



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة



كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .  
قسم علوم التجارة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: المحاسبة والمالية

التخصص: محاسبة وتدقيق

:

دور التحليل المالي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة المواد الكاشطة (ABRAS) سعيـدة

للفترة 2014-2018

تحت إشراف الدكتور:

د. مسكين الحاج

من إعداد الطالب:

- رأكـد خالـد

نوقشت واجيزت علنا بتاريخ : .....

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور/..... رئيس

الدكتور/..... مشرفا

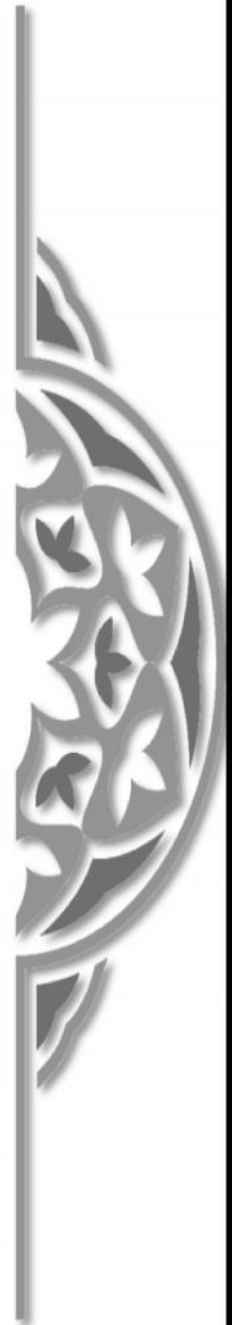
الدكتور/..... مناقش

الدكتور/..... مناقش

السنة الجامعية: 1439-1440هـ / 2018-2019م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا  
إلى انجاز هذا العمل

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف . مسكين الحاج الذي لم يبخل  
بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لـ في إتمام هذا البحث وفي مسيرتي  
التعليمية.

# إهداء

\*قل اعملوا في سري الله عملكم ورسوله والمؤمنون\*

صدق الله العظيم.

إلهي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار بطاعتك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله.

الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمانة إلى سيدنا محمد صلى الله عليه

إلى من أرفعاني الحب والحنان وكان دعائهما سر نجاحي أمي وأبي حفظهما الله.

# فهرس المحتويات

الصفحة

العناوين

وتقدير

إهداء

الفهرس

I

IV

V

أ

مقدمة

## الفصل الأول : الاطار النظري حول التحليل المالي

02

تمهيد

03

المبحث الأول : عموميات حول التحليل المالي

03

المطلب الأول : نشأة ومفهوم التحليل المالي

06

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحليل المالي

08

المطلب الثالث: وظائف ومجالات التحليل المالي

11

المطلب الرابع: دور المحلل المالي والجهات المهتمة بالتحليل المالي

15

المبحث الثاني: أنواع ومراحل ومعايير التحليل المالي

15

المطلب الأول : أنواع التحليل المالي

16

المطلب الثاني: مراحل التحليل المالي

17

المطلب الثالث: أدوات التحليل المالي

19

المطلب الرابع: معايير التحليل المالي وخصائصه

19

المبحث الثالث: أساليب وطرق التحليل المالي والهيكله المالية

19

المطلب الأول: أساليب التحليل المالي

26

المطلب الثاني: طرق التحليل المالي

27

المطلب الثالث: الهيكل المالي للمؤسسة

30

خلاصة الفصل

32

تمهيد

### الفصل الثاني: الإطار النظري حول الأداء

33

المبحث الأول: الأسس النظرية لمفهوم الأداء

33

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته

36

المطلب الثاني: أبعاد ومحددات الأداء

39

المطلب الثالث: تصنيف الأداء والأداء المالي

44

المبحث الثاني: مؤشرات قياس الأداء

44

المطلب الأول: قياس الأداء وأهدافه

46

المطلب الثاني: مؤشرات الأداء

48

المطلب الثالث: مستويات الأداء ومعايير الأداء

51

المبحث الثالث: تقييم الأداء

51

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

51

المطلب الثاني: أهداف والأطراف المستفيدة من تقييم الأداء

52

مطلب الثالث: مراحل عملية التقييم

54

خلاصة الفصل الثاني

### الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ABRAS للمواد الكاشطة

56

تمهيد

57

المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن مؤسسة ABRAS للمواد الكاشطة

57

المطلب الأول: لمحة التاريخية عن المؤسسة ABRAS

59

: هيكل تنظيمي لمؤسسة ABRAS تحليله

61

: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

63	المبحث الثاني: تحليل ميزانية مؤسسة ABRAS للمواد الكاشطة لخمس سنوات
64	مطلب الأول: إعادة عرض الميزانية المالية لأغراض التحليل المالي
66	المطلب الثاني: إعداد الميزانية المالية المختصرة
67	المطلب الثالث: تحليل الميزانية المالية للمؤسسة بواسطة النسب
71	المبحث الثالث: تحليل مؤشرات التوازن المالي وأثر الرافعة المالية
71	المطلب الأول: حساب مؤشرات التوازن المالي
72	المطلب الثاني: تحليل نتائج مؤشرات التوازن المالي
74	المطلب الثالث: حساب الرافعة المالية
80	خلاصة الفصل
82	خاتمة
85	قائمة المراجع

ملاحق

قائمة الجداول و الأشكال



## قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	مخطط عام لوظائف التحليل المالي	09
02	بيئة الاقتصادية العامة للتحليل المالي	13
03	الأداء مفهوم متعدد الأبعاد	34
04	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	36
05	العوامل المؤثرة في الأداء	39
06	الأداء الذاتي و الأداء الخارجي	40
07	أهداف قياس الأداء	46
08	مؤشرات الأداء	48
09	مفهوم الفعالية و الفاعلية والأداء	50
10	الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء	52
11	الهيكل التنظيمي العام	59
12	الهيكل التنظيمي للوظيفة المالية و المحاسبية	60

قائمة الجداول

الصفحة	الاسم	الرقم
45	جدول تصنيف مقاييس الأداء	01
64	جدول الأصول لسنة 2018-2017-2016-2015-2014	02
65	جدول الخصوم لسنة 2018-2017-2016-2015-2014	03
66	ميزانية موجزة للأصول لسنة 2018-2017-2016-2015-2014	04
66	ميزانية موجزة للخصوم لسنة 2018-2017-2016-2015-2014	05
67	نسب السيولة لسنة 2018-2017-2016-2015-2014	06
68	نسب الهيكلية لسنة 2018-2017-2016-2015-2014	07
69	نسب نشاط المؤسسة لسنة 2018-2017-2016-2015-2014	08
71	مختلف رؤوس الأموال العاملة	09
71	جدول احتياجات رأس المال العامل	10
72	جدول خزينة الصافية	11
79	جدول أثر الرافعة المالية	12

## ملخص

تهدف هذه الدراسة لمعالجة موضوع دور التحليل المالي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ولتحقيق الدراسة والإجابة على تساؤلاتها اعتمدنا على جمع المعلومات حول التحليل المالي وعن عملية الأداء من خلال أدواته الأكثر استخداماً، حيث أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة صناعة المواد الكاشطة ABRAS سعيدة بالاعتماد على إعداد دراسة تحليلية للوضع المالي لها.

لقد خلصت نتائج الدراسة إلى تأكيد التحليل المالي يعد وسيلة فعالة لتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

لأنه يساعد على تشخيص الحالة المالية للمؤسسة باستخدام تقنية المؤشرات المالية ، وذلك قصد تشخيص نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف ومحاولة تصحيحها.

❖ **الكلمات المفتاحية:** التحليل المالي ، الأداء ، مؤشرات توازن المالي ، القوائم المالية

## Résumé

Cette étude a porté sur le thème du rôle l'analyse financière dans l'amélioration de la performance économique de l'entreprise, et pour réaliser objectif d'étude et répondre aux questions, nous nous sommes appuyés sur collecte d'informations a propos de l'analyse financière et sur le processus de performance a travers ses outils les plus utilisés. Ou l'étude de terrain a été réalisée par la société Abrasives industrie corporation à Saïda, en fonction de la préparation d'une étude analytique de sa situation.

Les résultats de l'étude ont conçu que l'analyse financière était confirmée est un moyen efficace d'améliorer la performance d'une institution économique

Parce qu'il est utile de diagnostique la situation financière de l'institution en utilisant la technique des indicateurs financiers, afin d'identifier les points forts pour les renforcer et faiblesses et essayer de les corriger.

**Les mots clés :** analyse financière, performance, indicateurs de solde financier, états financiers.

المقدمة

## المقدمة

يعتبر التحليل المالي ضرورة قصوى للتخطيط المالي السليم ، و الذي ازدادت أهميته في ظل تعقد و توسع أنشطة المؤسسات الاقتصادية ، حيث أصبح لزاما على المدير المالي التعرف على المركز المالي للمؤسسة قبل التفكير في وضع الخطط المستقبلية ، و نتيجة للتطورات الاقتصادية لم تعد النتائج التي تظهرها القوائم المالية الختامية للمؤسسات قادرة على تقديم صورة متكاملة عن النشاط دون تعزيزها بأداة أو أكثر من أدوات التحليل المالي ، كما أن الأرقام المطلقة التي تظهرها هذه القوائم لم تعد قادرة على تقديم صورة عن الوضعية المالية لمؤسسات الأعمال ، لذلك التحليل المالي ضرورة قصوى للتخطيط المالي السليم ، وبيان جوانب القوة و الضعف فيها .

وبعد أن ظل التحليل المالي لفترة طويلة حكرا على المختصين في الميدان مالية المؤسسات ولا يمارس إلا من جهة مالكي رأس المال امتد وبصفة تدريجية حتى لمس اهتمام شرائح واسعة من المستعملين.

وبما أن المؤسسات الجزائرية عرفت تغيرات كبيرة منذ الاستقلال نتيجة لسياسات المختلفة، هذا الأمر هو الذي عاق تقدم المؤسسات الاقتصادية.

ومع استعداد المؤسسة الجزائرية العمومية منها والخاصة للدخول في اقتصاد السوق بكل ما يحمله هذا النمط من تحديات، بات من الضروري على هذه المؤسسة أن تسعى للتأقلم مع المحيط الجديد، فالتحليل المالي لم يعد يقتصر على النسب المالية والمؤشرات الأداء فقط فهي تبقى غير كافية لمواجهة متطلبات التسيير في ظل المنافسة، لم تعد الغاية في تحقيق الربح فحسب ولكن استمرار في السوق، ولضمان هذا يجب تكوين نظرة إستراتيجية جديدة على كل المستويات التسيير والنظرة الإستراتيجية للتحليل المالي تتطلب تحليل ديناميكي.

مما سبق يمكن صياغة الإشكالية التي يعالجها هذا البحث في الآتي:

- ما مدى أهمية التحليل المالي في تقييم وضعية المؤسسة الاقتصادية؟

للإجابة على هذه الإشكالية يمكن الاستعانة بالأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أدوات التحليل المالي؟ وما هي المؤشرات التي تحدد الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية؟

- هل يعتبر التحليل المالي وحدة أداة كافية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة المطروحة وتحقيق أهداف البحث يمكن صياغة الفرضيات التالية :

- يساعد التحليل المالي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية للمواد الكاشطة ABRAS.

- عملية التحليل المالي بواسطة النسب ومؤشرات التوازن المالي تظهر الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة الاقتصادية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أن التحليل المالي من أهم الوسائل التي يتم بموجبها تحليل نتائج المؤسسة الاقتصادية عن طريق تحليل القوائم المالية (الميزانية، جدول الحسابات النتائج) باعتبارها قاعدة معلوماتية تساعد على تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية بحيث يظهر فيها تحليل تلك المعلومات نقاط القوة والضعف المؤسسة، ومدى سلامة أوضاعها المالية من خلال ممارستها لنشاطها، وهذا لا يمكن الوصول إليه إلا باستخدام أدوات التحليلية من قبل المحلل باستعمال المعلومات المتاحة.

أهداف الدراسة:

- إبراز أهمية التحليل المالي في تحديد وضعية المالية للمؤسسة؛

- عرض الأساليب وخطوات التحليل المالي

الدراسات السابقة :

يعتبر موضوع التحليل المالي من المواضيع الحديثة والهامة والتي لقيت اهتماماً بالغاً في الدراسات الاقتصادية، ومن أبرز الدراسات التي بين أيدنا ولها جانب كبير من المعالجة

للموضوع الذي نحن بصدد دراسته نذكر منها:

دراسة اليمين سعادة (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، جامعة باتنة ، 2009)  
عالجت اليمين سعادة رسالتها المعنونة "استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات وترشيد قراراتها". قامت بدراسة إذا ما كان التحليل المالي أداة كآلية للوصول إلى تقييم الوضعية المالية للمؤسسة وتحديد المشاكل التي تعاني منها، وأسقطت دراستها على مؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة قياس و المراقبة.

دراسة امينة عابد ( مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر، جامعة ام البواقي ، 2013)  
عالجت امينة عابد رسالتها المعنونة " التحليل المالي كأداة لتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية " ، تبيان أهمية التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية ، وما هي المؤشرات التي تحدد الوضعية المالية للمؤسسة ، وأسقطت دراستها على مؤسسة وطنية سونلغاز .  
دراسة طيز لويزة و سايعي باهية فريال ( مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر، جامعة البويرة 2015)

عالجت طيز لويزة و سايعي باهية فريال رسالتهما المعنونة " فعالية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة " وكانت دراستهما حول ما إذا يعتبر التحليل المالي أداة فعالة وكافية للوصول إلى تقييم حقيقي للوضعية المالية للمؤسسة، وأسقطنا دراستهما التطبيقية على ديوان الترقية و التسيير العقاري.

### هيكل الدراسة:

لمعالجة الموضوع والإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي كما يلي:

**الفصل الأول:** المعنون ب: "الإطار النظري حول التحليل المالي" تضمن مبحثاً عن عموميات حول التحليل المالي والمبحث الثاني تحدثنا عن أنواع ومراحل ومعايير التحليل المالي أما المبحث الأخير فتطرقت إلى لأدوات وأساليب التحليل المالي.

**الفصل الثاني:** المعنون ب: "الإطار النظري حول الأداء في المؤسسة الاقتصادية" تضمن المبحث الأول عن الأسس النظرية لمفهوم الأداء ومبحث آخر عن مؤشرات قياس الأداء وفي المبحث الأخير



---

تطرقنا إلى مفهوم وتقييم الأداء.

### الفصل الثالث: المعنون ب: "دراسة حالة حول المؤسسة الاقتصادية للمواد الكاشطة ABRAS"

وهو فصل تطبيقي الذي من خلاله حاولت أن ألقى الضوء على أهم النقاط التي تناولتها في الجانب النظري، حيث كانت وجهة نظري مؤسسة ABRAS للمواد الكاشطة بسعيدة، التي حاولت فيها تطبيق مختلف طرق وتحليل من خلال تحليل وضعيتها المالية خلال سنوات 2014-2015-2016-2017-2018.

#### الخاتمة:

وتضمنت أهم النتائج التي تم التوصل إليها وعلى إثرها تم وضع مجموعة من الاقتراحات والتوصيات.

# الفصل الأول

## الإطار النظري حول التحليل المالي

### تمهيد:

يعتبر التحليل المالي ضرورة تملئها متطلبات التخطيط المالي السليم، وتتمثل طبيعته في دراسة البيانات المالية لمعرفة مدلولاتها وأسباب ظهورها، وذلك للعمل على إيجاد نقاط ضعف والقوة للسياسة المالية التي تنتجها المؤسسة.

ولا تقتصر أهمية التحليل المالي على إدارة المؤسسة لوحدها، بل يتعدى ذلك إلى مساهماتها وأدائها لمن لهم من المصالح تتطلب الحصول على أدق المعلومات عن المؤسسة ومدى سلامة مركزها المالي الأمر الذي لا يمكن الوصول إليه إلا من خلال استعمال أدوات التحليلية مناسبة من قبل المحللين قادرين على التعامل مع المعلومات المتاحة، ومدى ترابطها والأهمية النسبية لكل بند من بنودها.

المبحث الأول: عموميات حول التحليل المالي

المطلب الأول: نشأة ومفهوم التحليل المالي

1-1 نشأة التحليل المالي

تشير المراجع العلمية من أن نشأة التحليل المالي ترجع إلى عدة أسباب يمكن تلخيصها فيما يلي:

1-1-1 الثورة الصناعية:

أظهرت الثورة الصناعية في أوروبا الحاجة إلى رأس المال ضخمة لإنشاء المصانع و التجهيزات و تمويل العملية الإنتاجية سعياً وراء الأرباح ووفرات الإنتاج الكبير ، و بذلك تطور حجم المشروع الاقتصادي من نشأة الفردية صغيرة إلى شركة مساهمة كبيرة تجمع مدخلات آلاف من المساهمين لاستثمارها على نطاق واسع ، وقد اضطر هؤلاء المساهمين نظراً لنقص خبرتهم إلى تفويض سلطة الإدارة المنشأة إلى مجلس الإدارة مستقل و أصبحت القوائم المالية وسيلتهم الأساسية في متابعة أحوال المنشأة و مدى نجاح الإدارة في أداء مهمتها وبالتالي ظهرت الحاجة إلى تحليل هذه القوائم و تفسير النتائج ، لتحديد مجالات القوة المنشأة أو نقاط ضعفها أو قوة مركزها المالي و نتيجة أعمالها .

2-1-1 التدخل الحكومي في طريقة عرض البيانات في القوائم المالية:

لما كان النجاح واستمرار وجود شركات المساهمة مرهوناً بثقة المساهمين، لذلك فقد تدخلت الحكومات، من خلال إصدار تشريعات خاصة بضرورة مراجعة الحسابات لهذه الشركات بواسطة مراقب خارجي، لكي تضمن حماية جموع المستثمرين، كما نصت هذه التشريعات أيضاً بتحديد كيفية عرض البيانات بالقوائم المالية ومدى تفصيل المطلوب فيها لضمان إعطاء صورة للمساهمين عن المركز المالي للشركة ونتائج أعمالها، مما ساعد ذلك في الحاجة إلى تحليل تلك القوائم المالية.

3-1-1 الأسواق المالية:

تهتم الأسواق المالية بالمستثمرين في الأوراق المالية ، فهم أكثر الأطراف اللذين يحققون الأرباح نتيجة استثماراتهم في الأوراق المالية ، كما أنهم أكثر أطراف اللذين يتعرضون للمخاطرة ولذلك يحتاج المستثمرون الحاليون و المتوقعون إلى معلومات دقيقة عن واقع منشأة الأعمال التي تتداول أسهمهم في السوق المالية ، و لإرضاء هؤلاء المستثمرين ، نجد أن الأسواق المالية قد اهتمت بتحليل الحسابات منشآت الأعمال مالياً لتحديد مدى قوة هذه المنشأة أو ضعفها ، وعلى ضوء نتائج التحليل يتحرك الطلب و العرض للأوراق المالية في السوق .

1-1-4 الإئتمان:

إن انتشار أسلوب تمويل قصير الأجل و لفترات لا تتجاوز السنة قد دفع بالمصارف التجارية إلى ضرورة تقييم سلامة المركز المالي و النقدي للمنشأة الطالبة لهذا النوع من الائتمان ، ولذلك قد ظهرت الحاجة إلى تحليل القوائم المالية وعلى ضوء نتائجها تمنح المصارف و القروض و التسهيلات الائتمانية المختلفة أو ترفض منحها لنوع من المنشآت ، ولهذا فقد أنشأت الكثير من المصارف وحدات خاصة مهمتها إجراء التحليل المالي للمنشأة الطالبة لمساعدة المصارف .<sup>1</sup>

1-2 مفهوم التحليل المالي:

يعرف التحليل المالي بأنه عبارة عن عملية معالجة منظمة للبيانات المالية المتاحة عن المؤسسة ما للحصول على المعلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرارات و تقييم أداء المؤسسات التجارية والصناعية في الماضي والحاضر، وكذلك في تشخيص أية مشكلة موجودة (مالية او تشغيلية) ، و توقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل و يتطلب تحقيق مثل هذه الغاية القيام بعملية جمع و تصحيح للبيانات المالية و تقديمها بشكل مختصر وبما يتناسب و عملية اتخاذ القرار، و تتحقق غاية التحليل المالي من خلال تقييم الأمور التالية :

✓ **التركيب المالي للمؤسسة:**(Financial structure) المتمثل في أصول المؤسسة والمصادر التي حصلت منها على الأموال لحيازة هذه الأصول.

✓ **دورتها التشغيلية:** (operating Cycle) المتمثلة في المراحل التي يمر بها إنتاج السلعة (أو الخدمة) وبيعها وتحصيل ثمنها.

✓ **الاتجاهات:** (trends) التي يتخذها أداء المؤسسة على مدى سنوات عدة.

✓ **المرونة:**(flexibilité) التي تتمتع بها المؤسسة للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة، كالانحراف في المبيعات و الانحراف في التدفقات النقدية بسبب ظروف خاصة أو العامة.<sup>2</sup>  
يمكن تعريف التحليل المالي **Financial analysis** على أنه الوسيلة الهادفة إلى تحديد مجموعة من العلاقات أو المقاييس على شكل نسب مالية أو اتجاهات تلخص أنشطة المشروع التشغيلية و الاستثمارية و التمويلية كما تظهرها القوائم المالية و مصادر المعلومات الأخرى مع شرحها و تفسيرها ووضعها في خدمة قرارات الجهات ذات العلاقة .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> يوسف بومدين، فاتح الساحل، تيسير التسيير المالي للمؤسسة دار بلقيس، الجزائر 2016 25.

<sup>2</sup> إبراهيم السيد إدارة الموارد المالية ، دار التعليم الجامعي ،الإسكندرية مصر ، سنة 2016 77.

<sup>3</sup> محمد تيسير الرجبي، تحليل القوائم المالية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014 7.

