الجهاز المالي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999.
19- جميل جريسات، موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 1995.
20- حمزة الشمخي، إبراهيم الجرزاوي، الإدارة المالية الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1198.
21- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي(تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
22- حمزة محمود الزبيدي، إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،2002.
23- حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
24- حمزة محمود الزبيدي،أساسيات الإدارة المالية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
25- خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2007.
26- خليل أبو حشيش، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
27- خالد جمال الجعارات، معايير التقارير المالية الدولية 2007 (ifrs.ias)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
28- خيرت ضيف، في المحاسبة الإدارية (الميزانيات التقديرية)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1975.
29- دلال صادق الجواد، حميد ناصر القتال، الأساليب الإحصائية في الإدارة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
30- دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

31- دريد كامل آل شبيب، مبادئ الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
32- رضا أبو حمدال علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة(نظرة بانورامية عامة)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
33- رضوان وليد عمار، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1997.
34- زياد سليم رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 1996.
35- زياد رمضان، أساسيات التحليل المالي في المؤسسات التجارية والصناعية والخدماتية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 1997.
36- زياد رمضان، الإدارة المالية في الشركات المساهمة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1998.
37- زينات مُحَّد محرم، مُحَّد رشيد الجمال، شحاتة السيد شحاتة، أصول محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
38- سعاد نائف برنو□ي، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
39- سعد □ه بوعلام، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، دار □يبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2004.
40- سعيد عبد العزيز عثمان، دراسات جدوى المشروعات بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
41- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة،دار المريخ للنشر، السعودية، 2000.
42- سالم قاسم النعيمي، الترشيد الفعلي للإنفاق الاستثماري بأسلوب جيرت، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
43- سليم ذياب السعدي، مبادئ علم الإحصاء، دار أويا للطباعة والنشر والتوزيع، □رابلس، ليبيا، الطبعة الأولى، 2004.
44- سمير مُحَّد عبد العزيز، التمويل وإصلاح خلل الهياكل المالية، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 1997.
45- سمير مُحَّد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2006.
46- سمير مُحَّد عبد العزيز، التأجير التمويلي ومداخله، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، الطبعة الأولى، 2001.
47- سونيا البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

48- سوزان هلكا، جان وليامز، مارك بيتنز، ترجمة مكرم عيد المسيح باسيلي و مُحَّد عبد القادر الدسيطي، المحاسبة أساس لقرارات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة السعودية، 2006.
49- سونيا البكري، استخدام الأساليب الكمية في الإدارة، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997.
50- سهيلة عبد الله سعيد، الجديد في الأساليب الكمية وبحوث العمليات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
51- سيد الهواري، الإدارة المالية (منهج اتخاذ القرارات)، مكتبة عين الشمس، مصر، الطبعة السادسة، 1996.
52- السيد عليوة، حسابات التكاليف، دار الأمين للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2002.
53- شوقي ناجي جواد، إدارة الستراتيج، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
54- شعيب شنوف، محاسبة المؤسسة بقا للمعايير المحاسبية الدولية IAS/ IFRS، مكتبة الشركة الجزائرية، بوداود، الجزائر، الجزء الأول، 2008.
55- صديق مُحَّد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية ، مصر، الطبعة العاشرة، 2003.
56- ضياء مجيد، البورصات (أسواق المال وأدواتها)، مؤسسة شباب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
57- ارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية (نظرة متكاملة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
58- ارق عبد العال حماد، التقارير المالية (أسس الإعداد والعرض والتحليل)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
59- ارق عبد العال حماد، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار ومنح الائتمان، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
60- لال كداوي، تقييم القرارات الاستثمارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
61- ه مُحَّد أبو العلا، الإيجار التمويلي الحقيقي لمعدات الإنتاجية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2005.
62- ه ارق، إدارة الأعمال (منهج حديث معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007.
63- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الثانية، 2003.
64- عبد الحليم كراجة وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2002.

65- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، الأساليب الإحصائية التطبيقية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
66- عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، الطبعة الثالثة، 2004.
67- عبد الرؤوف جابر، الرقابة المالية والمراقب من الناحية النظرية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2004.
68- عبد الستار مصطفى الصياح، سعود جايد العامري، الإدارة المالية (أ□ر نظرية وحالات عملية)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
69- عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
70- عبد الغفار حنفي، رسمية زكى قرياقص، مدخل معاصر في الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
71- عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسة الجدوى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
72- عبد الغفار حنفي، تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
73- عبد الغفار حنفي، إدارة المصارف، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
74- عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية (مدخل اتخاذ القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007.
75- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال (الوظائف والممارسات الإدارية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
76- عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشة، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
77- عدنان تايه وآخرون، الإدارة المالية (النظرية والتطبيق)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، والطباعة، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
78- عدنان هاشم السامرائي، الإدارة المالية (منهج تحليلي شامل)، الجامعة المفتوحة الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى، ليبيا، الطبعة الثانية، 1997.
79- عا□ف وليد أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
80- عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات (الجدوى الاقتصادية وتقييم جدوى الأداء)، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999.

81- علي عباس، الإدارة المالية في منظمات الأعمال، دار مكتبة الرائد العلمية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.

82- علي عباس وآخرون، وظائف منظمات الأعمال(مبادئ الإدارة)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.

83- علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

84- علي حسين وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999.

85- عليان الشريف وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

86- فداغ الفداغ، المحاسبة الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2000.

87- فريد النجار، الإدارة المالية التطبيقية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.

88- فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، رام الله، فلسطين، الطبعة الأولى، 2008.

89- فيصل جميل السعايدة، نضال عبد الله فريد، الملخص الوجيز للإدارة والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.

90- كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.

91- كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

92- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.

93- كمال الدين الدهراوي، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر،2006.

94- كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهبي فهد، الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1997.

95- ليستراي هيتجر، سيرج ماتولتش، ترجمة أحمد حامد حجاج، المحاسبة الإدارية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1988.

96- لياس قلاب ذبيح، تقنيات تحليل الاستغلال، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004.

97- مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
98- مبارك لسلوس،تسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2002.
99-محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
100- مُحَمَّد بوتين، المحاسبة المالية ومعايير المحاسبة الدولية (دروس وتطبيقات)، دار النشر حاج بلو، البويرة، الجزائر، 2010، ص17.
101- مُحَمَّد تيسير عبد الحكيم الرجبي، المحاسبة الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2004.
102- مُحَمَّد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية (الاستثمار والتمويل والتحليل المالي والأسواق المالية الدولية)، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
103- مُحَمَّد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
104- مُحَمَّد شاكر، منير إسماعيل إسماعيل، عبد الناصر نور، التحليل المالي (مدخل صناعة القرارات)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
105- مُحَمَّد صالح جابر، الاستثمار في الأسهم والسندات إدارة المحافظ الاستثمارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
106- مُحَمَّد صالح الحناوي، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998.
107- مُحَمَّد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد، الإدارة المالية(مدخل القيمة واتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
108- مُحَمَّد صالح الحناوي، مُحَمَّد فريد الصحن، مقدمة في إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
109- مُحَمَّد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، الإدارة المالية (التحليل المالي لمشروعات الأعمال)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
110- مُحَمَّد الصيرفي، إدارة المال وتحليل هيكله، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
111- مُحَمَّد علي العامري، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
112- مُحَمَّد كمال خليل الحمزاوي، اقتصاديات الائتمان المصرفي، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 2000.

113- مُحَمَّد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر،2001.
114- مُحَمَّد فريد الصحن، سعيد مُحَمَّد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1997.
115- مُحَمَّد مطر، التحليل المالي (الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية)، معهد الدراسات المصرفية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1997.
116- مُحَمَّد مطر، فايز تيم، إدارة المحافظ الاستثمارية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
117- مُحَمَّد مطر، إدارة الاستثمارات (الإ ار النظري والتطبيقات العملية)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة،2006.
118- مُحَمَّد مطر، الاتجاهات في التحليل المالي والائتماني، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
119- محمود عبد الحليم الخلايلة، التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبية، مطابع الدستور التجارية، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2007.
120- مفلح مُحَمَّد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، الأردن، 2006.
121- مفلح مُحَمَّد عقل، مقدمة في الإدارة المالية، مكتبة المجتمع المغربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
122- مليكة زغيب، ميلود بوشنقير، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010.
123- منعم زمزير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية "مدخل كمي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1998.
124- منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، الطبعة السادسة، 2006.
125- المهدي اهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال(المفاهيم والأسس والوظائف)، الجامعة المفتوحة، رابلس، ليبيا، الطبعة الأولى، 2003.
126- موسى بودهان، الإ ار القانوني للنظام المحاسبي المالي، دار الهدى للنشر والتوزيع والطباعة، عين مليلة، الجزائر، 2010.
127- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.