ويعتمد التحليل المالي أصلا على القوائم المالية المنشورة و قائمة المركز المالي و إضافة لذلك يمكن استخدام بيانات المحاسبية أخرى تفيد عملية التحليل و الدراسة؛<sup>1</sup>

ويعتبر التحليل المالي تشخيص لحالة المالية للمؤسسة لفترة معينة (فصل سنة أو اقل أو أكثر ( باستعمال الوسائل المختلفة باختلاف الطرق و الأهداف من هذا التحليل.<sup>2</sup>

و يعرف أيضا التحليل المالي على انه وسيلة لتحويل الواقع الاقتصادي للشركة إلى لغة عالمية تتيح تطوير أدوات لرصد النشاط.<sup>3</sup>

يحصل المحلل المالي على المعلومات اللازمة للتحليل المالي من نوعين من المصادر الرئيسية هي:

✓ مصادر معلومات داخلية: وتشمل:

✓ البيانات المحاسبية الختامية المنشورة وغير المنشورة، وتشمل الميزانية العمومية، قائمة الدخل، قائمة التدفقات النقدية، والإيضاحات المرفقة بتلك البيانات؛

✓ تقرير مدقق الحسابات والتقرير الختامي لأعضاء مجلس الإدارة؛

✓ التقارير المالية الداخلية التي تعد لأغراض إدارية، مثل التوقعات والتنبؤات المالية.

✓ مصادر معلومات خارجية

✓ المعلومات الصادرة عن الأسواق المال وهيئات البورصة ومكاتب السمسة؛

✓ الصحف والمجالات والنشرات الاقتصادية التي تصدر عن الهيئات والمؤسسات الحكومية

ومراكز الأبحاث؛

✓ المكاتب الاستشارية.

مما تقدم، نستطيع القول بأن التحليل المالي هو عبارة عن عملية منظمة تهدف الى تعرف مواطن القوة في وضع المؤسسة لتعزيزها، وعلى مواطن الضعف لوضع العلاج اللازم، وذلك من خلال القراءة الواعية للقوائم المالية المنشورة، بالإضافة الى الاستعانة بالمعلومات المتاحة وذات العلاقة مثل أسعار الأسهم والمؤشرات الاقتصادية العامة.

<sup>1</sup> منير شاكر ، إسماعيل إسماعيل، عبد الناصر التحليل المالي مدخل صناعة القرارات طبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005 12.

<sup>2</sup> "تقنيات مراقبة التسيير" دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999 11.

<sup>3</sup> Georges legros "mini manuel de finance d'entreprise" dunod p24.

والتحليل المالي بسيط في مفهومه النظري لسهولة الإلمام به وفهم آلية عمله من قبل الكثيرين، لكن هناك صعوبة كبيرة في تطبيقه، لكون التطبيق السليم يحتاج إلى إلمام كبير بالمحاسبة والاقتصاد والظروف الخاصة المحيطة بالمؤسسة موضوع التحليل وإدارتها وقدرات هذه الإدارة.

ومن هذا المنطق، ننظر إلى التحليل المالي على أنه قائم على الحكم النابع من المعرفة والخبرة، أكثر من كونه عملية ميكانيكية مبنية على أسس محددة، و يؤيد هذا المنطق الاختلاف في وجهات النظر التي من الممكن أن يخرج بها شخصان قاما بتحليل ميزانية مؤسسة واحدة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحليل المالي

#### 1-2 أهمية التحليل المالي:

- ✓ تحديد مدى كفاءة الإدارة في جمع الأموال من ناحية، وتشغيلها من ناحية أخرى؛
- ✓ الحصول على مؤشرات تبين فعالية سياسات الشركة وقدرتها على النمو؛
- ✓ التحقق من مدى كفاءة النشاط التي تقوم به الشركة؛
- ✓ المساعدة في عملية التخطيط المالي للشركة؛
- ✓ مؤشر على مدى نجاح أو فشل إدارة الشركة في تحقيق الأهداف المرجوة؛
- ✓ مؤشر للمركز المالي الحقيقي للشركة؛
- ✓ إعداد أراضية مناسبة لاتخاذ القرارات الملائمة.<sup>2</sup>

#### 2-2 أهداف التحليل المالي:

يمكن القول بأن التحليل المالي هو عملية تحويل البيانات المالية الواردة في القوائم المالية إلى معلومات تستعمل كأساس لاتخاذ قرارات مستنيرة لأجل تعزيز الاتجاهات الإيجابية في المؤسسة، ولمعالجة بعض الممارسات الخاطئة مثل السيطرة على بعض التكاليف أو معالجة نقص متوقع في السيولة، وبشكل عام، يهدف التحليل المالي إلى تحقيق الغايات التالية:<sup>3</sup>

1. تعرف على حقيقة الوضع المالي للمؤسسة؛
2. تحديد قدرة المؤسسة على خدمة دينها وقدرتها على الاقتراض؛
3. تقييم السياسات المالية والتشغيلية المتبعة؛
4. الحكم على مدى كفاءة الإدارة؛

<sup>1</sup> <https://www.academia.edu/30383957/> أساسيات التحليل المالي. 16:39 11 2019. "المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء"، مذكرة ماجستير، الإدارة المالية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسير، جامعة قسنطينة 2011 16.

<sup>2</sup> <http://accdiscussion.com/acc25176.html> 20 20:10 2019.

<sup>3</sup>

5. تعرف على الاتجاهات التي يتخذها أداء المؤسسة؛
  6. تقييم جدوى الاستثمار في المؤسسة؛
  7. الاستفادة من المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتقويم؛
  8. معرفة وضع الشركة في قطاعها؛
  9. وضع التوصية المناسبة بشأن نتائج التحليل.<sup>1</sup>
- وإن التحليل المالي يلعب دور الوصل بين مختلف الأطراف المتعاملة مع الشركة حيث يعمل كل طرف على تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:
- 2-2-1 بالنسبة للشركة:** تعتبر نتائج التحليل المالي من أهم الأسس التي يستند عليها متخذ القرار من أجل الحكم على مدى كفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق الاستثمار الأفضل، وبالتالي التحليل المالي يهدف إلى:

- تقييم الوضع المالي والنقدي للشركة؛
- تقييم نتائج قراءات الاستثمار والتمويل؛
- تحديد مختلف الانحرافات التي تخللت أداء الشركة مع تشخيص أسبابها؛
- الاستفادة من نتائج التحليل لإعداد الموازنات والخطط المستقبلية؛
- تحديد الفرص المتاحة أمام الشركة والتي يمكن استثمارها؛
- التنبؤ باحتمالات الفشل التي تواجه المؤسسة؛
- يعتبر التحليل المالي مصدراً للمعلومات الكمية والنوعية لمتخذي القرار؛
- تقييم ملاءة الشركة في الأجل الطويل والقصير؛

### **2-2-2 بالنسبة للمتعاملين مع الشركة:**

- حتى الأطراف المتعاملة مع الشركة، لها أهداف من وراء التحليل المالي للشركة حيث تهدف إلى:
- إجراء ملاحظات حول الأعمال التي تقوم بها الشركة في الميدان المالي؛
  - تقييم النتائج المالية وبواسطتها تحديد الأرقام الخاضعة للضرائب؛
  - تقييم الوضعية المالية ومدى استطاعة المؤسسة لتحمل نتائج القروض؛

<sup>1</sup> حياة نجار محاضرات في التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016، 8.



- الموافقة أو الرفض على طلب الشركة ، من أجل الاستفادة من قرض.<sup>1</sup>
- و هذه الأهداف المرجوة من التحليل قد تختلف باختلاف الغاية من التحليل ، و لكن في كل الحالات ينتظر من محلل المالي الإجابة على السؤال التالي :<sup>2</sup>
- هل الهياكل المالية للمؤسسة متوازنة؟

### المطلب الثالث: وظائف ومجالات التحليل المالي

#### 3-1 وظائف التحليل المالي:

للتحليل المالي عدة وظائف تتركز في مجملها حول:

#### 3-1-1 توجيه المستثمرين لاتخاذ القرار:

من بين وظائف التحليل المالي توجيه متخذي القرار لاتخاذ أحسن القرارات التي تعود على المؤسسة بالربح أو الفائدة، بغرض تحقيق هدفها، بالإضافة إلى محاولة التأقلم مع البيئة الخارجية التي تتميز بعدم الاستقرار، من بين القرارات التي تحددها سياسات التحليل المالي.

#### 3-1-2 اتخاذ قرار الاستثمار: وذلك عن طريق إبراز مزايا وحدود عملية الاستثمار المرتقب إنجازها

#### 3-1-3 اتخاذ قرار التمويل: حيث تمكن مجلس الإدارة من البحث على فرص تمويلية أفضل.

#### 3-1-4 اتخاذ قرار التخطيط و الرقابة المالية: من أجل توجيه ورقابة مختلف العمليات المالية.<sup>3</sup>

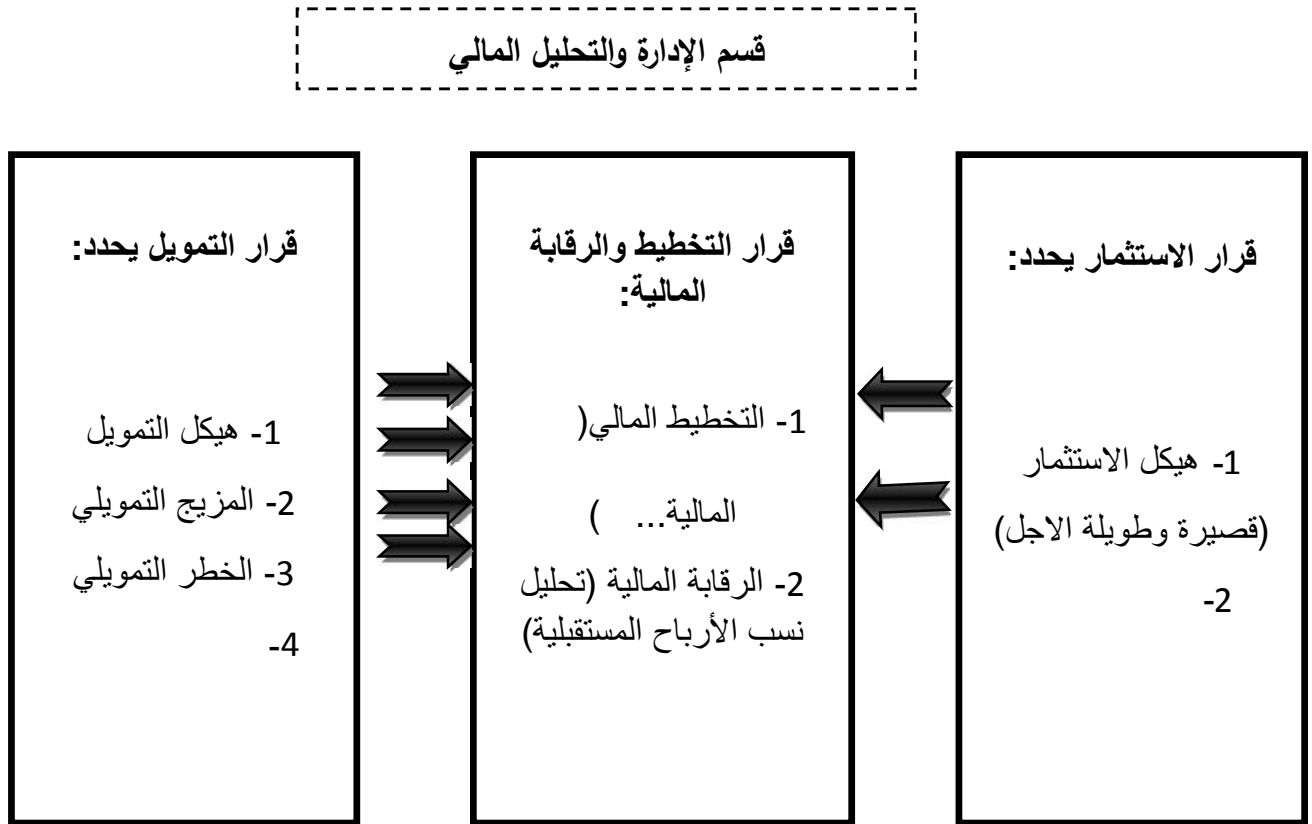
الشكل الموالي يبين وظائف التحليل المالي:

<sup>1</sup> بن رمضان رشيد، قبلي " التحليل المالي في البنوك التجارية " مذكرة ماستر، اقتصاد النقدي والمالي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، المركز الجامعي بمغنية، سنة 2016 59.

<sup>2</sup> اليمين سعادة " استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات وترشيد قراراتها " مذكرة ماجستير، علوم التجارية، إدارة الاعمال، جامعة باتنة، 2009 04.

<sup>3</sup> محمد صالح عواشيرية " التحليل المالي " مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة اعمال، جامعة سعد دحلب البلدية 2005 21

الشكل رقم 1-01: مخطط عام لوظائف التحليل المالي



المصدر: خلدون إبراهيم شريفات " إدارة وتحليل مالي، دار وائل للنشر، جزائر 2001 ص 96

من خلاله يمكن القول إنه لكي يتمكن المحلل المالي من تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة ألا وهو تعظيم الثروة أصحاب المؤسسة عليه القيام بالوظائف التالية:

3-1-5 التحليل والتخطيط المالي: وذلك من خلال تحليل البيانات المالية وتحويلها الى معلومات

يمكن استخدامها لإعداد موازنات المتعلقة بالإيرادات والمصاريف التي تخص المشروع في المستقبل.

3-1-6 تحديد هيكل أصول المشروع: من حيث تحديد حجم الاستثمارات في كل من الأصول

القصيرة والطويلة الأجل، وكذلك توجيه باستخدام الأصول الثابتة الملائمة.

3-1-7 تحديد الهيكل المالي للمشروع: إذ يجب تحديد المزيج الأمثل والأكثر ملائمة من تمويل

القصير و الطويل ، كذلك تحديد طبيعة الديون المشروع سواء كانت ملكية أو عن طريق الاقتراض<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> قريرة مروة " دور التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية " مذكرة ماستر، الفحص المحاسبي، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامع 2017 8.

### 2-3 مجالات التحليل المالي

تتسع مجالات التحليل المالي وتتشعب أجزاءه وفقاً لتوجه المحلل المالي وأغراض إدارة المنشأة، وأهداف المرجوة من ذلك التحليل، لذلك فقد تعددت مجالات التخصص لمضمون التحليل المالي ليشمل مجالات متعددة مثل:

#### 1-2-3 التحليل الائتماني:

ويهدف هذا النوع من التحليل إلى التعرف على الأخطار المتوقع أن يوجهها المقرض في علاقته مع المقرض وتقييمها وبناء قراره بخصوص هذه العلاقة استناداً إلى نتيجة هذا التقييم.

#### 2-2-3 التحليل الاستثماري:

و يعتبر هذا المجال من أفضل التطبيقات العملية للتحليل المالي سواء كان استثماراً في أوراق المالية أم في إسناد القرض أو في الاستثمارات في مختلف المجالات<sup>1</sup>، ولا تقتصر قدرة التحليل المالي على تقييم الأسهم والسندات وحسب، بل تمتد هذه القدرة لتشمل تقييم المؤسسات نفسها، والكفاءة الإدارية التي تتحلّى بها والاستثمارات في مختلف المجالات.

#### 3-2-3 تحليل الاندماج والشراء:

ينتج عن الاندماج والشراء تكوين وحدة اقتصادية واحدة نتيجة لانضمام وحدتين اقتصاديتين أو أكثر وزوال الشخصية القانونية لكل منهما أو لإحداهما. وفي حالة رغبة شركة بشراء شركة أخرى، تتولى الإدارة المالية للمشتري عملية التقييم، فنقدر القيمة الحالية للشركة المنوي شراؤها، كما نقدر الأداء المستقبلي لها. وفي نفس الوقت تتولى الإدارة المالية للبائع القيام بنفس التحليل لأجل تقييم العرض المقدم والحكم على مدى مناسبته.

#### 4-2-3 تحليل تقييم الأداء:

تعتبر أدوات التحليل المالي أدوات مثالية لتحقيق هذه الغاية لما لها من قدرة على التقييم ربحية المؤسسة وكفاءتها في إدارة موجوداتها وتوازنها المالي وسيولتها والاتجاهات التي تتخذها للنمو وكذلك مقارنة أدائها بالشركات الأخرى تعمل في نفس المجال وفي المجالات الأخرى ومن الجدير بالذكر أن هذا النوع من التحليل تهتم به معظم الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة مثل إدارة المستثمرين والمقرضين.... الخ.

3-2-5 التخطيط:

تعتبر عملية التخطيط أمراً ضرورياً لكل مؤسسة وذلك بسبب التعقيدات الشديدة التي تشهدها أسواق المنتجات المختلفة من سلع وخدمات ، وتتمثل عملية التخطيط بوضع تصور لأداء الشركة المتوقع بالاسترشاد بالأداء السابق لها وهنا تلعب أدوات التحليل المالي دوراً مهماً في هذه العملية بشقيها من حيث الأداء تقييم الأداء السابق وتقدير الأداء المتوقع<sup>1</sup>.

**المطلب الرابع: دور المحلل المالي والجهات المهتمة بالتحليل المالي**

يقوم المحلل المالي بتقييم الوضع المالي و تقديم تقارير مفيدة ، سواء كانت خطية أو شفوية المتعلقة بتوصياتهم و فضلاً عن ذلك ، فإنهم يقومون برصد و تحليل البيانات المتاحة<sup>2</sup>؛  
-وهناك مظهران رئيسيان لهذه الوظيفة هما:

**4-1-1 المظهر الفني:**

ويقوم المظهر الفني على استعمال المبادئ الرياضية والمالية المعروفة وذلك للقيام بما يلي:

- 1- احتساب النسب المالية؛
- 2- إعادة صياغة المعلومات بشكل أقرب للفهم؛
- 3- مقارنة المعلومات المستخرجة بما هو متوقع وبالمعلومات المتاحة عن المؤسسات الأخرى.

**4-1-2 المظهر التفسيري:**

ويهدف هذا المظهر إلى القيام بعملية فهم وتفسير لنتائج العملية الفنية في التحليل المالي بعد الاستعانة بالمعلومات التالية:

**4-1-2-1 خلفية المؤسسة وتشمل ما يلي:**

- أ- شكلها القانوني وملكيته؛
- ب- إدارتها؛
- ج- طبيعة نشاطها؛
- د- المنافسة.

**4-1-2-2 المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة ممثلاً بما يلي:**

- أ - خصائص الصناعة التي تنتمي إليها؛

- ب - مركز المؤسسة في الصناعة؛
- ج - السوق الذي تعمل فيه؛
- د - الأنظمة الحكومية التي تعمل في ظلها؛
- هـ - القدرة على التكيف.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى ذلك يمكن ذكر بيئة التحليل المالي ، حيث تركز الإدارة المالية على تحقيق هدفها الاستراتيجي ، و المتمثل في تعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد ، و ذلك اعتمادا على التكامل بين قرارات الاستثمار و التمويل و مقسوم الأرباح ، حيث تتحدد مهمة التحليل المالي على تكوين المعايير و الأدوات المستخدمة في الحكم على سلامة و صحة القرارات التي اعتمدها الإدارة المالية ، لذا نجد أن بيئة التحليل المالي تنعكس بالاتجاهات التقليدية و الحديثة لأدوات التحليل المالي المعتمدة في تقييم الأداء ، حيث نجد أطراف تتأثر بنتائج التحليل المالي وهم " الإدارة وحملة الأسهم ، ذوي المصالح المشتركة ، بالإضافة إلى مؤشرات البيئة الاقتصادية العامة ، إذ يلعب الاتجاه الاقتصادي للتحلل المالي دورا في تقييم المكانة الاقتصادية للشركة في القطاع الاقتصادي بشكل عام.

تتحقق تلك الأهداف السابقة من خلال قياس كفاءة و قدرة الإدارة على تحقيق الميزة التنافسية في الأجل الطويل بهدف تعظيم المنفعة، حيث يمكن الاعتبار أن خصم التدفقات النقدية المتوقعة المقياس هي الأفضل لمساهمة الشركة في البيئة الاقتصادية العامة، ونظرا لاختلاف نشاط الشركة و حجمها و شكلها القانوني فإن التحليل المالي يتطلب منهجية علمية لتحقيق التوافق البيئي بهدف ضمان قرار سليم، هذه الأخيرة تتحدد وفقا لما يأتي:

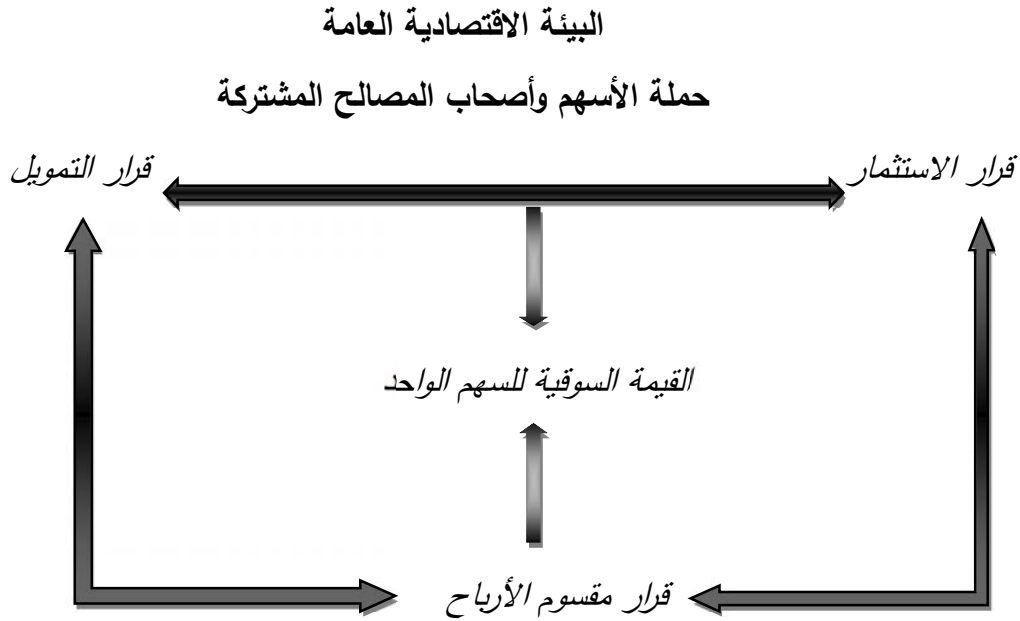
- تحديد الهدف من التحليل لتوفير الجهد والوقت والتكلفة؛
- تحديد الفترة الزمنية التي يغطيها التحليل المالي؛
- اختبار الأداة المناسبة للتحليل المالي والمعيار المناسب للمقارنة؛
- تحديد الموقف الاستراتيجي للشركة وفقا لمعيار المقارنة؛
- تشخيص أسباب الانحرافات ووضع الحلول المناسبة لمعالجتها والحد منها؛
- تقييم خلاصة الموقف و اقتراح الحركة الإستراتيجية اللاحقة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد السلام ، إبراهيم السيد ، إدارة الموارد المالية ،

<sup>2</sup> " المنهج الحديث للتحليل الأساسي في تقييم الأداء "

والشكل الآتي يبين كيفية تأثير التحليل المالي بالبيئة الاقتصادية:

شكل تخطيطي رقم 1- 02 : يبين البيئة الاقتصادية العامة للتحليل



مصدر: "المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء "

ماجستير ، الإدارة المالية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة قسنطينة، 2011 ص 15.

#### 2-4 الجهات المهمة بالتحليل المالي:

يثير التحليل اهتمام فئات متعددة حيث تسعى كل فئة للحصول على الإجابات على مجموعة التساؤلات التي تمس مصالحها وذلك عن طريق التحليل القوائم المالية وتفسير نتائجها، ويمكننا تحديد الفئات صاحبة الاهتمام بالتحليل المالي:

1-2-4 إدارة المؤسسة: يعتبر التحليل المالي من أهم الوسائل التي يتم بموجبها تحليل النتائج

الأعمال وعرضها على مالكي الوحدة بحيث يظهر هذا التحليل مدى كفاءة الإدارة في الأداء وظيفتها إذ يعتبر أداة من أجل

1- معرفة الإدارة العليا لمدى كفاءة الإدارات التنفيذية في أداء وظيفتها؛

2- تقييم أداء الإدارات والأقسام والأفراد وكذلك السياسات الإدارية؛

3- المساعدة في التخطيط السليم للمستقبل.<sup>1</sup>

4-2-2 المستثمرون: يهتم المستثمرون في الدرجة الأولى بسلامة استثماراتهم ومدى مناسبة عوائدها

الحالية والمستقبلية للمخاطر التي قد تتعرض لها

1- الاتجاه الذي اتخذته ربحية المؤسسة على المدى فترة معقولة الزمن؛

2- سياسة توزيع الأرباح المتبعة ومدى ثباتها؛

3- أداء المؤسسة على المدى القصير والطويل وقدرتها على الاستمرار.

4-2-3 سماسة الأوراق المالية: تهدف إلى التعرف على:

1- التغيرات التي تطرأ على أسعار الأسهم نتيجة للتطورات المالية في المؤسسة الأمر الذي يساعد

في وضع تسعير مناسب لهذه الأسهم؛

2- أسهم الشركات التي يمكن أن تشكل فرصة استثمارية جيدة يمكن استغلالها أو تقديم النصح

بشأنها للعملاء.

4-2-4 الدائنون: يقومون الدائنون بالتحليل لأجل تقييم المخاطر المتوقعة ويتم ذلك من خلال

التركيز التحليل المالي على العناصر التالية:

1- السيولة في المؤسسة؛

2- هيكل المالي للمؤسسة والمصادر الرئيسية للأموال واستخداماتها؛

3- تعرف قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح باعتبارها أحد الموارد للوفاء بالديون؛

4- السياسات التي تتبعها المؤسسة في الماضي لمواجهة الاحتياجات المالية.

4-2-5 المصالح الحكومية: وهو اهتمامها بتحليل المؤسسات لأسباب رقابية بالدرجة الأولى و

لأسباب ضريبية و غايات إحصائية بالدرجة الثانية.<sup>2</sup>

المبحث الثاني: أنواع ومراحل ومعايير التحليل المالي

المطلب الأول: أنواع التحليل المالي

بما أن التحليل المالي ذو أهمية كبيرة فقد صنفنا إلى عدة أنواع كما يلي:

2-1-1) من حيث النطاق: وينقسم إلى:

- التحليل المالي على المستوى القومي:

ويقصد به تقييم نشاط الدولة من الناحية المالية باعتبارها وحدة اقتصادية خلال مدة معينة، وتدخل ضمن عملية التقييم لكل العمليات المالية الداخلية في كل المقاييس الاقتصادية السياسي.

- التحليل المالي على مستوى المؤسسة:

ويقصد به تقييم نشاط المؤسسة خلال فترة زمنية معينة سواء كانت تهدف إلى تحقيق الربح أو تحقيق عائد اجتماعي من ممارسة نشاطها.

2-1-2) من حيث الشمولية: وينقسم إلى نوعين:

- التحليل المالي الشامل: يقصد به تقييم نشاط المؤسسة ومركزها المالي ككل خلال فترة زمنية معينة.

- التحليل المالي الجزئي: ويقصد به تقييم جزء معين من نشاط المؤسسة خلال فترة زمنية مثل تحليل رأس المال العامل وتحليل مصادر التمويل الطويلة الاجل وغيرها.

2-1-3) من حيث الشكل: وينقسم أيضا إلى نوعين:

- التحليل العمودي: يرتكز هذا النوع من التحليل على دراسة فقرات القوائم المالية باستخراج النسب التي تشكل كل فقرة مقاسة بإحدى الفقرات التي يتم اعتمادها كأساس لاستخلاص النسب الأخرى، أي أنه يهتم بدراسة القائمة المالية، وبالتالي فإن هذا النوع من التحليل يمثل دراسة هيكل فقرات القوائم المالية.

- التحليل الأفقي:

ونعني به مقارنة الأرقام والبيانات الواردة في القوائم المالية لمشروع ما مع بعضها البعض ولعدد من الفترات المالية المتتالية، بحصر وتحديد الفروق والتغيرات التي تطرأ على تلك الأرقام والبيانات من فترة مالية لأخرى: للاستفادة من المؤشرات التي تتضح بعد المقارنة في اتخاذ القرار.



2-1-4) من حيث وضعية المحلل: ينقسم إلى نوعين:

- **التحليل المالي الداخلي:** يقصد به التحليل المالي الذي تتم بواسطة موظف أو قسم أو إدارة أو أية وحدة تنظيمية أخرى تقع ضمن الهيكل التنظيمي للمنشأة، مثل الإدارة المالية، قسم المحاسبة التدقيق الداخلي .... إلخ.

وعادة ما يهدف هذا التحليل إلى خدمة إدارة المنشأة في مستوياتها الإدارية المختلفة.

ويحظر المحلل الداخلي بإمكانيات أكبر من غيره لمعرفة بالسياسات الإدارية والطرق المحاسبية المتبعة في المنشأة، إضافة إلى مقدرته على الحصول على البيانات اللازمة للتحليل المالي بدقة أكبر وبتفاصيل أدق، ولديه الفرصة للاطلاع على مصادر البيانات بشكل مباشر أو غير مباشر، والأهم من ذلك لديه فرصة حقيقية للحصول على مساعدة كافة المعنيين في المنشأة وبشكل خاص مركز الحاسوب، والاحصائيون الخ.

- **التحليل المالي الخارجي:**

يقصد به التحليل المالي الذي تقوم به الجهات من خارج المؤسسة ، ويهدف هذا التحليل إلى خدمة هذه الجهات الخارجية و تحقيق أهدافها ، ومن أمثلة هذه الجهات ، القائمون بأعمال التسهيلات المصرفية في البنوك ، و البنوك المركزية و الغرف الصناعية ، و الغرف التجارية و مدقق الحسابات الخارجي قليل في الحصول على بيانات دقيقة و شاملة و يصعب الحصول على التعاون في المنشأة المالية .<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: مراحل التحليل المالي**

تتم عملية التحليل المالي وفقا للخطوات التالية:

2-2-1 **مرحلة التصنيف:** يقوم المحلل في هذه المرحلة الابتدائية بتصنيف الأرقام التي تحتويها القائمة المالية لأكثر من فترة المحاسبية ثم يقوم بتجزئتها إلى جزئين هما الأصول والخصوم، ثم توضع في مجموعات محددة ومتجانسة حتى يتمكن من معالجتها.

2-2-2 **مرحلة المقارنة:** بغية اكتشاف العلاقات القائمة بين مختلف عناصر الأصول والخصوم ومركز المالي وتحري أسباب قيام هذه العلاقة.

2-2-3 **مرحلة الاستنتاج:** بعد التصنيف و المقارنة يقوم المحلل بالبحث عن الأسباب و الحكم على

المركز المالي للشركة و تقديم اقتراحات .<sup>2</sup>

- تحديد هدف التحليل بدقة: من ضروري جدا أن يحدد المحلل المالي الهدف الذي ينبغي الوصول إليه، ومدى أهمية هذا الهدف وتأثيره، ويلاحظ أن أهداف التحليل المالي تتفاوت من فئة إلى أخرى، ومن هنا نجد أن نجاح العملية التحليلية يعتمد على تحديد الهدف بدقة
- تحديد الفترة الزمنية للتحليل المالي: في هذه المرحلة يتم تحديد البعد الزمني للتحليل المالي، وبمعنى أوضح تحديد عدد السنوات التي سيتم تحليل بياناتها.
- اختيار أسلوب التحليل المناسب: تتعدد أساليب التحليل المالي المتاحة أمام المحلل، ومنها استخدام أسلوب النسب المالية وكذلك الأساليب الاقتصادية وغيرها، إذ يقف المحلل المالي في هذه المرحلة أمام مجموعة من البدائل وعليه أن يتخذ البديل المناسب.
- إعادة تبويب القوائم المالية لتلائم أسلوب التحليل المختار: في هذه المرحلة يتم تبويب القوائم المالية من زاوية التحليل المالي التي تسهل عملية التحليل، وكذلك هذا يعتمد على خبرة المحلل المالي ودرايته التي من خلالها يستطيع توفير الدقة والوضوح والبساطة في القوائم المالية وبالتالي تحقيق هدف التحليل المالي.
- التوصل إلى الاستنتاجات: تتم عملية الاستنتاج من قبل المحلل المالي في إبداء رأي فني محايد بعيد عن التحيز الشخصي بكافة جوانبه والالتزام بالموضوعية بأكبر قدر ممكن.
- صياغة التقرير : التقرير هو الوسيلة لنقل نتائج العملية التحليلية مع ذكر الاقتراحات التي تتناسب مع النتائج متوصل إليها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أدوات التحليل المالي

من أجل الوصول إلى قرارات عقلانية تحافظ على مسيرة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، على الإدارة المالية للمؤسسة أن تستعمل الأدوات المناسبة التي تمكنها من الحصول على المعلومات اللازمة للقرار.

و من أهم الأدوات التحليلية الممكن استعمالها لهذه الغاية:<sup>2</sup>

1-3-2 تحليل الهيكل المالي: الهدف منه ضمان تمويل الاحتياجات دون التأثير على التوازن المالي والمردودية المالية، وهذا بالاعتماد على المنظور الوظيفي بالفصل بين النشاطات الرئيسية في التحليل.

<sup>1</sup> <https://www.4algeria.com/forum/t/42091/> منتدى اللمة الجزائرية 30 18:25 2019  
<sup>2</sup> <https://www.academia.edu/30383957/> اساسيات التحليل المالي ، 22:20 19 أبريل 2019.

2-3-2 تقييم المردودية: وهي وسيلة تمكن من مقارنة النتائج المحققة مع الوسائل التي ساهمت في تحقيقها، وهو المؤشر الأكثر موضوعية في تقييم الأداء ويمكن من خلاله اتخاذ قرارات التمويل والاستثمار وغيرها.

2-3-3 تحليل التدفقات المالية: يمثل التحليل الأكثر تطورا، حيث يمكن من تحليل التوازن المالي والوقوف على أسباب العجز أو فائض في الخزينة وتحديد الدورة المسؤولة عن هذا العجز، كما يحتوي هذا التحليل مجموعة من مؤشرات ذات البعد الاستراتيجي والتي تساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتقييم إستراتيجية المالية المعتمدة.

2-3-4 تقييم النشاط و النتائج: يهتم بكيفية تحقيق المؤسسة للنتائج و الحكم على مدى قدرة النشاط على تحقيق الربحية و ذلك باستخدام الأرصدة الوسيطة للتسيير، و هي عبارة عن الأرصدة التي تبين مختلف مراحل النتيجة و أسباب تحققها مما يمكن من اتخاذ قرارات مناسبة.<sup>1</sup> ويستند التحليل المالي إلى مجموعة من المقومات والمبادئ التي تعتبر أساسية لتحقيق الأهداف المرجوة من أهمها:

. التحديد الواضح للأهداف؛

. تحديد الفترة المالية التي يشملها التحليل وتوفير البيانات المالية اللازمة؛

. تحديد المؤشرات المناسبة للوصول إلى أفضل النتائج وبأسرع وقت؛

. التفسير السليم لنتائج التحليل

المالي حتى يتم اتخاذ القرارات اللازمة بصورة سليمة وبشكل يضمن أن يؤدي التحليل إلى نتائج غير قابلة للتأويل أو إعطاء تفسيرات متباينة؛

. معرفة المحلل ودرايته الكاملة للبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالجماعة المحلية،

. أن يكون المحلل مؤهلا من الناحية العلمية و العملية و قادرا على تفسير النتائج التي يتوصل إليها

لاستقراء المستقبل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الياس بن ساسي ، يوسف قريشي "تسيير المالي" إدارة المالية دروس و تطبيقات ، دار وائل للنشر ، الجزائر ، 2006 ، 52.  
<sup>2</sup> امال بن يوسف ، نبيل العثماني " تقنيات التحليل المالي " ملتقى لتكوين مختصين في مجال التحليل المالي، مركز التكوين ودعم اللامركزية، 2017 .09

### المطلب الرابع: معايير التحليل المالي وخصائصه

إن احتساب النسب المالية وأي مقياس من مقاييس الأداء بمفردها سيترك المحلل المالي بمؤشرات ذات قيمة محدودة ما لم يكن هناك معيار لقياس النتائج ومقارنتها به لأجل الحكم على مدى مناسبة النتائج أو من عدمها. ويمكن القول أن اختيار المعيار المناسب للحكم على النسبة المختارة لا يقل أهمية عن اختيار النسبة نفسها.<sup>1</sup>

وحتى يكون المعيار مقبولاً أو له معنى لا بد له أن يتصف بالخصائص التالية:

1- أن يتصف المعيار بالواقعية، أي بإمكانية تنفيذه، لا بالمثالية فيتعذر تحقيقه، ولا يتصف بالتواضع فيمكن الوصول إليه بسهولة؛

2- أن يتصف المعيار بالاستقرار النسبي وإن كان هذا لا يمنع من إدخال تعديلات إذا دعت الحاجة إلى ذلك. بعد إجراء الدراسات اللازمة؛

3- أن يتصف المعيار بالبساطة و الوضوح وسهولة التركيب وأن لا يحتمل أكثر من معنى.<sup>2</sup>

### المبحث الثالث: أساليب وطرق التحليل المالي والهيكل المالية

#### المطلب الأول: أساليب التحليل المالي

#### 3-1-1 التحليل المالي باستخدام مصادر واستخدامات الأموال:

إن قائمة مصادر واستخدامات الأموال تعتبر من أساليب التحليل شائعة الاستخدام وبالذات بالنسبة للبنوك. فعندما تقوم إحدى المؤسسات بطلب قرض من أحد المصارف فإن هذا الأخير عادة ما يطرح الأسئلة التالية:

كيف ستستخدم المؤسسة الأموال المتوفرة لديها؟ كيف ستستخدم المؤسسة الأموال الجديدة؟ كيف ستسد المؤسسة القروض؟

وتوفر قائمة الأموال الإجابة عن هذه الأسئلة بالإضافة إلى أسئلة أخرى تطرحها الأطراف الأخرى ذات الاهتمام بالمؤسسة، ولا شك أن هذه المعلومات ستلقي الضوء على المركز المالي للمؤسسة أو المشكلات التي تواجهها.

إن الخطوة الأولى في إعداد قائمة الأموال هي رصد التغيرات في بنود الميزانية العمومية التي حدثت في فترة زمنية معينة، ويتم ذلك بتصنيف هذه التغيرات إلى مصادر واستخدامات طبقاً للقاعدة التالية:

مصادر الأموال تتكون من:

- النقص في الأموال؛
- الزيادة في الخصوم؛
- الزيادة في حقوق الملكية.

استخدامات الأموال تتكون من:

- الزيادة في الأصول؛
- النقص في الخصوم؛
- النقص في حقوق الملكية.

### 2-1-3- الدراسة المقارنة للقوائم المالية:

تعتبر القوائم المالية من أكثر التقارير المحاسبية أهمية نظراً لاحتوائها على معلومات تبين المركز المالي والنقدي للمنشأة في فترة محددة، كما أن هذه القوائم موضوعة بشكل موحد يسهل على المحلل المالي عملية المقارنة.

هذا ويمكن إجراء التحليل المالي من خلال القوائم المالية السابقة بشكل عمودي وبشكل أفقي. يتضمن التحليل العمودي العلاقة بين كل بند من بنود القوائم المالية السابقة إلى إجمالي القائمة ويهدف إلى إظهار الأهمية النسبية لكل بند ضمن مجموعته أو ضمن القائمة المالية.

بينما يتضمن التحليل الأفقي مقارنة بنود القائمة مع مثيلاتها في الفترات السابقة ، و يدعى بالتحليل المتحرك وهو أفضل من التحليل العمودي ، ومن أجل أن يكون هذا الأسلوب أكثر فائدة لا بد من اختيار سنة للأساس بشكل سليم لكي يتم التوصل إل نتائج صحيحة بالاعتماد على الأرقام القياسية لسنوات المقارنة ، لأنه كثيراً ما تتعرض المؤسسة على مواقف استثنائية فهذه يجب أن لا تكون العامل الحاسم في اختيار سنة الأساس ، حيث أن زيادة أرباح إحدى السنوات بشكل استثنائي لا يمكن اعتباره أساساً للدراسة التحليلية ، أما القوائم المالية المستخدمة في التحليل المالي فهي الميزانية العمومية وقائمة الدخل.

### 3-1-3- أسلوب التحليل المالي بالاعتماد على النسب المالية:

هناك العديد من النسب المالية التي يمكن استخدامها في التحليل المالي، ولتسهيل الدراسة سنقسم النسب المالية إلى فئات هي:

**أ- نسب الرفع المالي:**

تقيس مجموعة نسب الرفع المالي مدى اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل احتياجاتها، ويهتم الملاك والمقرضون بهذه المجموعة من النسب لأن زيادة الاعتماد على أموال الاقتراض قد تؤدي على تحقيق المشروع لحجم كبير من الإيرادات، إلا أنها في نفس الوقت تؤدي على ازدياد درجة الخطر التي قد تتعرض لها المؤسسة لان الفشل في الوفاء بالفوائد المستحقة أو أفساط القروض في الموعد المحدد قد تعرض المؤسسة للإفلاس.

أما إدارة المشروع فتهتم بنسب الاقتراض لأنها تحدد قدرة المؤسسة على الحصول على الأموال الإضافية. وتتضمن هذه المجموعة نسبتين هما:

$$1- \text{نسبة الاقتراض} = \text{إجمالي القروض} / \text{إجمالي الأصول}$$

ومع بقاء الأشياء الأخرى على حالها نجد أن الانخفاض النسبة السابقة يشير إلى انخفاض المخاطر التي يتعرض لها المقرضون والملاك، أما ارتفاعها فيشير إلى صعوبة الحصول على قروض إضافية.

**2- معدل تغطية الفائدة:** تقيس هذه النسبة عدد مرات تغطية الفوائد المستحقة على القروض من

الإيرادات المتحققة قبل الفائدة والضريبة؛ وتعطى النسبة بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل تغطية الفائدة} = \text{الربح قبل الضريبة} / \text{الفوائد}$$

وتقيس هذه النسبة مدى توفر نقدية الكافية لدفع فوائد حيث أن الفوائد تمثل أعباء ثابتة يلتزم المشروع بدفعها بصرف النظر عن الإيرادات التي يستطيع أن يحققها لذلك فإن هذا المعدل يعتبر من المؤشرات الهامة سواء للمقرضين أو ملاك أو غدارة المنشأة لأنه يحدد مدى الذي يمكن أن ينخفض إليه الدخل المتاح لسداد الفوائد قبل أن تواجه خطورة التوقف عن السداد.

**ب- نسب السيولة:**

وهي تلك النسب التي تقيس مقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الجارية باستخدام مجموعة الأصول المتداولة ويهتم مقرضو الأموال قصيرة الأجل بهذه النسب بصفة خاصة وذلك الى جانب اهتمام كل من الإدارة والملاك، وهذه المجموعة تتضمن النسب التالية:

**1-نسبة صافي رأس المال العامل إلى إجمالي الأصول:**

الأصول المتداولة هي تلك الأصول التي يمكن تحويلها الي نقدية في المدى القصير أما الالتزامات الجارية فهي تلك الالتزامات التي يجب سدادها في فترة زمنية قصيرة نسبيا. ويعرف الفرق بينهما بصافي رأس المال العامل والذي يقيس حجم النقدية المتاحة (أو شبه النقدية) والذي يمكن للمنشأة أن تلجأ إليه، بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة صافي رأس المال العامل إلى إجمالي الأصول} = \text{صافي رأس المال العامل} / \text{إجمالي الأصول}$$

**2- نسبة التداول:** هي النسبة التي تشير إلى قدرة المنشأة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل بالاعتماد على أصولها المتداولة.

$$\text{نسبة التداول} = \text{الأصول المتداولة} / \text{الخصوم المتداولة}$$

**3- نسبة السيولة السريعة:** تعتمد هذه النسبة على الأصول سريعة التحول إلى نقدية لقياس درجة السيولة في المؤسسة ويرجع ذلك إلى أنه عادة ما تواجه المنشأة بعض الصعوبات عند قيامها بتصريف المخزن بل وربما تكون المشاكل النقدية في المؤسسة ناتجة عن فشل الشركة في بيع المخزون بقيمة مناسبة.وتعطي هذه النسبة بالعلاقة:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = (\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}) / \text{الخصوم المتداولة}$$

**4-نسبة النقدية:**وهي النسبة التي تهتم بأكثر أصول المؤسسة سيولة وعي النقدية وذلك في علاقاتها بالتزامات المنشأة قصيرة الأجل،وتعطي بالعلاقة:

$$\text{نسبة النقدية} = \text{النقدية} / \text{إجمالي الخصوم المتداولة}$$

**ج-نسبة الكفاءة:**

يهتم المحلل المالي بهذه المجموعة من النسب للحكم على مدى كفاءة المنشأة في استخدام أصولها، وتضم هذه المجموعة النسب التالية:

**1- نسبة المبيعات إلى إجمالي الأصول:** تشير هذه النسبة إلى مدى استخدام الأصول في تحقيق مبيعات حيث أن ارتفاع هذه النسبة يعني أن النشاط يعمل قريبا من مستوى الطاقة الكاملة مما يعني أنه لن يمكن زيادة حجم النشاط دون زيادة رأس المال المستثمر. وتعطي هذه النسبة بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة المبيعات إلى إجمالي الأصول} = \text{صافي المبيعات} / \text{إجمالي الأصول}$$

**2- نسبة المبيعات إلى صافي رأس المال العامل:** ترجع أهمية هذه النسبة إلى سهولة قياس صافي رأس المال العامل بدقة هذا بالإضافة إلى إمكانية تعديل حجم صافي رأس المال العامل بسرعة ليتلاءم مع التغيرات في المبيعات، وتعطي النسبة بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة المبيعات إلى صافي رأس المال العامل} = \text{المبيعات} / \text{صافي رأس المال العامل}$$

**3- معدل دوران المخزون:** في حين يعتقد البعض أن ارتفاع معدل الدوران يعتبر دليلا قويا على الكفاءة الأداء إلا أن ارتفاع هذه النسبة قد يرجع إلى صغر حجم المخزون السلعي مما يعرض المشروع بعض الصعوبات المرتبطة بعدم القدرة على تحقيق المبيعات المناسبة، وتعطي النسبة بالعلاقات التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{صافي المبيعات} / \text{المخزون}$$

**4- متوسط فترة التحصيل:** وهي النسبة التي تقيس مدى سرعة العملاء في سداد مستحقاتهم للمشروع وقد يكون انخفاض النسبة دليلا على كفاءة إدارة التحصيل ونشاطها ولكنه أيضا يدل على إتباع سياسة ائتمانية متشددة.

د- نسب الربحية:

تضم هذه المجموعة النسب التالية:

**1- هامش صافي الربح:** تساعد هذه على معرفة النسبة من المبيعات التي تتحول إلى أرباح صافية، وتعطي بالعلاقة التالية:

$$\text{هامش صافي الربح} = \text{الأرباح القابلة للتوزيع} / \text{المبيعات}$$



**2- معدل العائد على إجمالي الأصول:**

تشير هذه النسبة إلى الدخل المتحقق على إجمالي الأصول المستثمر في المنشأة، وتعطي النسبة بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل العائدة على إجمالي الأصول} = \frac{\text{الأرباح القابلة للتوزيع}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

**3- معدل العائد على حقوق الملكية:**

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{الأرباح القابلة للتوزيع}}{\text{أموال الملكية}}$$

هذا بالإضافة إلى الأساليب السابقة في التحليل المالي يوجد العديد من الأساليب الأخرى للقيام بعملية التحليل المالي منها على سبيل المثال تحليل الربحية باستخدام نموذج ديجون ونماذج التنبؤ بالفشل المالي مثل نموذج بيفر ونموذج ألتمان و ماكوج و نموذج إدميستر و نموذج كيدا.....، والتي تعتمد على مجموعة من النسب المالية تربط بينها علاقة خطية معينة.<sup>1</sup>

**3-1-4 التحليل المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي:**

بعد ان يقوم المحلل المالي بصياغة الميزانية وذلك بإجراء تعديلات على مختلف عناصر الأصول والخصوم، حيث يبدأ بالدراسة وتحليل الوضعية المالية للمؤسسة، بالاعتماد على مؤشرات التوازن المالي والمتمثلة في:

أ- رأس المال العامل: يعتبر رأسه المالي من أهم مؤشرات التوازن المالي، إذ أنه ينشأ من التوازن المالي الأدنى، ويوفر للمنشأة هامش أمان يسمح لها بمواجهة مشاكل عديدة، ومن خلاله تستطيع المؤسسة التحكم فيه أو التنبؤ به ، وهذا ناتج عن دوران قيم الاستغلال.

**-تعريف رأس المال العامل:**

يعتبر من أهم مؤشرات التوازن المالي، وهو ذلك المؤشر للتوازن على المدى الطويل إلى المدى القصير ويتم تقسيمه من أعلى الميزانية ومن أسفل الميزانية كذلك:

من أعلى الميزانية: رأس المال العامل = أموال دائمة - أصول غير جارية

من أسفل الميزانية: الأصول الجارية - ديون قصيرة الأجل

### 1- رأس المال العامل أصناف:

أ- رأس المال الخاص: وهو المقدار من الأموال الخاصة عن تمويل الأصول الثابتة، ويحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة

ب- رأس المال العامل الاجتماعي:

ويضم مجموع عناصر الأصول التي تدخل ضمن الدورة الاستغلالية للمؤسسة، وتتمثل في مجموع الأصول التي تدوم لمدة سنة واحدة أو أقل من سنة يحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة

ج- رأس المال العامل الخارجي: وهو جزء من الديون الخارجية التي تمول الأصول المتداولة، ويحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الخارجي = مجموع الديون القصيرة والطويلة الأجل

### 2- احتياجات رأس المال العامل الدائن:

هو الفرق بين احتياجات الدورية المهمة والموارد الدورية في المؤسسة أثناء دورة نشاطها عليها أن تغطي مخزونات ومدينوها بالديون قصيرة الأجل، فإذا كان هناك فرق موجب بين الطرفين فهو يعبر عن حاجة المؤسسة إلى موارد أخرى تزيد مدتها عن دورة واحدة، وتتغير احتياجات رأس المال العامل من سنة إلى أخرى تماشياً مع تغيير نشاط المؤسسة.

احتياجات رأس المال العامل الدائن = ( قيم الاستغلال + قيم قابلة للتحقيق) - (ديون قصيرة الأجل - التسبيقات)

3- الخزينة:

هي الأموال الجاهزة أو الأموال تحت التصرف، وهي كل الأموال التي تمتلكها المؤسسة والموجودة في صندوقها الخاص أو المصرف أو مركز الصكوك البريدية، والتي تستطيع أن تتكون الخزينة من استخدامها فوراً بخلاف الأموال التي تحصل عليها من أجل قصيرة أو المتوسطة وتأخذ الخزينة وضعيتين هما:

1- الخزينة الصافية = رأس المال العامل الدائم - احتياجات رأس المال العامل الدائم.

2- الخزينة الصافية = القيم الجاهزة - تسبيقات بنكية.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: طرق التحليل المالي

حيث تكمن طرق التحليل المالي في توضيح نوع التحليل المتبع أثناء التشخيص المالي وهي كما يلي:  
1-2-3. التحليل المالي التطوري: يقوم هذا التحليل على دراسة الوضعية المالية للمؤسسة لعدة دورات متتالية وعلى أساسها يمكن تقدير الوضعية المستقبلية، ويتطلب هذا التحليل نظام محاسبي ومالي متطور وفعال، ويرتكز هذا التحليل على العناصر التالية:

2-2-3 تطور النشاط: من خلال التغير في رقم الأعمال أو القيمة المضافة أو مختلف النتائج المحاسبية مع مراقبة هياكل التكاليف الذي من المفترض أن يتناسب مع تطور النشاط؛

3-2-3 تطور أصول المؤسسة: الأصول هي مجموعة الإمكانيات المادية و المعنوية و المالية المستخدمة في ممارسة نشاطها ، و تطورها لبيبين مستوى النمو الداخلي و الخارجي للمؤسسة ، و يعد مؤشرا عن الوجهة الإستراتيجية للمؤسسة إن كانت تتجه نحو البقاء أو الانسحاب من السوق؛<sup>2</sup>

4-2-3 تطور هيكل دورة الاستغلال: يتكون هذا الهيكل من العملاء، وموردي المخزونات، والذي يشكل الاحتياجات المالية لدورة الاستغلال، حيث ينبغي مراقبة تطورها عبر الزمن ومقارنة نموها بنمو النشاط (الارتفاع في رقم الأعمال) من أجل الحكم على مستوى احتياجات المالية.

5-2-3 تطور الهيكل المالي: يتشكل من مصادر تمويل المؤسسة ويمكن للمحلل المالي مراقبة مستويات الاستدانة والتمويل الذاتي ومساهمة الشركاء وتحديد قدرة المؤسسة على السداد ومدى استقلاليتها وتأثير الاستدانة على المردودية.

3-2-6 تطور المردودية: تعد المردودية ضمان للبقاء والنمو، ويعد هذا المؤشر من اهم المؤشرات التي تستخدم في الحكم على أداء المؤسسة من جميع النواحي، وعليه فمراقبة تطور المعدلات يمثل قاعدة أساسية للتحليل التطوري، وذلك عن طريق نسبة المردودية وألية أثر الرافعة المالية.

3-2-7. التحليل المالي المقارن: هو التشخيص الذي يعتمد على مقارنة الوضع المالي للمؤسسة والمراقبة عبر الزمن مع المؤسسات الناشطة في نفس القطاع وفي نفس السوق، أي الخاضعة لنفس الشروط التي تخضع لها المؤسسة محل الدراسة.

3-2-8. التحليل المالي المعياري: وهو امتداد للتحليل المقارن حيث أنه عند مقارنة وضعية المؤسسة مع المؤسسات الأخرى فإننا نلجأ إلى المقارنة عن طريق المعدلات المعيارية، حيث يتم اختيارها بناء على دراسة شاملة و مستمرة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الهيكل المالي للمؤسسة

#### 3-1 تعريف الهيكل المالي:

مصطلح الهيكل المالي هو مجموعة من المفاهيم التي لها العديد من المعاني بالمعنى الواسع.عندما نتحدث عن الهيكل المالي للمؤسسة. فإننا نشير إلى جميع الموارد التي تمول الشركة، سواء كانت حقوق ملكية (رؤوس أموال خاصة) أو ديون (طويلة الأجل أو قصيرة الأجل) أو موارد تشغيلية.

الهيكل المالي هو مجموعة النسب التي تتواجد في لحظة معينة بين الموارد المختلفة للمؤسسة سواء كانت: موارد خاصة أو مقترضة ، أو موارد دائمة أو مخصصة.<sup>2</sup>

الهيكل المالي يضم كل الموارد المالية سواء كانت: رؤوس الأموال الخاصة أو الديون أو بتعبير آخر فإن الهيكل المالي عبارة عن مزيج من المديونية ورأس المال (ثنائية) الذي يسمح للمؤسسة بالوفاء بالتزاماتها.<sup>3</sup>

#### 3-2 أهمية الهيكل المالي:

3-2-1 بالنسبة لمدراء الشركة: يسمح لهم الهيكل المالي بتقييم وضعية المؤسسة ماليا من اجل توجيه قراراتهم في الاستخدام الرشيد و العقلاني للموارد المحدودة المتاحة للمؤسسة.

<sup>2</sup> Marc muhunga mupulu (2010) , analyse de la structure financiere d'une entreprise-mémoire d'université .libre de Kinshasa- graduat , p 10

<sup>3</sup> Pierre vernimene (2016) , finance d'entreprise , Dalloz -paris-p731.

3-2-2 بالنسبة للمقرضين (مانحي القرض): يعد هذا مؤشرا موثوقا قبل منح الائتمان أو إقراض الأموال للمؤسسة.

3-2-3 بالنسبة للدولة: إلى الحد الذي تكون فيه الضريبة هي وظيفة الربح الأخيرة بدورها تعتمد على مصلحة المؤسسة.

\* ومن أجل تحديد نطاق الهيكل المالي بشكل ملموس فإن التحليل تستخرج من الميزانية العمومية. الكتل الاقتصادية المتاحة للمؤسسة من جهة ومن جهة أخرى الموارد المالية التي عملت على الحصول على هذه الكتل أو إنتاجها.<sup>1</sup>

### 3-3 نسب الهيكل المالية:

هذه النسب تهتم بشكل أساسي بتحليل التوازن المالي للمؤسسة من خلال دراسة العلاقة بين سيولة الأصول والتزامات الخصوم. وهذه النسب تشمل:

$$1. \text{نسبة التمويل الدائم} = \frac{\text{الاموال الدائمة}}{\text{الاصول الثابتة}}$$

إذا كانت هذه النسبة أكبر من 1 فهذا يعني أن المؤسسة متوازنة ماليا ولديها القدرة على تغطية الوظائف الدائمة بفضل رأس المال العامل ومنه يكون موجب

$$2. \text{نسبة التمويل الذاتي (الخاص)} = \frac{\text{الاموال الخاصة}}{\text{الاموال الثابتة}}$$

إذا كانت هذه النسبة أكبر من 1 فهذا يعني أن رأس المال العامل الخاص إيجابي. و أن الشركة لديها القدرة على تغطية الوظائف التمويلية من خلال حقوق الملكية (رأس مالها الخاص) دون اللجوء إلى الديون طويلة الاجل.

$$3. \text{نسبة الاستقلالية المالية} = \frac{\text{الاموال الخاصة}}{\text{الديون}}$$

تقيس هذه النسبة الاستقلالية المالية المطلقة للمؤسسة. وغالبا ما يجب أن تكون أقل من 1. وأكثر ما تقترب منه (1) فهذا يعني أن الشركة مستقلة ماليا. وإذا كانت هذه النسبة قريبة من 0 فإن العمل في وضع حرج حيث عن الحالة العادية لا يجب أن يقل عن 30 بالمئة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Marc muhunga mupulu (2010) analyse de la structure financière d'une entreprise , op – cit.p12

<sup>2</sup> محمد تيسير الرجبي " تحليل القوائم المالية "

## خلاصة الفصل الأول:

بعد أن تطرقنا إلى مفهوم التحليل المالي وكذلك أدوات المستعملة فيه من مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية تبين لنا مدى أهميتها إذ يعتبر التحليل المالي أداة يستعملها العديد من الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، فهو لا يخرج عن كونه دراسة تفصيلية للقوائم المالية المنشورة وفهمها من أجل الوصول إلى معرفة الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة، وقد تطرقنا في هذا الفصل. أولاً إلى أهمية وأهداف التحليل المالي وأهم الوظائف ومجالاته ودور المحلل والجهات المهتمة بالتحليل المالي

أما ثانياً فمن أجل الوصول إلى الهدف المراد تحقيقه من عملية التحليل يتبع المحلل مجموعة من الخطوات والمراحل التي تشكل في مجملها المنهج العلمي لعملية التحليل، والتي تبدأ بتحديد الهدف وتنتهي بوضع التوصية المناسبة بشأن نتائج عملية التحليل. في نهاية تطرقنا إلى طرق تحليل المالي وأساليبه والهيكلية المالية له.

الفصل الثاني  
الإطار النظري حول الأداء

## تمهيد:

إن الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومنتزادة في المؤسسات الاقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها سرعة انتشار المعلومات من جهة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى، لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار، لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها.

وانطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة للأداء، فقد أدركت المؤسسات الاقتصادية ذلك وبدأت في التركيز عليه، لتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية والعائد وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها

ولإعطاء صورة واضحة عن الأداء في المؤسسة الاقتصادية، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

**المبحث الأول: الأسس النظرية لمفهوم الأداء**

**المبحث الثاني: مؤشرات قياس الأداء**

**المبحث الثالث: تقييم الأداء**



## المبحث الأول: الأسس النظرية لمفهوم الأداء

### المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته

#### 1-1 مفهوم الأداء:

ينبع اختلاف حول مفهوم الأداء من اختلاف المعايير و المقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه ، و التي يستخدمها المدراء و المنظمات ، و عليه الرغم من هذا الاختلاف فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها .<sup>1</sup>

#### 1-1-1 مفهوم الأداء وتطوره

يعود أصل كلمة الأداء لغة إلى اللفظة اللاتينية PERFORMARE التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما ، و اشتقت منها اللفظة الإنجليزية PERFORMANCE التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه ، وهو نفس المعنى ذهب إليه قاموس PETIT LAROUSSE ، وكان مفهوم الأداء مقتصرًا فقط على المورد البشري و الذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل ، إلا أنه مرتبط بالموارد الأخرى للمؤسسة .<sup>2</sup>

وللأداء عدة تعاريف من بينها:

نذكر منها تعريف أحمد سيد مصطفى " على أنه درجة بلوغ الفرد أو فريق أو منظمة الأهداف المخططة بالكفاءة والفعالية"

و يعرفها **jean yves** " على أنها مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل و القياس التي يحددها الباحثون و التي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة و النتائج و المنتجات و على آثار المؤسسة على البيئة الخارجية"<sup>3</sup>

بينما يتميز تعريف ظاهرة محمود كلاله بالشمولية حيث قال " الأداء هو درجة تحقيق الفرد للمهام الموكلة اليه، من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل علة تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة.

<sup>1</sup> أحمد خمان، سفيان حمدان " الأداء المتوازن و اثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية " إدارة اعمال المؤسسات، علوم التسيير، مذكرة

تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة العربي التبسي - 2016 - 15

<sup>2</sup> شطارة نبيلة، لبرش سارة " مراقبة التسيير " ملتقي وطني حول مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات

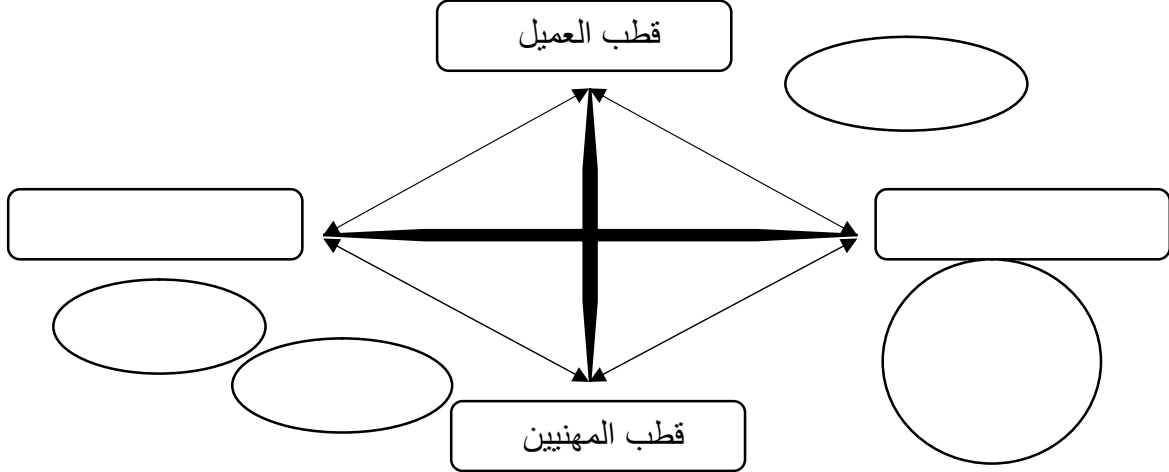
وتحسين أدائها، جامعة بليدة 02 05

<sup>3</sup> مزغيش عبد الحليم " تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة " علوم تجارية ، التسويق ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،

19 2012

كما يعرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف و يشمل مفهومي " الفعالية " وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة ، " النجاعة " وهي تخفيض الموارد المستخدمة.<sup>1</sup>

الشكل رقم 2- 03: الأداء مفهوم متعدد الأبعاد



مصدر: عادل عشي الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية مذكرة ماجستير، علوم التسيير، تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق وعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2002، ص 15

## 1-2-1 مكونات الأداء:

### - مفهوم الكفاءة والفعالية:

يعتبر هذان المفهومان من اشد المفاهيم المرتبطة بالأداء و يعتبر الكثير من الباحثين بأن الكفاءة و الفعالية هما البعدان الرئيسيان له و سنحاول فيما يلي البحث في هذين العنصرين و تحديد طبيعة العلاقة بينهما.<sup>2</sup>

## 1-2-1 تعريف الكفاءة (Efficiency) :

يعرف سيد مصطفى الكفاءة على أنها: "القدرة على تحجيم الفائض في الموارد المتاحة للمنظمة و ذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة " كذلك تعرف الكفاءة على أنها : "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو قليل أي إبقاء التكلفة في الحدود الدنيا و الأرباح في الحدود القصوى وهي تقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي أنه يربط بالدرجة الأولى

<sup>1</sup> طاهر محمود كلابة " الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية " دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن ، ص242  
<sup>2</sup> العابدي جميلة ، بوجلال عائشة " دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي " مذكرة ماستر ، علوم التسيير ، إدارة اعمال ، كلية العلوم الاقتصادية التسيير و التجارة ، 2016 22

العنصر التكلفة و العلاقة بين المخرجات و المدخلات و بالتالي فإن :الكفاءة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات " من خلال هذا التعريف نستنتج بان الكفاءة تتعلق أساسا باستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل وهي تهدف إلى تخفيض تلك التكلفة التي تعتبر فاقدا للقيمة المقدمة للسوق ، إذن فكل تكلفة لا تمثل قيمة تستهدفإرضاء الزبون يجب التخلص منها و هذا هو معنى الكفاءة حسب philip llorino حيث اعتبر أن المشكل الأساسي هو القيمة و نظر من خلالها إلى مفهوم الكفاءة .<sup>1</sup>

وتقاس الكفاءة بالعلاقة التالية:

$$\text{MR/RM} = \text{الكفاءة}$$

حيث : rm : المخرجات / mr : المدخلات

### 1-2-2 الفعالية (Effectivness)

ينظر الكاتب VINCENTPLAUCCHET إلى "الفعالية إنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة "

تعرف الفعالية على انها "أداة قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقا للخطة

- **تعريف الفعالية:** نقصد بالفعالية مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن الفعالية تعبر عن درجة بلوغ المؤسسة لأهدافها المسطرة، مما يدل على المقارنة بين عنصرين وهما الأهداف المخططة التي تسعى إلى تحقيقها والأهداف المنجزة فعليا

وتقاس الفعالية بالنسبة التالية: الفعالية =  $Rp/Rm$

حيث RM: قيمة المخرجات الفعلية.

Rp : قيمة المخرجات المتوقعة .<sup>2</sup>

### 1-2-3 الإنتاجية: (PRODUCTIVITY) مصطلح قد يشير إلى معدل الرئيسي الدال على مستوى

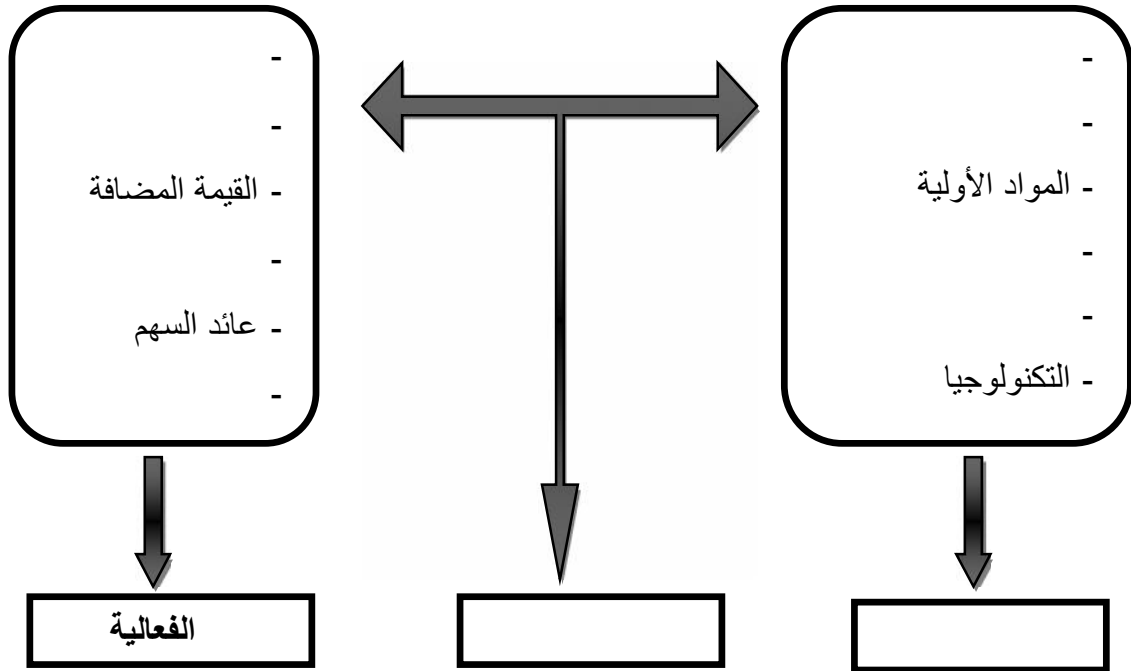
الأداء، فالإنتاجية تعبر عن المقدرة على خلق قيمة المضافة (الناتج) باستخدام عوامل انتاج محددة خلال فترة زمنية معينة وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج

( سلع وخدمات)، وقيمة الإنتاج وفقا لمقاييس نقدي أو المادي محدد حيث أن الإنتاجية تتضمن كل

من الفعالية والكفاءة ، مهني تقاس بمعيار الفعالية و الكفاءة كآلاتي :

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الفعالية}}{\text{الكفاءة}}^1.$$

## 2- 04 : الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية



مصدر: شطارة نبيلة، لبرش سارة دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة ملتقى وطني حول

مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 02، ص 04.

المطلب الثاني: أبعاد ومحددات الأداء

2-1 أبعاد الأداء:

يتضمن هذا المفهوم تحليل الأبعاد ، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء بينما

يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب النظري و التجريبي و الإداري<sup>2</sup>؛

-ولقد اتسع نطاق الأداء لذا فباستطاعتنا التمييز بين عدة ابعاد المختلفة:

2-1-1 البعد النظري: يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية

على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى

أن الأداء يشمل اختبارا زمنيا للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

<sup>1</sup>سهام بن رحمون ، بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي ، أطروحة دكتوراه ، تنمية الموارد البشرية ،العلوم الاجتماعية،العلوم الإنسانية و الاجتماعية بسكرة ، 2014 70

<sup>2</sup>زاير وافية ، محفوظ مراد ، جعبوب هناء لوحة القيادة و أثرها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية جامعة بليدة 2014 08

2-1-2 البعد التجريبي: فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

2-1-3 البعد الإداري: فإنها تظهر واضحة من خلال اهتمام الكبير و المميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء و نتائجه و التحولات التي تجري في هذه المؤسسات اعتمادا على نتائج الأداء.<sup>1</sup>  
\* ومن خلال هذه التعريفات التي تطرقنا إليها: تستطيع أن نقول أو نستنتج أنه لكي يكون هناك أداء فعال فيجب على الكيان (المؤسسة) تحقيق أفضل مزيج ممكن من القيمة والتكلفة اللازمين أي يجب أن يصل هذا الكيان إلى تحقيق نتائج مرضية مع مراعاة واحترام الموارد التي استعملتها دون تجاوز حدود الميزانية التي وضعت.

## 2-2 محددات الأداء:

قد تمتد محددات الأداء في المنظمات إلى مجالات أوسع بكثير من تلك المتعلقة بالمهارات الفردية أو خبرات اليد العاملة المكتسبة عبر الزمن، لتمس بذلك متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة. ولطالما برزت تلك الحساسية المفرطة التي يتميز بها ويؤثر على المسار الاستراتيجي للمؤسسة، والأداء هو نتيجة محصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي:

### 1-2-2 قدرات ومهارة العنصر البشري:

يعتبر تفوق العنصر البشري في المؤسسات اليوم، ميزة تنافسية يصعب تحصيلها والمحافظة عليها وذلك راجع لتضاعف الاعتماد على البحث و التطوير الذي لا يستطيع ضمان استمراره سوى الفكر الإنساني القادر على الابداع.

### 2-2-2 اليد العاملة المؤهلة:

عندما تتحول المؤسسة إلى منظمة ذات أداء عالي ويزداد معها تعقد العمليات القائمة بها تجد نفسها امام صعوبات تتبع في غالبها م تضائل الأصول الفكرية القادرة على التأقلم مع المتطلبات الجديدة التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة مما يدفع بها لفتح مراكز تكوين خاصة بها حتى تستطيع صنع المورد البشري القادر على فهم وتحليل واتخاذ القرار السليم بما يتناسب مع المتغيرات الطارئة.

### 2-2-3 مناخ العمل: يعبر عن الاشباع الذي توفره البيئة العمل الداخلية ، وهو احساسه بالرضا

عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته و أهدافه و اشبع جميع حاجاته.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> احمد خمان ، سفيان ح بطاقة الأداء المتوازن و اثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية  
<sup>2</sup> علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء ،مذكرة ماجستير ، علم النفس و الارطوفونيا ، علم النفس العمل و التنظيم ، العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران ، 2016 ، 72

## 2-3 العوامل المؤثرة في الأداء:

هناك عوامل تساهم في رفع الأداء والأخرى تؤدي إلى خفض أداء الافراد، ويمكن حصر في نوعين

رئيسيين هما:

### 2-3-1 عوامل داخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

#### 2-3-1-1 العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون

بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة.

#### 2-3-1-2 الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد

التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها وبذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة.

#### 2-3-1-3 التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصص على العمال داخل

المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

#### 2-3-1-4 بيئة العمل: تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته.

#### 2-3-1-5 طبيعة العمل: يشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر الفرص

النمو والترقية المتاحة أمامه.

#### 2-3-1-6 العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية في آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر

تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد.

### 2-3-2 عوامل خارجية : و تتكون من مجموعة من العوامل هي :<sup>1</sup>

#### 2-3-2-1 البيئة الاجتماعية والثقافية:

- العادات والتقاليد الموروثة؛

- العرف وأمور الدين؛

- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد التعليم ورغباتهم في الحصول عليه.

#### 2-3-2-2 البيئة السياسية والقانونية:

- طبيعة النظام السياسي؛

- مدى استقرار السياسي؛

- مرونة القوانين والتشريعات؛

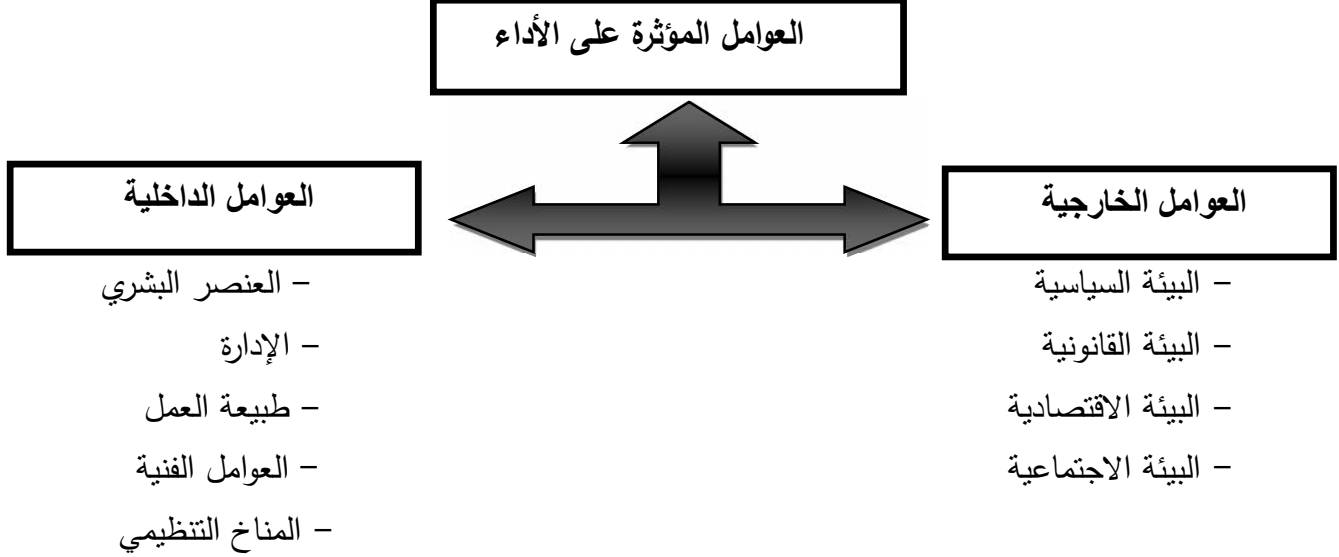
- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة؛

- العلاقات الدولية ونوعيتها.

## 3-2-3-2 البيئة الاقتصادية:

- الاستقرار الاقتصادي؛
- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات؛
- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.<sup>1</sup>

### الشكل رقم 2-05: العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: عمر سرار ، الرضا عن العمل و اثره على الأداء ، مذكرة ماجيستر في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2003 ، ص 71

### المطلب الثالث: تصنيف الأداء والأداء المالي

#### 3-1 تصنيف الأداء

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير في تصنيفه، وسنعمد على المعايير التالية: مصدر الأداء، معيار الشمولية، معيار الطبيعة، معيار الزمن

#### 3-1-1 حسب معيار المصدر: يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين:

- الأداء الداخلي: ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من مواردها فهو ينتج أساسا من خلال :  
\* الأداء البشري: أي أداء أفراد المؤسسة.

\* الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعلية.

\* الأداء المالي: فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.

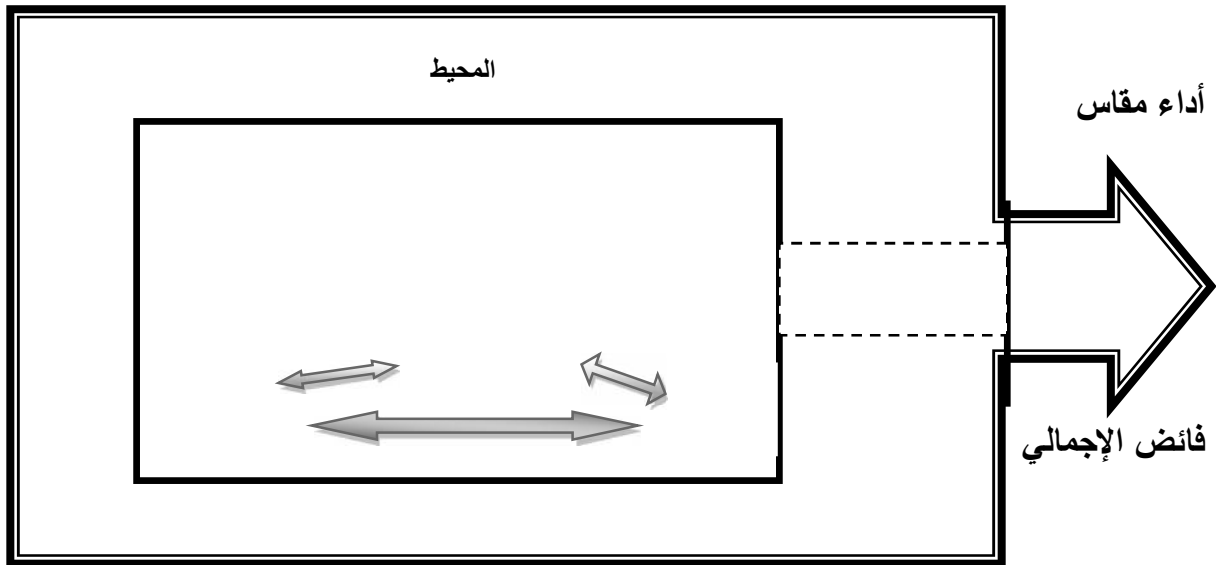
2.1- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة،

ويمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة مثلا، ارتفاع رقم أعمالها في

<sup>1</sup>سمية دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية مذكرة ماستر، علوم الاقتصادية، اقتصاد عمومي وتسيير المؤ  
الشهيد حمه لخضر 2015 38

عينة، كازدياد الطلب على منتج المؤسسة أو أحد المتنافسين، كل المتغيرات تنعكس على الأداء إيجابا وسلبا.

### شكل رقم 2 - 06: الأداء الذاتي والأداء



مصدر: تالي رزيقة تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية علوم التسيير، إدارة اعمال، المركز الجامعي العقيد اكلي محند اولحاج -البويرة- 2012، ص 6

### 3-1-2 حسب معيار الشمولية: يصنف الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي:

-الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحد على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة

-الأداء الجزئي: هي مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة على حدى كأداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة الإنتاج.

### 3-1-3 حسب معيار الطبيعة : تبعا لهذا المعيار تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية ،

أهداف اجتماعية ، أهداف تكنولوجية ، أهداف سياسية .....<sup>1</sup>

### 1.3- الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية

إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح،

<sup>1</sup> " مذكرة ماستر، علوم تسيير، مؤسسات الصغيرة

أبن عطية سعاد " أثر تطبيق تسيير موارد البشرية على الأداء في مؤسسات صغيرة و



القيمة المضافة، رقم الاعمال، حصة السوق، المردودية....) وتدنيه استخدام مواردها (رأس مال العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا....)

2.3- الأداء الاجتماعي: في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين "الاجتماع مشروط بالاقتصاد" وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

3.3- الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي اغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

4.3- الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية و يمكن للمؤسسة ان تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى ، و الأمثلة في هذا المجال عديدة و المثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات : كتمويل الحملات الانتخابية من اجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.<sup>1</sup>

**3-1-4 حسب معيار الزمن:**

**3-1-4-1 الأداء في المدى القصير:**

ويعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى القصير ويصبح الأداء في هذا المجال متعلقا بمايلي:

\*الإنتاج: ويعبر عن قدرة المؤسسة على خلق المخرجات وفقا للمتطلبات البيئية الخارجية.

\*الكفاءة: تعبر عن كفاءة التي تؤدي بها الأعمال وهي نسبة = المخرجات / المداخلات

\*الرضا: وذلك باعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من خلال تفاعل الأفراد

ضمن نظام معين، هذا الإشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي والاجتماعي في مكان العمل ولا يتم هذا

<sup>1</sup> " لمالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم " مذكرة ماجستير، في علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة 2002 2

إلا بالتححرر من السلوكيات غير الملائمة والحصول على الحصص من المنافع الإضافية والقدرة على الحوار والتفاوض.

ومن المؤشرات الأساسية على وجود الرضا من عدمه ما يلي:

- طبيعة وشكل النزاعات والأزمات القائمة بين الأفراد
- معدل دوران العمال over – turn
- غيابات والتأخيرات

### 3-1-4-2 الأداء في المدى المتوسط :

ويتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء وهما:

1. التكيف: ويشير إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها ومحاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك، ويعتبر التنافس من أهم الدوافع التي تحفز المؤسسة على تعديل أهدافها أو إعادة النظر في الموارد التي تستخدمها سواء كانت أصولا معنوية أو مادية، فمسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي سيضمن للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوق وإلا فلا بد عليها أن تتحمل العواقب إذا لم تكن قادرة على وضع هذا المفهوم نصب اهتمامها.

2. النمو: (croissance): وهو مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء، والذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل منظمة ومؤسسة. إن النمو سواء بتعظيم و تحجيم عوامل الإنتاج أو برفع حصص الفارق في الثقافة التي تنتشر طرديا مع نسبة نموها و أحسن مثال على ذلك الثقافة اليابانية التي نشرت عن طريق نمو المؤسسات اليابانية و ظهور ما يسمى made in japon.<sup>1</sup>

### 3-2 مفهوم الأداء المالي للشركة:

لقد كان الأداء دائما موضوعا مثيرا للجدل. فكل فرد مهتم به سواء كان باحث، مسؤول تنفيذي أو مالي، زبون، مساهم... إلخ. يقترب منه وفقا لمفهومه الخاص. وهذا يوضح بلا شك. عدد كبير من المناهج التوضيحية المقترحة في الأدب والكثير من المفاهيم المتطورة حول هذا المضمون للفكرة متعددة الإبعاد حيث أنه من الضروري تقييم أي قرار يتخذ.

في هذا الفصل سوف نبرز أولا وقبل كل شيء الفكرة العامة للأداء من خلال تقديم تعريفات مختلفة و معايير مهمة ، ومن ثم سنركز على الأداء المالي الذي هو محور دراستنا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> " مرجع نفسه ، ص 23

<sup>2</sup> مز غيش عبد الحليم "

<sup>2</sup>khima yasmina , madi nassima " l'education de la performance financière d'une entreprise , université abder-rahmane mira –bejaia- P25

## تعريف الأداء المالي:

يعود أصل كلمة الأداء إلى منتصف القرن التاسع عشر في اللغة الفرنسية PERFORMANCE وقد أشار هذا المصطلح في ذلك الوقت إلى كل من النتائج التي تم التحصيل عليها في سباق الخيل ومدى تأثيرها في النجاح بهذا السباق، ثم أشار بعدها إلى النتائج والإنجازات الرياضية للرياضيين المحترفين، وفي القرن العشرين تطور مفهوم الأداء حيث أنه أشار بطريقة عديدة إلى إمكانيات جهاز ما وتحديد أدائه الاستثنائي على المدى الطويل. ومن هذا المنطلق فإن الأداء في تعريفه الفرنسي هو نتيجة للعمل المنجز سواء كان نجاح أو فشل المهام المؤدات . وعكس مفهوم الأداء بالفرنسية فإن هذه الأخيرة يتجلى معناها بالإنجليزية حسب <sup>1</sup> A.bourguignon

في أنها تحتوي على كل من العمليات ونتائجها الاستثنائية المتوقعة

-ومنه لشرح الأداء جيدا، نحتفظ بالمفهوم الذي قدمه لنا bourguignon

لأنه يجمع بين العناصر المذكورة أعلاه (العمل والنتيجة والنجاح) مع الاحتفاظ بطبيعته على انه مفهوم متعدد المعاني. لذلك فإن يمكن تعريف الداء على انه تحقيق الأهداف المنظمة والمتنوعة وذلك أيا كانت طبيعتها في مدة زمنية محددة. وانطلاقا مما تطرقنا إليه سابقا نستطيع إدراك معنا دقيقا للكلمة (استنتاج، نتيجة) أو معنا واسعا (العمليات التي تؤدي إلى النتائج الإجراءات).

\* وحسب<sup>2</sup> a. khemkhem فإن الأداء هو عبارة عن "انجاز عمل أو مجموعة من الوظائف التنظيمية ، و الطرق الاستغلالية التي تهدف إلى تحقيق ما تم تعيينه من الأهداف المرجوة للتوصل إليها من قبل النظام "

<sup>1</sup> Bourguignon ANCLIN " peut-on definir la performance " , revue francaise de comtabilité 1995 P61

<sup>2</sup> Khemakhem .abdelatif " la dynamique de contrôle de gestion " dunod 1993 p 46

- المبحث الثاني: مؤشرات قياس الأداء

-المطلب الأول: قياس الأداء واهدافه

2-1 مفهوم قياس الأداء:

إن التعرف على طريقة أداء العاملين وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل هو ناتج عن وجود فروق واختلافات بين العاملين مع بعضهم، مما أدت هذه الفروقات إلى تأثيرات على صلاحية العامل من جهة، وجودة أدائها من جهة المؤسسة.

ويعرف قياس الأداء " بأنه عملية موضوعية لحجم و مستوى ما تم إنجازه كما و نوعاً ، و على شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم و المطلوب ".<sup>1</sup>

لتحديد الأداء فإن هذا الأخير يرتبط بأربعة مبادئ أساسية حسب (Al et Marion) لمعرفة

2-1-2 أساسيات حول قياس الأداء:

2-1-2-1 الفعالية: وهي ما تعكس قدرة الشركة على تحقيق أهدافها من خلال ربط النتائج بالأهداف المحققة.