128- ناصر نور الدين عبد اللطيف، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات(دراسات في المحاسبة الإدارية المتقدمة وتطبيقاتها على الحاسب)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
129- نهال فريد مصطفى، أساسيات الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
130- نور الدين خبابة، الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، الطبعة الأولى، 1997.
131- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
132- وليد ناجي الحيالي، مُحَّد عثمان البطمة، التحليل المالي (الإ ار النظري وتطبيقاته العملية)، دار حنين للنشر والتوزيع، السعودية، الطبعة الأولى ،1996.
133- وليد ناجي الحيالي، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي (منهج عليم وعملي شامل)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
134- يحي أحمد مصطفى قللى، أساليب المحاسبة الإدارية للقادة الإداريين وغير التجاريين، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2003.
135- يوحنا عبد آل آدم، سليمان اللوزي، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة الأداء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الثانية، 2005.

ب- الأطروحات الرسائل الجامعية:

136- رشيد بوكساني، معوقات أسواق الأوراق المالية العربية، وسبل تفعيلها، أ روحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005-2006.

137- أمينة قندوز، دور التسويق الاستراتيجي في تحسين كفاءة وفعالية المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والتسويق، جامعة المدية، 2009-2010.
138- آسيا لعساس، التخطيط والرقابة على الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية تخصص تخطيط، جامعة الجزائر، 2000-2001.
139- جليلة بن خروف، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة، جامعة أمُحَّد بوقرة، بومرداس، 2008-2009.
140- جهاد مُحَّد مُحَّد شرف، أثر الرقابة على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية دراسة ميدانية المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير منشورة في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2005.
141- حبيبة العيداني، أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والتسويق، جامعة المدية، 2009-2010.

142- رفيق باشوندة، عوامل التحكم في المردودية المالية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة المصابيح، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، تخصص مالية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 1996- 1997.
143- رفيق بن عيسى، التدقيق المحاسبي في ظل المعايير المحاسبية ومعايير التقارير المالية الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدية، 2009-2010.
144- رفيق قلو، دراسة أثر التمويل الإسلامي على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة الجزائر)، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدية، 2009-2010.
145- سامية بوضياف، تقييم الأداء المالي لشركات التأمين، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية وبنوك، جامعة سعد دحلب، البليدة، ماي2009.
146- عبد الحق القينعي، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسة (دراسة حالة بوفال)، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والتسويق، المركز الجامعي بالمدية، 2008-2009.
147- عبد القادر بوعزة، التأثير الجبائي على اختيار مصادر التمويل للمؤسسة ، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص مالية، جامعة الجزائر، 2003-2004.
148- محمد سفير، الإفصاح في المؤسسات في ظل معايير المحاسبة الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدية، 2008-2009.

ج- المجلات:

149- عبد الغني دادن، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 04، 2006.
150- علي مكيد، طرق تقييم المخاطرة في المشاريع الاستثمارية، مجلةCREAD، الجزائر، العدد 76، 2006.

د- الملتقيات والمؤتمرات:

151- زينة قمري، واقع استخدام الأساليب الكمية في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة المينائية بسكيكدةودورها في اتخاذ القرار، الملتقى الدولي حول الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الكمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20أوت 1955، سكيكدة، فيفري 2009.

152- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، يومي 8و9 مارس 2005.

153- عبد الحميد برحومة، قياس الفعالية والكفاءة في مجالات الإنتاج والتصنيع، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَمَّد بوضياف، المسيلة، ماي 2005.

154- عبد الغني دادن، مُحَمَّد الأمين كماسي، الأداء المالي من منظور المحاكات المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08و09 مارس2005.

هـ- مواقع الأنترنيت:

155- إبتسام مصطفي الفتيوري، تقييم بعض العوامل المؤثرة في الأداء المالي للشركات المساهمة الليبية، مذكرة ماجستير،2003-2004، [على الخط]، www.alacademia-b.edu، تاريخ الإطلاع 2011/02/20.

156- تقرارت يزيد، محاضرات في مقياس : مالية المؤسسة، 2010/11/27، [على الخط]، www.science-collector.com، تاريخ الإطلاع 2011/04/04.

157- كامل علي متولي عمران، التخطيط والرقابة، مارس 2007، [على الخط]، www.pathwaays.cu.edu.eg، تاريخ الإطلاع 2011/04/28.