2-1-2-2 الفاعلية: وهي تتعلق بالنتائج والوسائل من خلال الإبلاغ عن المؤشر النتيجة المتوقعة أو المحققة وقياسها برأس المال العامل.

2-1-2-3 الاتساق: وهو يعكس انسجام و تناغم المكونات الأساسية للمنظمة بغية قياس الأداء التنظيمي من خلال ربط الأهداف بالوسائل.<sup>2</sup> وهذا حسب ( Ecosip , cohendet ; et Al )

2-1-2-4 الصلة: وهي التي تربط الأهداف والوسائل بقيود بيئية. ومنه فإن الصلة تجعل من

الممكن تقييم الأداء في مجال الميزة الإستراتيجية. أي الميزة التنافسية انطلاقاً من التقييم بين الكفاية عناصر العرض (خلق قيمة) وتوقعات السوق. وبالتالي. عندما نفهم أن الأداء هو نتيجة إجراء ما (مثل تقييم النتائج التي تم الحصول عليها). هنا سيتم إعطاء تحليل للتدابير الأولية. موجهة بقدرة الشركة على تحقيق أهدافها.

عندما يستند الأداء على تقييم العمليات المنفذة (أي الطرق المختلفة للحصول على نتيجة) فالتقييم هنا يتطلب التكامل في تحليل الشروط للحصول على نتيجة.

<sup>1</sup> " الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية "

البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، المركز الجامعي مغنية ، 2016 32.33

<sup>2</sup>Maron et alain **diagnostic de la performance d'entreprise** , concept et méthode dunod p24 2012

و أخيرا عندما يعكس الأداء نجاح إجراء أو عملية ما فإنها تظهر كبناء اجتماعي و هنا يصبح الأداء فكرة عملية يرمي إلى معرفة معنى متغيرا وفقا لتوقعات أصحاب المصالح<sup>1</sup>.

ويتم قياس الأداء عن طريق تقييم العمليات بعدة مؤشرات ومقاييس منها ما يأتي :

### الجدول رقم 2- 01 : تصنيف مقاييس الأداء

المقياس	يقيس	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفاعلية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الاتساق	مسألة إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح، وإن تدابير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد وحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد وحدات المنتجة
الصلة	مسألة وقت إنجاز وحدة عمل في التوقيت المحدد وإن معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد وحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد وحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الوارد التي تستخدم لإنتاج وحدة العمل	المخرجات إزاء المدخلات

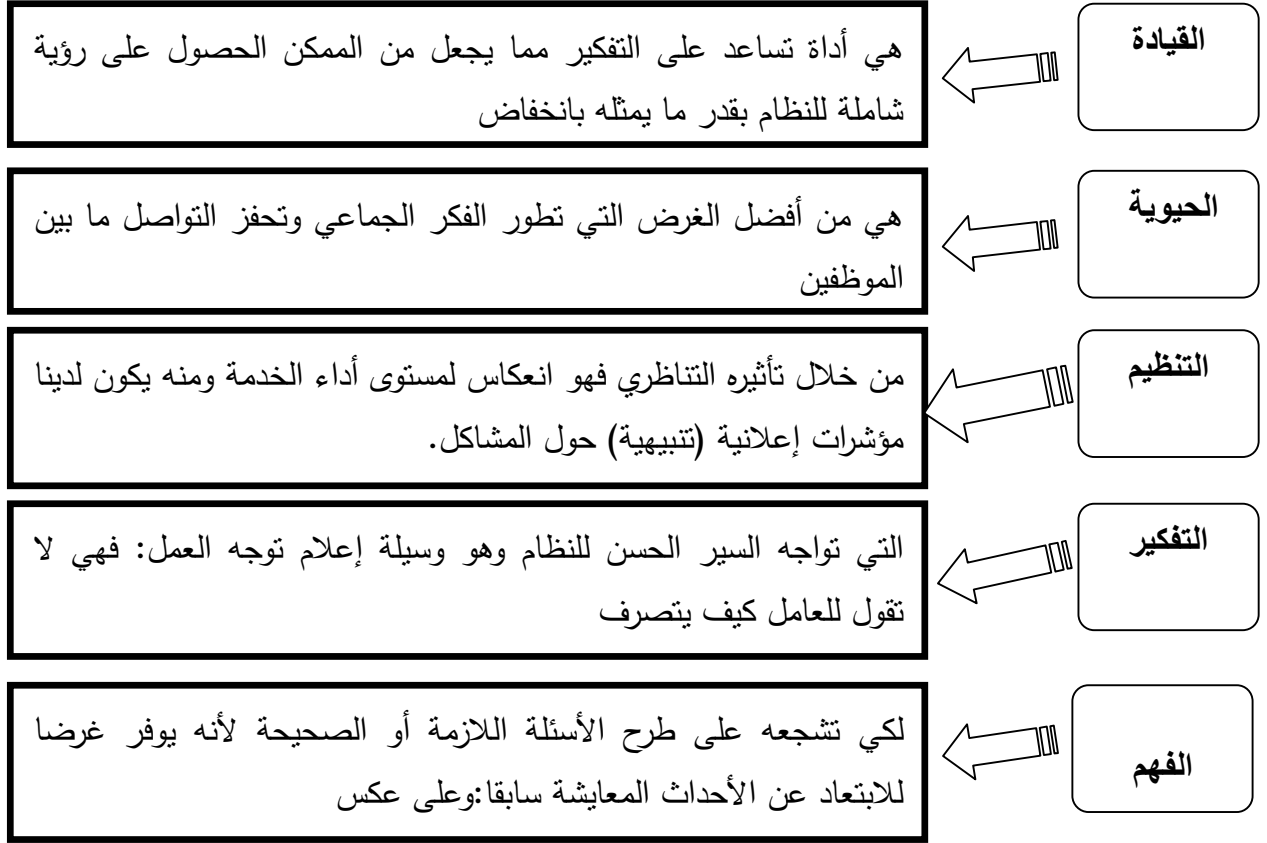
المصدر: وائل صبحي، طاهر محسن الغالبي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، طبعة الأولى، دار وائل النشر، عمان، 2009، ص78.

### 2-1-3 أهداف القياس الأداء:

يلعب قياس الأداء دورا رئيسيا في الرقابة حيث أنه يمس بالفعل العديد من الأهداف والغايات. ومنه قياس الأداء يجب أن يتبع ما يلي:

<sup>1</sup> Ecosip , patrick cohendet et al , cohérence pertinence et evaluation économique , 1995

## شكل رقم 2-07: أهداف قياس الأداء



مصدر: kaanit.abd Gafour : élaboration d'un tableau de bord prospectif,

magistère université de Batna ,2002, p 56

### المطلب الثاني: مؤشرات الأداء

#### 2-2 مؤشرات الأداء:

" إن مؤشرات الأداء تكمن في صميم (قلب) النظام الرقابة الإدارية للتسيير ، فهي تعمل على تزويد صناع القرار بفحص تشخيصي حول النتائج المتحصل عليها ، وكذلك معلومات عن الوسائل التي ساعدت للتوصل إليها مباشرة ."<sup>1</sup>

يمكن تقسيم المؤشرات إلى مجموعتين:

#### 2-2-1 المؤشرات الداخلية:

وهذه المؤشرات أساسها من محاسبة التسيير . مثل:

2-2-1-1 مؤشرات النتائج: كحجم الإنتاج الشهري، كتكلفة هذا الإنتاج ..... الخ

<sup>1</sup>Bhimani alnoor et al : **contrôle de gestion budgétaire**, édition Pearson éducation France, paris ,2006, p 177

وهذه المؤشرات تقوم على تقييم ربحية المؤسسة.

2-2-1-2 مؤشرات الوسائل: كميات وتكلفة المواد المستهلكة، كتكلفة ووقت العمل (اليد العاملة)،

كحجم السلاسل المنتجة... الخ.

**2-2-2 المؤشرات الخارجية:**

لإكمال مجموعة المؤشرات الداخلية، فمن المهم الاعتماد على المؤشرات أخرى تكون موجهة إلى بيئة الأعمال، حيث أن كل شركة لديها سوق خاصة بها. نشاط خاص بها وهيكل خاص بها يجعل ظروف أدائها فريدة من نوعها ومنه فإن اختيار الشروط ذات الصلة لتقييم موقف الأداء الشركة في بيئتها. يستلزم أن تتوافق هذه المؤشرات (خارجية) مع الأهداف المحددة والمسطرة مسبقاً. وانطلاقاً من هنا نستطيع القول إن المؤشرات الخارجية بحد ذاتها تركز على مجموع التغيرات التي تطرأ على بيئة الأعمال سواء كانت تغيرات سياسية، اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية أو تغيرات في الأسواق، الموردين، الزبائن، المنافسين. التي يمكن أن يكون لها تأثيراً إيجابياً (الفرص) أو سلبياً (المخاطر) على استراتيجيات وأهداف المؤسسة

- كما أن هنالك مؤشراً آخر لفت انتباهنا. وهو القدرة التنافسية: ونقصد بها قدرة المؤسسة على احتواء المنافسة بشكل دائم والكسب والمحافظة على حصص السوق.

- إن عوامل التنافسية متعددة نذكر منها عاملين مهمين:

2-2-2-1 القدرة التنافسية من حيث التكلفة:

ويتم تحديدها من خلال فجوات الإنتاجية والتكاليف، العمالة (اليد العاملة) والمواد الخام، وسعر الصرف المتعلق بالعملة المفوترة.... الخ.

2-2-2-2 القدرة التنافسية خارج التكلفة:

و يتم تحديدها من خلال مؤهلات الموظفين : القدرة الابتكارية للشركة ، نظام إدارة معلومات المحاسبة.... الخ.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Pascal Fabre, Sabine Sépari, Guy Solle, Hélène Charrier, Catherine Thomas: **management et contrôle de gestion** dscgs3 , dunod , 2007 , p 27

شكل رقم 2- 08: مؤشرات الأداء



مصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مؤشرات الأداء

المطلب الثالث: مستويات الأداء ومعايير الأداء

3-1 مستويات الأداء:

للمؤسسة الاقتصادية مجموعة من المستويات مختلفة يمكن من خلالها التعرف على مستوى أدائها، و لعل هذا الاختلاف يعود كما اشرنا لاختلاف المعايير و المقاييس التي يتبناها باحثي هذا المجال، و تتمثل في:

3-1-1 الأداء الاستثنائي: يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

3-1-2 الأداء البارز: يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.

3-1-3 الأداء الجيد جدا: يبين مدى صلابة الأداء واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

3-1-4 الأداء الجيد: يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات / أو الخدمات وقاعدة العملاء مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

3-1-5 الأداء المعتدل: يمثل سيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط القوة في المنتجات/ أو الخدمات وقاعدة العملاء مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.



3-1-6 الأداء الضعيف: هو الذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا ، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة مع مواجهة المشاكل خطيرة في الجوانب المالية.<sup>1</sup>

### 3-2 المعايير الأساسية للأداء:

- إن مفهوم الأداء لا يشير فقط إلى الحكم على نتيجة، ولكن أيضا إلى الطريقة التي يتم بها تحقيق هذه النتيجة، مع مراعاة الشروط اللازمة والتطبيقات المنجزة والمحقة. ومنه فإن النتائج المتحصل عليها تغطي جانبين أساسيين ومختلفين هما: الفعالية والفاعلية.

### 3-2-1 الفعالية:

في اللغة الحالية (اليومية) للإدارة تتحدث عن الفعالية عندما نريد تجسيد العلاقة بين النتائج والأهداف. وهذا يعني أن الإجراءات التي تم تنفيذها تستجيب على "المكونات الإستراتيجية الرئيسية"<sup>2</sup> الفعالية هي أفضل علاقة ممكنة بين درجة تحقيق الأهداف والوسائل المستعملة في تنفيذ للحصول عليها. ومنه فإن الفعالية هي القدرة على الحصول وتحقيق النتيجة.

### 3-2-2 الفاعلية:

أما بالنسبة للفاعلية فإنها تعظم الكمية التي تم الحصول عليها من خلال كميات معينة من الموارد أو تقلل من مقدار الموارد المستهلكة لإنتاج منتج معين<sup>3</sup>. إذن نعني بالفاعلية هي مقياس عدم وجود أو غياب الإنفاق في توظيف الموارد (البشرية، التقنية، المالية وغيرها...) في حين أن تكون فعالة.

ومنه نستنتج أن مفهوم الأداء يشمل كلا من الفعالية والفاعلية مع العلم أن هذين المفردين متكاملين في المعنى. أي انه بكل اختصار: إذا تحققت الفعالية من طرف الأهداف المسطرة فإن الفاعلية هي أفضل طريقة لتحقيقها.

<sup>1</sup> مر تيمجدين ، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ، مذكرة ماجيستر ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ،

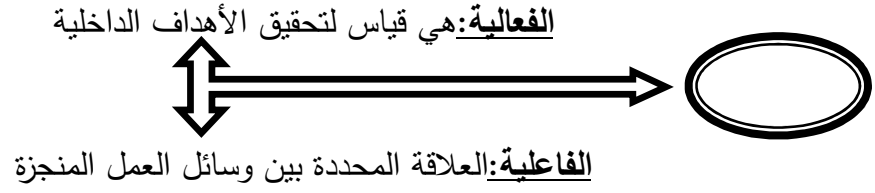
50 2013

<sup>2</sup> Michel barabel et ouvier meller , **manager**, dunod, paris , 2006 , p 346

<sup>3</sup> Annick delmon, frederic douche , guillaume , olivier stephan , **lessentiel du contrôle de gestion** d'fcg eyrolles- paris- 2000 , 106p

---

شكل 2- 09: مفهوم الفعالية والفاعلية والأداء



مصدر: Pascal Fabre, Sabine Sépari, Guy Solle, Hélène Charrier, Catherine

Thomas: **management et contrôle de gestion** dscgs3 , dunod , 2007p 33

## المبحث الثالث: تقييم الأداء

### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

#### 3-1 مفهوم تقييم الأداء:

تعددت التسميات التي اطلها المهتمون بهذا الموضوع حول مفهوم تقييم الأداء فتارة يسمونها الأداء و مرة يشيرون إلى قياس الكفاءة إلا أن المصطلح الأكثر انتشارا هو مصطلح تقييم الأداء.<sup>1</sup> و يعتبر تقييم الأداء جزء من سلسلة العمل الداري المتواصل و الذي يشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة سواء على مستوى مراكز الربحية أو الوحدة الاقتصادية ، وذلك للتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم بكفاءة وفعالية و طبقا للمعايير الفنية و الاقتصادية المحددة سابقا.<sup>2</sup> وهناك عدة تعاريف لتقييم الأداء ومن بينها أن التقييم الأداء يعني تقديم حكما ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفا. ومن التعريف يتضح أن عملية التقييم تتمثل في عنصرين أساسيين هما: القياس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير والمؤشرات، وإصدار أحكام على ما تم قياسه. فيتبين من هنا أن القياس مرحلة أساسية من عملية التقييم<sup>3</sup>

#### المطلب الثاني: أهداف والأطراف المستفيدة من تقييم الأداء

#### 2-1 أهداف التقييم الأداء

قد يكون الهدف من تقييم الأداء هدف تسييري ، حيث يسعى المقيم لإعطاء صورة واضحة عن الأداء الكلي للمؤسسة و البحث عن طريقة لضمان التسيير الفعال و الكفاء للإستراتيجية المتبعة سواء لنشاط المؤسسة ككل أو المنتج بصفة خاصة أو مركز مسؤولية معين.<sup>4</sup> تتبلور أهداف التقييم فيما يلي:

. تسمح عملية تقييم الأداء باختبار مدى استغلال الموارد المتاحة والمتوفرة داخل المؤسسة بشكل فعال وفق الأهداف المسطرة.

<sup>1</sup>العابدي جميلة، بوجلال عائشة " دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء " مذكرة ماستر ، قسم علوم التسيير ، إدارة اعمال، كلية

العلوم التسيير والتجارة، خميس مليانة ، 2016 ، 25

<sup>2</sup>اليامين سعادة " استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها " 24

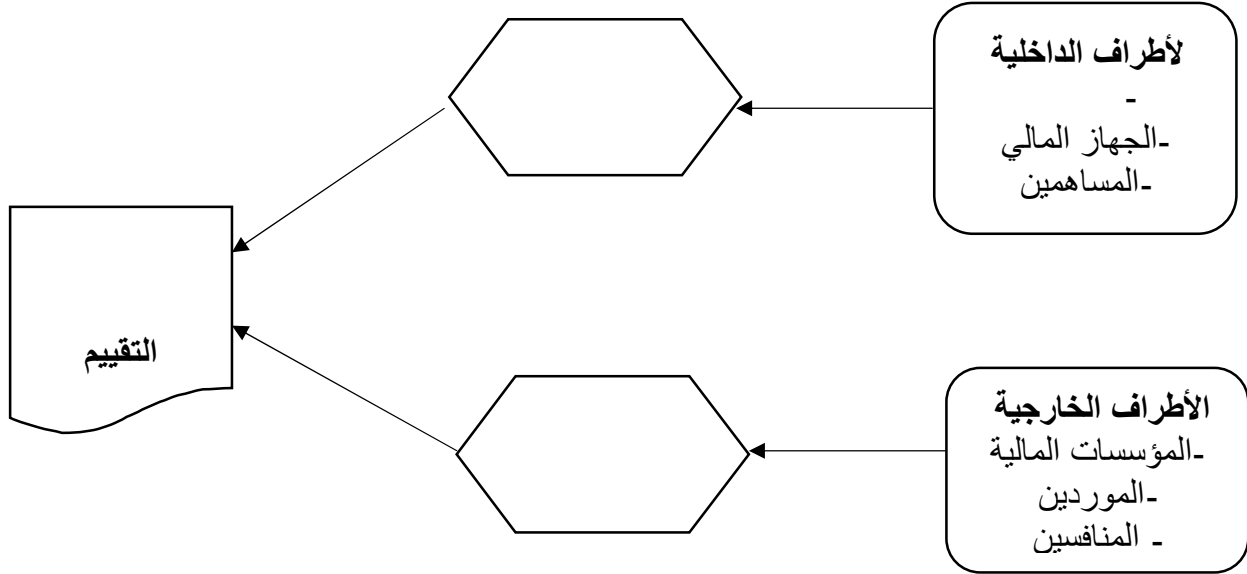
<sup>3</sup> " الاقتصادية " 26

<sup>4</sup>تالي رزيقة " تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية " مذكرة ماستر ، علوم التسيير ، إدارة اعمال ، معهد الجامعي البويرة ، 2012 ، 16

. اتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تفادي الفوارق الناتجة عن سوء التسيير في المستقبل، والتي تظهر بمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المرتقبة.

. يساعد نظام تقييم الأداء السليم الذي يتميز بالشمولية والاستمرارية المرنة أعضاء المؤسسة على العمل بجدية في المستقبل. وذلك من خلال إبراز نقاط القوة ومحاولة تفادي نقاط الضعف.<sup>1</sup>

الشكل رقم 2- 10 : الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء.



مصدر: خديجة دزايت معطالله مبروكة تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية مذكرة ماستر، علوم التسيير، مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-ورقلة- 2013 ص13.

### مطلب الثالث: مراحل عملية التقييم

#### 3-1 مراحل عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية:

إن عملية تقييم الأداء تمر بعدة مراحل أساسية يمكن إجمالها فيما يلي:

3-1-1 مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية: تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل: القيمة المضافة، كمية و/أو قيمة الإنتاج، عدد العمال، الأجور وغير ذلك. إن جميع هذه المعلومات لا تقتصر على فترة زمنية معينة، ولكن يجب إضافة مع أخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على طبيعة التطور في الصناعة لكافة مجالات النشاط للمؤسسة الاقتصادية.

### 3-1-2 تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:

انه لا بد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لاختبار مدى صحتها، يتم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج معينة

### 3-1-3 إجراء عملية التقييم:

وذلك باستخدام المعايير المناسبة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية، على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة، أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها ، بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه

### 3-1-4 مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الانحرافات:

في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة، وقد يكون الانحراف ناجما عن انخفاض الكمية المنتجة أو بسبب وجود اختلال في العلاقات الإنتاجية بين الأقسام المختلفة في المشروع، مما ينعكس بظهور بعض الاختناقات ويمكن أن تمر هاته العملية بالخطوات التالية:

\* التعرف على أساليب خطة التنفيذ؛

\* التعرف على معايير ومقاييس الأداء؛

\* قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط؛

\* تحديد الانحرافات وأسبابها والمراكز المسؤولة عنها؛

\* معالجة تلك الانحرافات.<sup>1</sup>

## خلاصة الفصل الثاني:

من خلال تناولنا للفصل الثاني، خلصنا إلى أن مفهوم الأداء يختلف فعلا باختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته، وتوصلنا إلى أن الأداء هو العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرار بتحقيق مؤشرات أداء عالية، حيث وضحنا البداية بشيء من التفصيل عوامل المؤثرة في الأداء وأبعاده. ومن جانب آخر ذكرنا محددات ومستويات الأداء في المؤسسة الاقتصادية. وأهم المؤشرات الأداء سواء داخلية منها أو خارجية ومستويات الأداء في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

في النهاية، توصلنا إلى أن تقييم الأداء له دور كبير وفعال في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية التي تضمن للمؤسسة الاستمرارية وتحقيق الأهداف المسطرة.

وستكون دراستنا الميدانية للمؤسسة الصناعية للمواد الكاشطة ABRAS في الفصل الثالث

المرآة العاكسة لفصولنا النظرية.

# الفصل الثالث

**ABRAS** دراسة حالة مؤسسة

للمواد الكاشطة

### تمهيد

بعدها تطرقنا في الفصلين الأوليين إلى الأسس النظرية للتحليل المالي من خلال البحث على الأدوات والأساليب والمصادر للتحليل المالي وغيرها والتعرف على الأداء وأنواعه وتقييمه سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع وقد وقع اختياري على شركة المواد الكاشطة ABRAS للتعرف على حقيقة الوضع المالي لها.

سيتناول هذا الفصل الإطار العملي للدراسة بدءاً من تقديم شركة ABRAS في المقام الأول، ثم ثانياً بحساب الحصص التموينية المختلفة للهيكل المالي للمؤسسة، بعد ذلك سنشرع في تحليل نتائج هذه النسب وحساب المؤشرات الميزانية ونقترح حلولاً مناسبة للوضع المالي للشركة ABRAS.

ويمكننا القول إن هذا الفصل مهم بعرض منهجية المختارة لدراستنا. لتنفيذ هذا الفصل، وسنقوم بتنظيمه في ثلاثة أقسام، الأول سيتناول عرض الأعمال لمؤسسة ABRAS المواد الكاشطة ثم الثاني سيتناول تحليل الهيكل المالي للمؤسسة، أما ثالثاً سنقوم بحساب مؤشرات الميزانية المالية للمؤسسة ABRAS.



المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن مؤسسة ABRAS للمواد الكاشطة

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة ABRAS

### 1-1- لمحة تاريخية:

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

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

في إطار إستراتيجية الصناعة للدولة الجزائرية نصت على إحياء صناعة موجودة وخلق أنشطة جديدة.

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

1-2 :

- التحديد:

التسمية:

Enava : 22 فبراير 1997

174500.000.00 :

المساهم: Enava 100%

:

المساحة الكلية: 55000

المساحة المبنية: 18000

المدير العام: قداري ميلود

: المنطقة الصناعية سعيدة

: انتاج وتسويق المنتجات الكاشطة

عدد الموظفين: 100

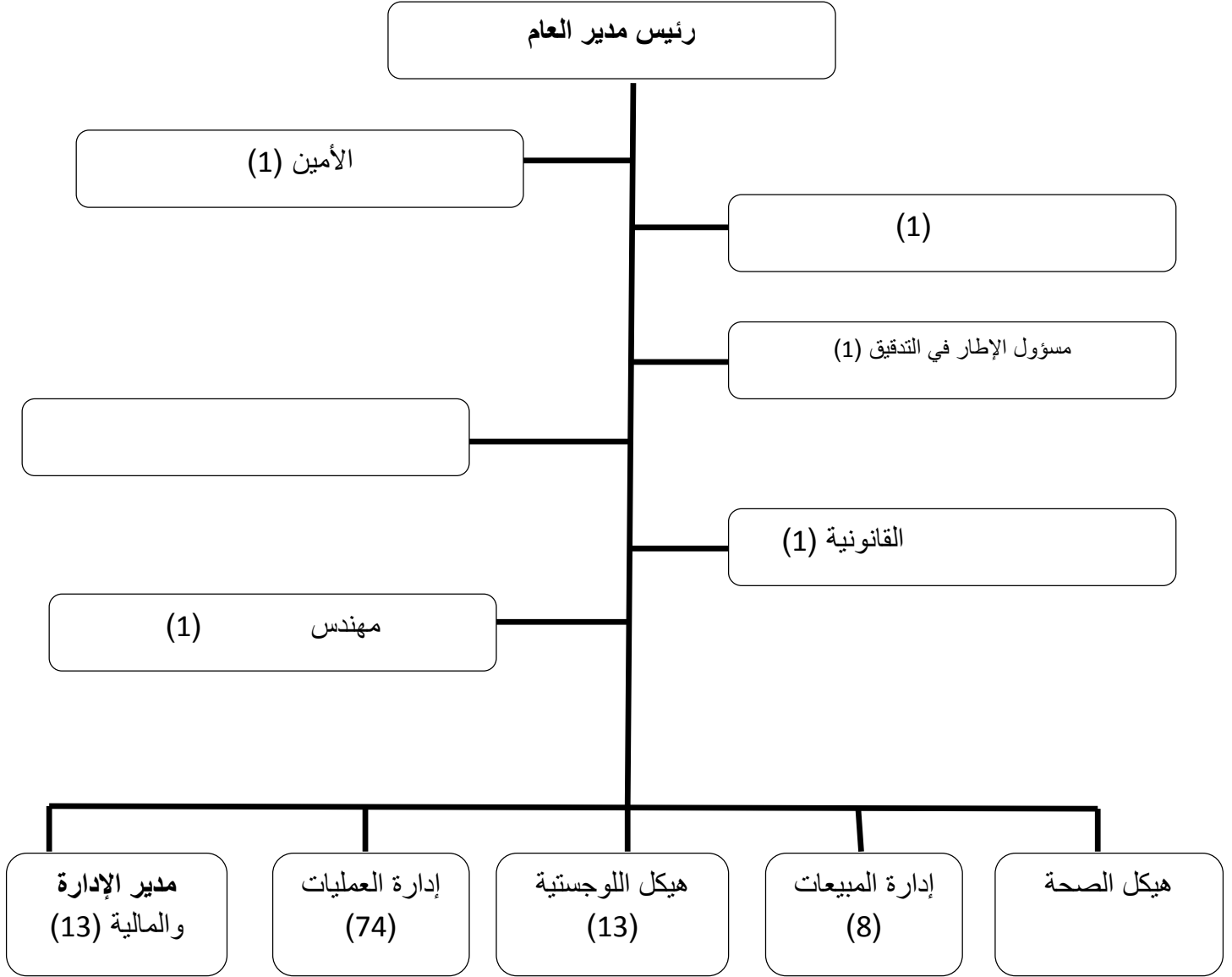
البريد الالكتروني : [www.Abras-spa.com](http://www.Abras-spa.com)

الهاتف 048520282 - 048520330

048520330 - 048520282

### 1- هيكل التنظيمي لشركة ABRAS

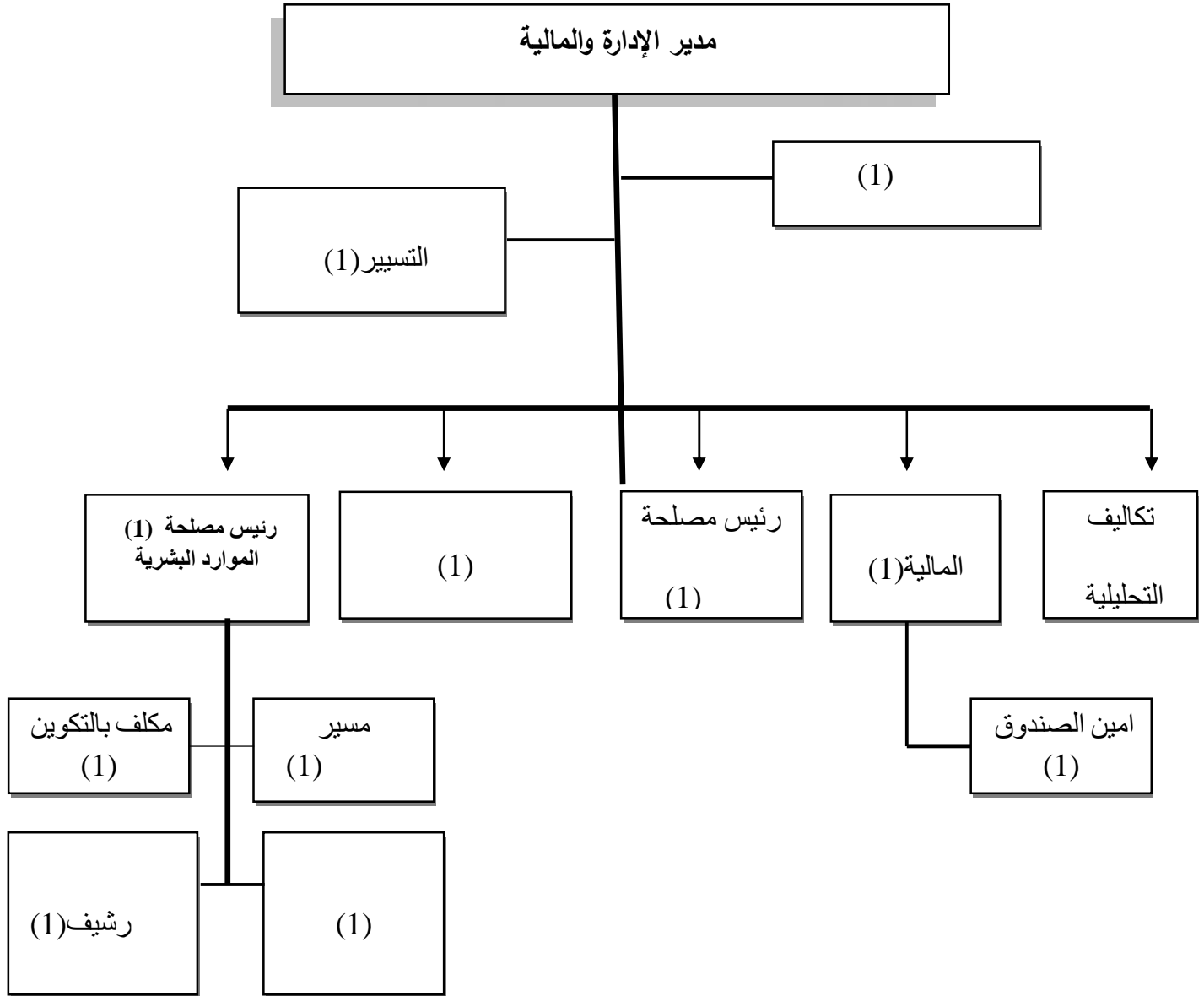
#### 3-11: الهيكل التنظيمي العام



الوثائق الداخلية للشركة

:

3-12: الهيكل التنظيمي للوظيفة المالية والمحاسبية



الوثائق الداخلية للشركة

:

### : تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

#### 1- تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

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

1-1 المديرية العامة : يشرف عليها مدير المؤسسة وهي تقوم بالإشراف على كل المديريات الفرعية.

2-1 مديرية الموارد البشرية: يتمثل دورها في تسيير العلاقات بين مختلف نشاطات العاملين بالمؤسسة، وهي تضم أربعة مصالح وهي:

1-2-1 مصلحة الشؤون الاجتماعية: وهي تقوم بتوفير الظروف الملائمة للعمل.

2-2-1 مصلحة الخدمات العامة: وتقوم بتقديم مختلف الخدمات العامة من نقل للعمال، وكذا تسيير عتاد النقل والحرص على تنظيف محيط المؤسسة.

3-2-1 مصلحة تسيير الموارد البشرية: تقوم هذه المصلحة بكل ما يتعلق بالتسيير الإداري للمستخدمين من ترقية، وتوظيف، ومراقبة أجور العمال... الخ.

4-2-1 مصلحة تكوين الموارد البشرية: تسهر هذه المصلحة على تكوين العمال وتوجيههم من أجل تحسين مستواهم المهني.

5-2-1 مصلحة المبيعات:

هي مصلحة تهتم بتسيير ومتابعة المبيعات "المفوترة" واسترداد الديون.

6-2-1 رئيس مصلحة محاسبة العامة:

هناك العديد من مهمات منها وأكثر أهمية هي حفظ العمليات المحاسبية

### 7-2-1 مسؤول المالية:

يقوم بتسيير العلاقات البنكية والإعلان عن القرارات الضريبية والرسوم شبه الضريبية وكذلك متابعة الكتلة المالية وتكاليف المالية والسيولة المالية

### 8-2-1 مكلف بالمحاسبة التحليلية:

وهي إدارة مراقبة المخزونات "للاستغلال، للصيانة، للتسويق (مدخلات والمخرجات)

### المبحث الثاني: تحليل ميزانية مؤسسة ABRAS للمواد الكاشطة لخمس سنوات

من أجل تطبيق الجانب النظري سنحاول في هذا القسم وفقاً للأرقام والمؤشرات العملية لدراسة الوضع المالي بدقة دراسة الهيكل المالي لشركة المواد الكاشطة بسعيدة، ويتم تحليله من خلال مجموعة من النسب المالية.

ومن خلال ما تقدم لنا من القوائم المالية (الميزانية، جدول حسابات النتائج، التدفقات النقدية) الخاصة بشركة ABRAS للمواد الكاشطة تم دراسة الوضعية المالية للشركة خلال سنوات الخمس 2014-2015-2016-2017-2018

## Abras

مطلب الأول: إعادة عرض الميزانية المالية لأغراض التحليل المالي

1- إعداد ميزانية المالية للمؤسسة ENAVA: لسنوات 2014-2015-2016-2017-2018

ميزانية الأصول 3 - 02 :

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

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية المتحصل عليها من المؤسسة



## Abras

جدول رقم 3 - 03: ميزانية الخصوم

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية المتحصل عليها من المؤسسة

## Abras

المطلب الثاني: إعداد الميزانية المالية المختصرة

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

جدول رقم 3- 04 : ميزانية المالية الموجزة الأصول : لسنوات 2014-2015-2016-2017-

2018

2018	2017	2016	2015	2014	الأصول / السنوات
503097	512880	530778	528387	435914	استخدامات الثابتة
<b>278085</b>	<b>333785</b>	<b>348703</b>	<b>372797</b>	<b>417079</b>	أصول المتداولة
160043	199591	188716	195094	157357	قيم للاستغلال
96951	109813	120583	129487	72586	قيم القابلة للتحقيق
21189	24379	38404	48215	187135	قيم الجاهزة
<b>781282</b>	<b>851665</b>	<b>879481</b>	<b>901183</b>	<b>852993</b>	مجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية المتحصل عليها من المؤسسة

جدول رقم 05 : ميزانية المالية الموجزة الخصوم : لسنوات 2014-2015-2016-2017-2018

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية المتحصل عليها من المؤسسة

المطلب الثالث: تحليل الميزانية المالية للمؤسسة بواسطة النسب

1. تحليل الميزانية المالية :

يمكن تتبع تطور نشاط المؤسسة ABRAS للمواد الكاشطة انطلاقاً من مجموعة النسب المالية، والتي يتم حسابها من خلال الوثائق المحاسبية التي تم الحصول عليها.

**(1) نسب السيولة:**

نقوم بحساب نسب السيولة للمؤسسة من أجل معرفة قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها في أجالها المحددة، وسوف يتم التعرف على نسب السيولة للمؤسسة موضوع الدراسة من خلال الجداول التالية:

**جدول رقم 06 : حساب نسب سيولة المؤسسة : لسنوات 2014-2015-2016-2017-2018**

2018	2017	2016	2015	2014	الصيغة	النسبة/السنوات
1.47	1.76	1.75	1.89	2.98	$\frac{\text{اصول الجارية}}{\text{خصوم الجارية}}$	السيولة العامة RLG
0.62	0.71	0.8	0.9	1.85	$\frac{\text{قيم للتحقق القابلة} + \text{قيم الجاهزة}}{\text{خصوم الجارية}}$	السيولة المنخفضة RLR
0.11	0.12	0.19	0.24	1.34	$\frac{\text{قيم الجاهزة}}{\text{خصوم الجارية}}$	السيولة الفورية RLI

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانية المالية للمؤسسة

**تحليل نسب السيولة العامة لسنوات الخمس: 2014-2015-2016-2017-2018**

نلاحظ من خلال الجداول السابقة أن السيولة العامة تجاوزت واحد خلال خمس سنوات (5)، و هذا يعني وجود فائض من الأصول المتداولة بعد تغطية كل الديون القصيرة الأجل، و هذا يدل أيضا على وجود رأس مال عامل موجب خلال السنوات الخمس محل الدراسة

وهذه النسبة تؤكد سيولة معتبرة للمؤسسة، ونلاحظ أن سنة 2014 حققت أفضل نسبة ما يعادل 2.98 وذلك يعني أن الشركة لديها القدرة على تسوية التزاماتها دون عوائق.

### تحليل نسب السيولة السريعة لسنوات الخمس:

من خلال نتائج السابقة نلاحظ أن نسبة السيولة الفورية خلال سنة 2014 كانت غير محصورة في المجال المحدد ب ( 0.25 ، 0.35 ) حيث أنها فاقت هذه النسبة 0.35 مما يدل على أن المؤسسة كان لديها فائض في القيم الجاهزة ( المتاحة ) على عكس السنوات الأربعة كانت أقل من الحد الأدنى محدد 0.25 مما يعني أن المؤسسة لا تستطيع تسديد ديونها قصيرة الاجل بالقيم الجاهزة ( المتاحة )

### تحليل نسب السيولة المنخفضة لسنوات الخمس :

فيما يخص هذه النسبة فكانت أكثر من 0.8 لسنة 2014 و 2015 و متساوية 2016 و ذلك يعني أن الشركة يمكنها تسديد ديونها دون الاعتماد على المخزونات.

اما بالنسبة لسنوات 2017 و 2018 فكانت أقل من 0.8 وذلك يعني أن المؤسسة يجب عليها الرجوع للمخزونات لتسديد التزاماتها. باعتبارها أقل سيولة لصعوبة تصريفها خلال وقت قصير دون خسائر.

### - نسب التمويل:

يوضح الجدول التالي مختلف نسب التمويل للمؤسسة محل الدراسة

### جدول رقم 3- 07 : نسب التمويل المؤسسة لسنوات الخمس

2018	2017	2016	2015	2014	الصيغة	النسبة/السنوات
1.18	1.27	1.28	1.33	1.64	$\frac{\text{رأس المال الخاص} + \text{خصوم غير جارية}}{\text{أصول الثابتة}}$	نسبة التمويل الدائم
1.11	1.17	1.13	1.12	1.37	$\frac{\text{رأس المال خاص}}{\text{أصول الثابتة}}$	نسبة التمويل الذاتي
2.54	2.48	2.16	1.93	2.35	$\frac{\text{رأس المال خاص}}{\text{الخصوم غير الجارية} + \text{خصوم الجارية}}$	نسبة الاستقلالية المالية

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة

### تحليل نسب التمويل لسنوات الخمس (5)

انطلاقاً من جداول السابقة للنسب الهيكل المالي نلاحظ انه نسبة التمويل الدائم أكبر من الواحد (1) لسنوات الخمس وذلك يعني أن الشركة حققت رأس مال عاملاً إيجابياً وعليه حصلت على هامش امان تمويلي، كما لاحظنا أن نسبة تمويل الذاتي أكبر من الواحد خلال سنوات الخمس ويعني ذلك أن المؤسسة قامت بتمويل أصول الغير الجارية من خلال رؤوس أموال الخاصة. يعني ان المؤسسة تقوم بتمويل تثبياتها بأموالها الخاصة.

ملاحظة بما أن رأس المال العامل موجب و رأس المال الخاص موجب خلال خمس سنوات نستنتج أن المؤسسة تستطيع تمويل تثبياتها دون اقتراض وهذا يعني تحملت تكلفة سعر الفائدة.

وفيما يخص نسبة استقلالية المالية فكان أكبر من الواحد خلال سنوات الخمس (5) وبذلك يمكننا القول إن الشركة مستقلة ماليا فهي تستطيع تسديد ديونها بأموالها الخاصة (المؤسسة مستقلة عن البنك الذي تتعامل معه)

### جدول رقم 3 - 08: حساب نسب نشاط المؤسسة لسنوات 2018-2017-2016-2015-2014

بيان /سنوات	2018	2017	2016	2015	2014
معدل دوران إجمالي الأصول	0.18	0.16	0.15	0.14	0.12
معدل دوران الأصول ثابتة	0.35	0.27	0.25	0.24	0.24
معدل دوران الأصول المتداولة	0.57	0.41	0.39	0.43	0.25

الميزانيات المالية : الديون للمؤسسة.

### - تحليل معدل دوران إجمالي الأصول:

يقدر معدل دوران إجمالي الأصول للمؤسسة في سنة 2014 ب0.12 يعني أن كل دينار مستثمر في المؤسسة يولد 0.12 دينار و هذا يدل على كفاءة المؤسسة في إدارة ممتلكاتها وأن المؤسسة تعمل بمستوى لابس به من طاقتها الإنتاجية، وهذا يعني أن المؤسسة يمكنها زيادة حجم المبيعات دون زيادة

في رأس المال أما بالنسبة لسنة 2015 فيقدر المعدل حوالي 0.14 وفي 2016 ب:0.15 و 2017 ب: 0.16 و 2018 ب: 0.18 وهذا يدل على ارتفاع طفيف في الأداء خلال هذه السنوات.

### - تحليل معدل دوران الأصول الثابتة:

بالنسبة لهذا المعدل يقيس قدرة المؤسسة على خلق المبيعات، فبالنسبة لسنة 2014 قدر المعدل ب: 0.24 وهذا يعني أن كل دينار مستثمر من الأصول الثابتة يولد 0.24 وهذا ما يدل على كفاءة الإدارة في استغلال أصولها الثابتة بينما في سنة 2015 كانت النسبة نفسها أما في سنة 2016 فارتفعت بنسبة طفيفة قدرت ب: 0.25 أما في 2017 تواصلت في الارتفاع و قدرت ب:0.27 أما 2018 فكانت المفاجئة في الارتفاع حيث بلغت النسبة 0.35 هذا يعني أن الأداء التشغيلي للمؤسسة قد ارتفع.

### - تحليل معدل دوران الأصول المتداولة:

يتراوح معدل دوران الأصول المتداولة بين 0.25 - 0.57 وهذا معدل منخفض وقد يكون هذا راجع إلى سوء تسيير المخزون.

المبحث الثالث: تحليل مؤشرات التوازن المالي وأثر الرافعة المالية

المطلب الأول: حساب مؤشرات التوازن المالي

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

جدول رقم 3 - 09: حساب رؤوس الأموال العاملة

2018	2017	2016	2015	2014	بيان /سنوات
590090	658012	677362	691144	696203	الأموال الدائمة
503097	517880	530778	528387	435914	الأصول الثابتة
<b>86993</b>	<b>140132</b>	<b>146584</b>	<b>162757</b>	<b>260289</b>	رأس المال العامل صافي
560614	607519	601173	593144	598203	الأموال الخاصة
503097	517880	530778	528387	435914	الأصول الثابتة
<b>57517</b>	<b>98639</b>	<b>70395</b>	<b>64757</b>	<b>162289</b>	رأس المال العامل الخاص
278185	333785	348703	372797	417097	الأصول المتداولة
<b>278185</b>	<b>333785</b>	<b>348703</b>	<b>372797</b>	<b>417097</b>	رأس المال العامل الإجمالي
35685	55242	97853	110484	114673	ديون ط.أ.
184983	188904	198456	197555	140117	ديون ق.أ.
<b>220668</b>	<b>244146</b>	<b>997029</b>	<b>308093</b>	<b>254790</b>	رأس المال العمل الأجنبي

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

جدول رقم 10: احتياجات رأس المال العامل

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

3. حساب خزينة الصافية :

جدول رقم 11: الخزينة الصافية للمؤسسة لسنوات 2014-2015-2016-2017-2018

2018	2017	2016	2015	2014	بيان /السنوات
86993	140132	146584	260289	260289	رأس المال العامل صافي
72013	123670	110843	115817	115817	احتياجات رأس المال العامل
14980	18462	35741	144472	144472	الخبزينة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المحاسبية المتحصل عليها من المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج مؤشرات التوازن المالي

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه يمكن تسجيل عدة ملاحظات وهي:

1- رؤوس الأموال العاملة:

1-1 بالنسبة لرأس المال العامل الدائم:

نلاحظ من خلال نتائج المتحصل عليها ، أن رأس المال العامل الدائم موجب و هذا يعني أن أموال دائمة غطت كل استثمارات ( التثبيات ) و هذا يعبر على قدرة المؤسسة على وفاء ديونها عند تاريخ الاستحقاق أو عند وجود مفاجئة .

بحيث نلاحظ أن سنة 2014 حققت فائض كبير بقيمة 260289 و بالتالي على المؤسسة استثمار هذا الفائض بغرض الموافقة بين عاملي التكلفة و الخطر .

2-1 بالنسبة لرأس المال العامل الخاص :

نلاحظ من خلال نتائج المتحصل عليها أن أموال الخاصة غطت لوحدها استثمارات المؤسسة ( أصول الثابتة ) .

3-1 بالنسبة لرأس المال العامل الإجمالي :



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

### **1-4 بالنسبة لرأس المال العامل الأجنبي:**

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

### **2- بالنسبة لاحتياجات رأس المال العامل:**

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

وبالتالي على المؤسسة أن تبحث على جزء آخر مكمل (BFR) حتى تضمن السير لدورة الاستغلال.

### **3- بالنسبة للخزينة الصافية:**

نلاحظ أن الخزينة الصافية موجبة وهذا جيد بالنسبة للمؤسسة مع وجود سيولة معتبرة جامدة في خزينة الأصول كي تستخدم هذا الفائض في سيولة إما لتسديد قروض بنكية أو استثمار في رأس المال العامل الدائم .

المطلب الثالث: حساب الرافعة المالية

### 1- تكلفة رأس المال والرافعة المالية لسنة 2014

- تكلفة الوسيطة المرجحة لرأس المال:

$$CMPC = R \times \frac{CP}{V} + \frac{DF}{V} \times i(1 - Ibs)$$

$$i = 3.5\%$$

$$Ibs = 23\%$$

OU

$$V = CP + D = 598203 + 114673 = 712876$$

$$CMPC = \frac{114673}{712876} \times 0.035 \times (1 - 0.23) = 0.0043$$

الرافعة المالية لسنة 2014:

الربحية الاقتصادية:

$$Re = \frac{EBE}{V} = \frac{11933}{712876} = 0.016$$

أثر الرافعة:

$$\text{Effet de levier} = (Re - i) \times \frac{DF}{CPr} = (0.016 - 0.035) \times \frac{114673}{598203} = -0.0036$$

### 2- تكلفة رأس المال والرافعة المالية لسنة 2015

تكلفة الوسيطة المرجحة لرأس المال:

$$CMPC = R \times \frac{CP}{V} + \frac{DF}{V} \times i \times (1 - Ibs)$$

OU

$$R = \frac{RN}{CP} = \frac{6223}{593144} = 0.01$$

$$V = \text{الهيكل المالي} = CP + D = 593144 + 110484 = 703598$$

$$CMPC = 0.01 \times \frac{593144}{703598} + \frac{110484}{703598} \times 0.035 \times (1 - 0.23) = 0.013$$

الرافعة المالية لسنة 2015:

الربحية الاقتصادية:

$$Re = \frac{EBE}{v} = \frac{27248}{703598} = 0.038$$

الربحية المالية:

$$RF = \frac{RN}{CPr} = \frac{6223}{593144} = 0.01$$

أثر الرافعة:

$$\text{Effet de levier} = (Re - i) \times \frac{DF}{CPr} = (0.038 - 0.035) \times \frac{110484}{593144} = 0.0005$$

### 3 - تكلفة رأس المال والرافعة المالية لسنة 2016

تكلفة رأس المال:

$$CMPC = R \times \frac{CPR}{V} + \frac{DF}{V} \times i \times (1 - Ibs)$$

OU

$$R = \frac{RN}{CPr} = \frac{6265}{601173} = 0.01$$

$$V = CP + D = 601173 + 79853 = 681026$$

$$CMPC = 0.01 \times \frac{601173}{681026} + \frac{79853}{681026} \times 0.035 \times (1 - 0.23) = 0.00026$$

الرافعة المالية لسنة 2016:

الربحية الاقتصادية:

$$Re = \frac{EBE}{V} = \frac{29724}{681026} = 0.043$$

الربحية المالية:

$$RF = \frac{RN}{CPr} = \frac{6265}{601173} = 0.01$$

أثر الرافعة:

$$\text{Effet de levier} = (Re - i) \times \frac{DF}{CPr} = (0.043 - 0.035) \times \frac{79853}{601173} = 0.001$$

### 4 - تكلفة رأس المال والرافعة المالية لسنة 2017

تكلفة رأس المال:

$$CMPC = R \times \frac{CP}{V} + \frac{DF}{V} \times i \times (1 - Ibs)$$

OU

$$R = \frac{RN}{CPr} = \frac{6831}{607519} = 0.011$$

$$V = CP + D = 607519 + 55242 = 662761$$

$$CMPC = 0.011 \times \frac{607519}{662761} + \frac{55242}{662761} \times 0.035 \times (1 - 0.23) = 0.00029$$

الرافعة المالية لسنة 2017:

الربحية الاقتصادية:

$$Re = \frac{EBE}{V} = \frac{29204}{662761} = 0.044$$

الربحية المالية:

$$RF = \frac{RN}{CPr} = \frac{6831}{662761} = 0.011$$

الرافعة المالية:

$$\text{effet de levier} = (Re - i) \times \frac{DF}{CPr} = (0.044 - 0.035) \times \frac{55242}{607519} = 0.04$$

### 5- تكلفة رأس المال والرافعة المالية لسنة 2018

تكلفة رأس المال:

$$CMPC = R \times \frac{CP}{V} + \frac{DF}{V} \times i \times (1 - Ibs)$$

OU

$$R = \frac{RN}{CPr} = \frac{7698}{560614} = 0.013$$

$$V = CP + D = 560614 + 35685 = 596299$$

$$CMPC = 0.013 \times \frac{560614}{596299} + \frac{35685}{596299} \times 0.035 \times (1 - 0.23) = 0.00083$$

الرافعة المالية لسنة 2018:

الربحية الاقتصادية:

$$Re = \frac{EBE}{V} = \frac{21176}{596299} = 0.035$$

الربحية المالية:

$$RF = \frac{RN}{CP} = \frac{7698}{560614} = 0.013$$

الرافعة المالية:

$$\text{effet de levier} = (Re - i) \times \frac{DF}{CP} = (0.035 - 0.035) \times \frac{35685}{560614} = 0.063$$

جدول رقم 12: أثر الرافعة المالية لسنوات 2014-2015-2016-2017-2018

2018	2017	2016	2015	2014	
0.063	0.04	0.001	0.00056	-0.0036	أثر الرافعة
تأثير إيجابي للربحية المالية أكبر من تأثير الربحية الاقتصادية	تأثير إيجابي للربحية المالية أكبر من تأثير الربحية الاقتصادية	تأثير إيجابي للربحية المالية أكبر من تأثير الربحية الاقتصادية	تأثير إيجابي للربحية المالية أكبر من تأثير الربحية الاقتصادية	التأثير سلبي للربحية الاقتصادية أكبر من الربحية المالية	تعليق

مصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانية المالية للمؤسسة

RE = ربحية الاقتصادية

CMPC = التكلفة الوسيطة المرجحة

RF = ربحية المالية

RN = نتيجة الصافية

EFFET DE LEVIER = الرافعة المالية

CP = رأس المال الخاص

IBS = ضريبة على دخل الشركات

DF = ديون المالية

EBE = هامش الربح الإجمالي

V = الهيكل المالي

i = معدل الفائدة

ملاحظة : تم حساب الميزانية ( الوحدة 10<sup>3</sup> دج )

### خلاصة الفصل

في الفصل الثالث ومن خلال دراستنا للوضع المالي وتشخيصها للشركة باستخدام أدوات التحليل المالي سمح لنا في المرة الأولى باكتشاف الشركة ABRAS ثم بعدها قمنا بحساب مختلف النسب وحساب التوازن المالي وأثر الرافعة المالية مما سمح لنا بمعرفة الواقع الذي تعيشه مؤسسة ABRAS فيما يتعلق بوضعية المالية للمؤسسة.

لقد حاولنا في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري من الدراسة على واقع المؤسسة الاقتصادية ABRAS للمواد الكاشطة، ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على تلك المؤسسة، ومن تحليل المعلومات عن طريق أدوات التحليل المالي ومؤشرات التوازن المالي التي تم الحصول عليها باعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة فقد كانت النتائج كما يلي:

- ✓ نلاحظ أن رأس المال الدائم موجب أي تحقيق توازن مالي وهذا يدل على أن الأموال الدائمة مولت كليا الأصول الثابتة.
- ✓ نلاحظ أن رأس المال العامل الأجنبي موجب عبر السنوات الخمس مما يدل على أن المؤسسة تستطيع الاحتفاظ بنسبة معتبرة من السيولة
- ✓ أما احتياجات رأس المال العامل الدائم فهو موجب عبر السنوات الخمس وهذا يفسر عدم وجود موارد كافية لتنشيط دورة الاستغلال.
- ✓ نلاحظ أن الخزينة موجبة خلال السنوات الخمس وهذا يدل على الوضعية الجيدة للمؤسسة.
- ✓ نلاحظ نسب التمويل جيدة خلال سنوات الدراسة فالمؤسسة تحقق توازنا ماليا
- ✓ نلاحظ أن نسب السيولة جيدة وهذا يدل على أن المؤسسة تحتفظ بسيولة معتبرة
- ✓ نلاحظ أن نسب الاستقلالية المالية مرتفعة وهذا يدل على أن المؤسسة مستقلة ماليا أي تعتمد على الأموال الخاصة بدلا من الديون



الأختامه

## الخاتمة

يعتبر التحليل المالي أمر ضرورياً، والذي يمكن من خلاله مراقبة نشاط المؤسسة واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، ولقد اخترنا في بحثنا هذا أحد أهم الأدوات المستخدمة في معرفة أداء المؤسسة، والتي تخص الجانب المالي ألا وهو التحليل المالي والذي يعد الأداة التي يستطيع المقيم من خلالها تشخيص السياسة المالية المتبعة، وتوجيه الانتباه إلى النقاط الحساسة التي تستوجب الدراسة واتخاذ القرارات اللازمة والوضع المالي للمؤسسة وبالتالي الأداء الكلي لها، والذي يفترض أن يتسم بالكفاءة والفعالية حتى يتسنى لها البقاء والاستمرار، ولا يتأتى لها ذلك إلا باعتمادها على أدوات التسيير الحديثة معتمدة على التحليل والتشخيص المالي الدوري لمراقبة أدائها المالي .

وقد تم خلال هذا البحث التركيز على الجانب المالي والمحاسبي، واخترنا التحليل المالي كوسيلة لمعرفة أداء المؤسسة، كون المعلومة المحاسبية أداة لاتخاذ القرار والمراقبة داخل أي مؤسسة مهما اختلف طابعها القانوني أو القطاع الذي تنتمي إليه، كما تمثل المرآة التي تظهر من خلالها المؤسسة أمام كل المتعاملين معها، ومن الطبيعي عدم الاكتفاء بالجانب المالي والمحاسبي وحده كمؤشر قادر على الحكم على الأداء الكلي للمؤسسة كون أداء المؤسسة ناتج عن تركيبة من الأنشطة والمجهودات المبذولة وفق سياسة معينة متعددة الأبعاد (اجتماعية، اقتصادية، قانونية...)، إلا أن البعد المالي يحتل الصدارة خاصة في مثل هذه الدراسات، لأن عملية التحليل المالي يسعى من خلالها المقيم للكشف عن أسباب الضعف في المؤسسة ومحاولة مساعدتها للخروج منها وتقاديها في المستقبل، وبما أن أغلب المؤسسات تشكو من نقص أو تدهور في الأداء لذا أصبح من الضروري على المحللين الماليين توجيه الاهتمام مباشرة لدراسة وتحليل الوضعية المالية، انطلاقاً من الوثائق المحاسبية المتوفرة داخل المؤسسة كون هذه الأخيرة مرآتها الحقيقية.

### النتائج المستخلصة من الدراسة:

من خلال إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة ABRAS للمواد الكاشطة خلال الفترة الممتدة من 2014 إلى 2018 توصلنا إلى استنتاج مجموعة من الملاحظات والمتمثلة فيما يلي:

✓ نلاحظ أن رأس المال الدائم موجب أي تحقيق توازن مالي وهذا يدل على أن الأموال الدائمة مولت كلياً الأصول الثابتة.

- ✓ نلاحظ أن رأس المال العامل الأجنبي موجب عبر السنوات الخمس مما يدل على أن المؤسسة تستطيع الاحتفاظ بنسبة معتبرة من السيولة
- ✓ أما احتياجات رأس المال العامل الدائم فهو موجب عبر السنوات الخمس وهذا يفسر عدم وجود موارد كافية لتنشيط دورة الاستغلال.
- ✓ نلاحظ أن الخزينة موجبة خلال السنوات الخمس وهذا يدل على الوضعية الجيدة للمؤسسة.
- ✓ نلاحظ نسب التمويل جيدة خلال سنوات الدراسة فالمؤسسة تحقق توازنا ماليا
- ✓ نلاحظ أن نسب السيولة جيدة وهذا يدل على أن المؤسسة تحتفظ بسيولة معتبرة
- ✓ نلاحظ أن نسب الاستقلالية المالية مرتفعة وهذا يدل على أن المؤسسة مستقلة مالياً أي تعتمد على الأموال الخاصة بدلاً من الديون .

#### اقتراحات البحث:

- من خلال النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا لهذا الموضوع نقترح بعض الاقتراحات:
- ✓ نقترح بأهمية التحليل المالي والمعلومات المالية لما لها من أهمية في تحسين أداء المؤسسة.
- ✓ التقليل من الاحتفاظ بالسيولة لذا ننصح المؤسسة بتوظيف أموالها حتى تتحصل على فوائد تسمح في زيادة رقم الأعمال لهذه المؤسسة.
- ✓ تدريب متخذي القرارات الإدارية في مجال التحليل المالي وعقد دورات في مجال مما يساهم في زيادة قدرة متخذي القرار على التعامل بفعالية مع نتائج التحليل المالي وبذلك زيادة أداء المؤسسة وتحسينها.
- ✓ لا يجب أن يكون فائض المحقق من رأس المال العامل كبيراً، لأن المؤسسة تحقق التوازن المالي الأمثل عندما تستثمر أموالها استثماراً آمناً في تمويل تهيئاتها، يجب إما إعادة تسديد جزء من دين أو إعادة استثمار جزء من رأس المال العامل.
- ✓ يجب على المؤسسة استغلال فائضها المالي الموجود في الخزينة لتوسيع نشاطها

# قائمة المراجع

## أولاً: الكتب باللغة العربية

- 1- الياس بن ساسي ، يوسف قريشي "تسيير المالي " إدارة المالية دروس و تطبيقات ، دار وائل للنشر 2006
- 2- خلدون إبراهيم شريفات " إدارة وتحليل مالي، دار وائل للنشر، الجزائر 2001
- 3- محمد تيسير الرجبى، تحليل القوائم المالية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014
- 4- محمد عبد السلام، إبراهيم السيد إدارة الموارد المالية ، دار التعليم الجامعي ،الإسكندرية مصر ، 2016
- 5- منير شاكر محمد، إسماعيل إسماعيل، عبد الناصر نور التحليل المالي مدخل صناعة القرارات طبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005
- 6- "تقنيات مراقبة التسيير " دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999
- 7- وائل صبحي، طاهر محسن الغالبي اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، طبعة الأولى، دار وائل النشر، عمان، 2009.
- 8- يوسف بومدين، فاتح الساحل، تسيير التسيير المالي للمؤسسة، دار بلقيس، جزاء 2016

## ثانياً: الرسائل والمذكرات:

- 1- امال بن يوسف، نبيل العثماني " تقنيات التحليل المالي " ملتقى لتكوين مختصين في مجال التحليل المالي، مركز التكوين ودعم اللامركزية، تونس، 2017
- 2- احمد خمان، سفيان حمدان " بطاقة الأداء المتوازن و اثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية " اعمال المؤسسات، علوم التسيير، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة العربي التبسي - 2016
- 3- العابدي جميلة ، بوجلال عائشة " دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي " ماستر ، علوم التسيير ، إدارة اعمال ، كلية العلوم الاقتصادية التسيير و التجارة، خميس مليانة 2016
- 4- "دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية " ،مذكرة ماستر ، إدارة اعمال الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،المركز الجمعي مغنية ، 2016.
- 5- "المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء " ، مذكرة ماجستير ، إدارة المالية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة ، 2011 -
- 6- بن رمضان رشيد، قبلي " التحليل المالي في البنوك التجارية " والمالي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، نية، سنة.

- 7- بن هدي خالد " دور التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية " النقدي و المالي ، الملحق الجامعية بمغنية – 2016 -
- 8- بن عطية سعاد " أثر تطبيق تسيير موارد البشرية على الأداء في مؤسسات صغيرة ومتوسطة " مذكرة ماستر ، علوم تسيير ، مؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة ورقلة 2015
- 9- تالي رزيقة " تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية " مذكرة ماستر ، علوم التسيير ، إدار اعمال ، معهد الجامعي البويرة ، 2012
- 10- حياة نجار محاضرات في التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل ، 2016
- 11- بجة دزاييت ، معطالله مبروكة تقييم الأداء المال للمؤسسة الاقتصادية ، التسيير ، مالية و بنوك ، العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير 2013
- 12-
- 13- علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء ، مذكرة ماجيستر ، علم النفس و الارطوفونيا ، علم النفس العمل و التنظيم ، العلوم الاجتماعية ، وهران ، 2016
- 14- زاير وافية ، محفوظ مراد ، جعبوب هناء لوحة القيادة و أثرها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية جامعة بليدة 02 2014
- 15- سهام بن رحمون ، بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي ، أطروحة دكتوراه ، تنمية الموارد البشرية ، العلوم الاجتماعية ، العلوم الإنسانية و الاجتماعية بسكرة ، 2014
- 16- شطارة نبيلة، لبرش سارة " دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة " مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتحسين أدائها، جامعة بليدة 02
- 17- طاهر محمود كلادة " الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر و التوزيع ،
- 18- " دور التحليل المالي في تشخيص البيئة المالية للمؤسسة " مذكرة ماستر ، تدقيق التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حمه لخضر 2015
- 19- عمر تيمجدين ، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ، مذكرة ماجيستر ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر 2013
- 20- عمير عبد القادر ، علالي " التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة " مذكرة ماستر ، محاسبة والمالية ، مناجمت ، معهد التكنولوجيا ، ورقلة ، 2017
- 21- . مذكرة ماجيستر في العلوم الاقتصادية ، 2005

- 22- " **المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس و تقييم** " مذكرة ماجستير، في علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة 2002
- 23- **قريرة مروة " دور التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية "** ماستر، فحص المحاسبي، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة 2017
- 24- **ليمين سعادة " استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات وترشيد قراراتها "** ماجستير، علوم التجارية، إدارة الاعمال، جامعة باتنة، 2009
- 25- **مزغيش عبد الحليم " تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة "** مذكرة ماجستير تجارية ، التسويق ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير 2012
- 26- **محمد صالح عواشرية " التحليل المالي "** مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة اعمال، جامعة سعد دحلب البليدة 2005

#### ثالثا: مراجع اجنبية:

- 1- Annick delmon, frederic douche , guillaume , olivier stephan , **lessentiel du contrôle de gestion** dfgc eyrolles-paris- 2000
- 2- Bhimani alnoor et al : **contrôle de gestion budgétaire**, édition Pearson éducation France, paris ,2006
- 3- Bourguignon ANCLIN "**peut-on definir la performance**", revue française de comptabilité 1995
- 4- Ecosip , patrick cohendet et al , **cohérence pertinence et evaluation economique**1995.
- 5- Georges legros "**mini manuel de finance d'entreprise** " dunod
- 6- khima yasmina , madinassima - "**l'education de la performance financière d'une entreprise** , université abderrahmane mira –bejaia-
- 7- Khemakhem .**abdelatif "la dynamique de contrôle de gestion"**dunod 1993.
- 8- kaanit.abd Gafour : **élaboration d'un tableau de bord prospectif**, magistère université de Batna ,2002
- 9- Marc muhunga mupulu (2010) , **analyse de la structure financière d'une entreprise**-mémoire d'université .libre de Kinshasa- graduat
- 10- Michel barabel et ouvier meller , **manager**, dunod, paris , 2006
- 11- Maron et alain **diagroscopic de la performance d'entreprise** , concept et méthode dunod p24 2012.

---

12- Pascal Fabre, Sabine Sépari, Guy Solle, Hélène Charrier, Catherine Thomas: **management et contrôle de gestion** dscgs3 , dunod , 2006

13- Pierre vernimene , **finance d'entreprise** , Dalloz –paris 2016

رابعاً: المواقع الالكترونية:

2019 11 16:39 أساسيات التحليل المالي /https://www.academia.edu/30383957/-1

2019 20 20:10 http://accdiscussion .com/acc25176.html -2

2019 27 11:58 https://www.arabfinancials.org/encyclopedia/financial-analyst-3



الملاحق