158- منتدى الجامعات السعودية، مفهوم التحليل المالي، [على الخط]، 2010/03/10، www.ksou.unfo، تاريخ الإطلاع 2011/02/20.

159- بدون صاحب مقال، التخطيط المالي، 2008/10/30، [على الخط]، md-batna, books,com/montad-f30/topic ، تاريخ الإطلاع 2010/11/08.

2- المراجع باللغة الأجنبية:

160- A.Franquet, la pratique des études de rentabilité, P.ent.mod.d'edition, Paris,1989.

161- A.Marion, analyse financière (concepts et méthodes), dunod, Paris, 1998.

162- B. colmant, V. delfosse, l. esch, les obligations, knops, bruxelles, 2004.

163- F. brigham , C. ehrhrdt, financial management (theory and practice), south-western, USA, 11edition, 2005.

164-J.Morgan, risk mangment, risk metrics-technical document, J.S.F, London,1982.

165- J. Center, The Basic Concept of Productivity, International productivity, Japon, 1983.

166- Josée st_ pierre, La gestion financière des PME, presses de l'université, quebec, canada, 2003.
167- J.shum, J.siegel, financial mangment, the megraw-hill usa, third edition, 2007.
168- J.Gervais, le financement des investissements, dunod, Paris, 1990.
169- H. Bakewell. K, Management and productivity, pergamon press, London, 1980.
170- G.Bouchet, comment évaluer la rentabilité des investissements, P.E.M.d'edition, Paris, 1986.
171- Gérard hirigoyen, normes comptables internationales, pages bleues, Alegéria, 2010.
172- Gérard melyon, Gestion financière, France, edition quatre, 2007.
173- P.conso, O.boukhazar, la gestion financière, OPU, Alegéria, 1982.

3– المراجع المتعلقة بمؤسسة بوفال ووحدة المسبك:

174- وثائق مقدمة من أمانة وحدة المسبك ومن إدارة المحاسبة والمالية التابعة لنفس الوحدة.
175- www.poval.com.dz تاريخ الإطلاع 2011/05/02.

Poval spa	unité: fonderie

Structure concernée: DTP COMTABILITE ET FINANCES
Cadre supérieur responsable de la structure: MEZAAD kAMEL

11 plan trésorerie mensualisé U= KDA

Rubrique	janvier	février	mars	avril	mai	juin	Juillet	aout	septembre	octobre	novembre	décembre	
Solde initial	20000	19736	22191	23697	33200	40138	42085	41397	44915	39110	37593	40974	20000
Frais de personnel	13915	13675	13613	13583	13660	13540	13530	12827	13966	13473	13560	13665	163007
Dép Générale	1000	1000	500	500	500	1000	500	1000	1000	1000	1000	1000	10000
Impôts taxes y compris IRG	1183	1203	1215	1247	1236	1235	1239	1237	1213	1228	1234	1244	14714
Reg. Fourniss. locaux	7000	6000	7000	5000	6000	6000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	67000
Reg. Fourniss. Importa	0	0	0	0	0	5111	7753	9751	8960	9149	6658	2277	49659
Reg. Fourniss . int uni	500	500	500	0	500	500	500	500	500	500	500	500	5500
Frais financier	166	167	166	167	166	167	166	167	166	167	167	168	2000
Remb emprunts	0												
investissements	0												
Rembours CMT	0												
Dettes externes													
Autres dépenses- Energ	3000	3000	3000	2500	2000	2000	2000	1000	2000	2000	2500	3000	28000
Total dépenses	26764	25545	25994	22997	24062	29553	30688	31482	32805	32517	30619	26854	339880

Recettes/ ventes	11000	12000	10500	15000	14000	12000	11000	14000	9500	13000	12000	12000	146000
Recettes Cérances	7500	7500	9000	8500	9000	10000	9000	12000	11000	10000	13000	12000	118500
Total recettes Exter	18500	19500	19500	23500	23000	22000	20000	26000	20500	23000	25000	24000	264500
Recettes int. unités	8000	8500	8000	9000	8000	9500	10000	9000	6500	8000	9000	6000	99500
Total recettes	26500	28000	27500	32500	31000	31500	30000	35000	27000	31000	34000	30000	364000

Sode (R-D)	- 264	2455	1506	9503	6938	1947	-688	3518	-5805	-1517	3381	3146	24120
SOLDE FINAL	19736	22191	23697	33200	40138	42085	41397	44915	39110	37593	40974	44120	44120

Appréciations succinctes du cadre supérieur concerné:
Etabli le signature du Responsable de la structure:

Structure concernée: DTP COMTABILITE ET FINANCES
Cadre supérieur responsable de la structure: MEZAAD kAMEL

11 plan trésorerie mensualisé U= KDA

Rubrique	janvier	février	mars	avril	mai	juin	Juillet	aout	septembre	octobre	novembre	décembre	
Solde initial	44120	44388	44390	44408	44464	44551	44811	44908	45461	45487	45496	45578	44120
Frais de personnel	12770	12670	12691	12690	12681	12685	126848	11976	12836	12696	12660	12885	152088
Dép Générale	1043	1046	1046	1050	1042	1017	1033	1048	1043	1046	1043	1043	12500
Impôts taxes y compris IRG	1178	1131	1191	1215	1200	1205	1302	1142	1312	1203	1305	1316	14700
Reg. Fourniss. locaux	6000	5000	6000	7000	6000	6000	6000	6000	6000	5000	6000	6000	71000
Reg. Fourniss. Importa	0	0	2352	9564	11638	10666	8490	2621	10582	11096	9476	9367	85852
Reg. Fourniss . int uni	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000
Frais financier	141	151	202	225	210	167	230	160	101	150	134	129	2000
Remb emprunts													
investissements													
Rembours CMT													
Dettes externes													
Autres dépenses- Energ	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000
Total dépanses	24632	23498	26982	35244	36271	35240	33403	26447	35374	34691	34118	34240	380140

Recettes/ ventes	11000	12000	10500	15000	14000	12000	11000	14000	9500	13000	12000	12000	146000
Recettes Cérances	7000	6000	10000	10300	11758	12000	11500	8000	14400	12700	13200	14000	130858
Total recettes Exter	18000	18000	20500	25300	25758	24000	22500	22000	23900	25700	25200	26000	276858
Recettes int. unités	6900	5500	6500	10000	10600	11500	11000	5000	11500	9000	9000	8500	105000
Total recettes	24900	23500	27000	35300	36358	35500	33500	27000	35400	34700	34200	34500	381858

Sode (R-D)	268	2	18	56	87	260	97	553	26	9	82	260	1718
SOLDE FINAL	44388	44390	44408	44464	44551	44811	44908	45461	45487	45496	45578	45838	45838

Appréciations succinctes du cadre superieur concerné:

Etabli le signature du Resbansable de la structure:

Structure concernée: DTP COMTABILITE ET FINANCES

Cadre supérieur responsable de la structure: MEZAAD kAMEL

11 plan trésorerie mensualisé U= KDA

Rubrique	janvier	février	mars	avril	mai	juin	Juillet	aout	septembre	octobre	novembre	décembre	
Solde initial	45838	46153	46594	48084	48159	48173	48176	48186	49051	49324	49417	49544	45838
Frais de personnel	12596	12496	12520	12516	12507	12510	12673	11806	12662	12521	12485	12702	149994
Dép Génerale	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000
Impot taxes y compris IRG	1334	1295	1259	1282	1283	1287	1317	1229	1365	1286	1388	1419	15744
Reg. Fourniss. loceaux	6000	4000	6000	4000	5000	5500	4500	6000	5500	5500	6000	5500	63500
Reg. Fourniss. Importa	5655	9168	5131	15927	6996	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	77877
Reg. Fourniss . int uni	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000
Frais financier	100	100	100	200	200	200	200	100	200	200	200	200	2000
Remb emprunts													
investissements													
Rembours CMT													
Dettes externes													
Autres dépenses- Energ	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000
Total dépenses	29685	31059	29010	27925	29986	28497	27690	28135	28727	28507	29073	28821	357115

Recettes/ ventes	9000	14000	13500	17000	16000	14000	13000	14000	11500	13000	14000	14000	163000
Recettes Créances	12000	7500	9000	12000	10000	12000	9500	14000	11000	14000	13000	14000	138000
Total recettes Exter	21000	21500	22500	29000	26000	26000	22500	28000	22500	27000	27000	28000	301000
Recettes int. unités	9000	1000	8000	9000	4000	2500	5200	1000	6500	1600	2200	1000	60000
Total recettes	30000	31500	30500	38000	30000	28500	27700	29000	29000	28600	29200	29 000	361000

Sode (R-D)	315	441	1490	75	14	3	10	865	273	93	127	179	3885
SOLDE FINAL	46153	46594	48084	48159	48173	48176	48186	49051	49324	49417	49544	49723	49723

Appréciations succinctes du cadre supérieur concerné:

Etabli le signature du responsable de la structure: