الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية، تخصص: مالية نقود وتأمينات

تحت عنوان:

التسيير الإستراتيجي المالي في المؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز – وكالة مستغانم –

إعداد الطالب :

خروبي خليفة

تحت إشراف :

د. قبايلي حورية

لجنة المناقشة:

د. بوظراف الجيلالي	أستاذ محاضر جامعة مستغانم	رئيسا
د. قبايلي حورية	أستاذة محاضرة جامعة مستغانم	مشرفا
أ. حجار آسية	أستاذة محاضرة جامعة مستغانم	مناقشا
أ. بوشيخي بوحفص	أستاذ محاضر جامعة مستغانم	مناقشا

السنة الجامعية 2015 – 2016

قائمـــــــــة المـــــــراجـــع

الكتب باللغة العربية:

- إسماعيل قبرة: **التنظيم الحديث للمؤسسة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- العربي دخموش: **إقتصاد المؤسسة**، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
- ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي: **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية**، الدار الجامعية، الطبعة 1، القاهرة، 2002.
- عاطف وليم أندرواس: **التمويل والإدارة المالية للمؤسسات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
- عبد الرزاق بن حبيب: **إقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2006.
- علي السلمي: **ملتقى الإدارة العليا**، الغرفة التجارية والصناعية، السعودية، أكتوبر، 2005.
- عوض محمد أحمد: **الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- طارق عبد العال حماد، **تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار ومنح الائتمان: نظرة حالية ومستقبلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- محمد أحمد العظمة ويوسف عوض العادلي: **المحاسبة المالية**، الجزء الأول، منشورات ذات السلاسل، الكويت،1986.
- مصطفى عشوي: **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، الجزائر، 1992.
- منير شاكر محمد وآخرون، **التحليل المالي مدخل صناعة القرارات**،دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005.
- ناصر دادي عدون: **إقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
- ناجي بن حسين: **نظام الإعلام واتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية**، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 1997.

الكتب باللغة الأجنبية:

- A. Martinet: **Diagnostic Stratégique,** Vuibert**,** Paris**,** 1994**.**
- Chantal Buissart & M. Benkaci**: Analyse financière,** BERTI Edition**,** Alger**,** Algérie**,** 2011**.**

- Christophe Thibierge**: Analyse financière,** Vuibert**,** 2 édition**,** Paris**,** France**,** 2007**.**

- Frédiric Leroy**: Les stratégies de l'entreprise,** Dunod**,** 4éme édition**,** Paris**,** 2012**.**
- Luis Michele: **Approches sociotechniques de l'organisation,** Dunod, Paris, 1983.

- Nacer Eddine Saadi**: analyse financière d'entreprise; méthodes et outils d'analyse et de diagnostic en normes française et internationales,** l'harmattan**,** Paris**,** France**,** 2009**.**

- Thomas R Robinson and others**: International Financial Statement Analysis,** John Wiley & Son Inc**,** CFA Institute**,** Hoboken**,** New Jersey**,** USA**,** 2009**.**

أطروحات الدكتوراه:

- بلقيدوم صباح: **أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصالات الحديثة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية،** رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2012-2013.

رسائل الماجستير:

- السعيد بلوم: **أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية،** رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007-2008.

- بوزار صفية، **تشخيص وتقييم المؤسسة العمومية في ظل الخوصصة،** رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2001.

- سعادة اليمين: **استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية وترشيد قراراتها،** رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009.

- لزعر محمد سامي، **التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي،** رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة المالية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012.

- نور الدين مبني: **الإتصال التسويقي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية،** رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإتصال والعلاقات العامة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.

مذكرات التخرج:

- بوداوي مريم وسعيدي حفيظة: **دور بحوث التسويق في تفعيل علاقة المؤسسة بمحيطها،** مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أوالحاج، البويرة، الجزائر، 2011-2012.

المواقع الإلكترونية:

- **www.elyasser.net .**

المجلات والدوريات:

– عبد الحفيظ الأرقم: **التحليل المالي**، الجزء الأول، مطبوعة جامعية،جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999.

- Dominique Siegel**: Stratégie et Organisation,** revue des sciences de gestion**,** N° 160**,** France**.**

الفصـــل الأول: الإطـــــــار المفـــــــاهيمي

تمهيد

تعتبر المؤسسة الإقتصادية النواة الأساسية والمحور الرئيسي الذي يدور حوله أي إقتصاد، حيث تعمل من خلال وضع إستراتيجيات مختلفة، الغاية منها بلوغ وتحقيق أهداف المؤسسة. وحتى تسير المؤسسة بخطى ثابتة نحو النجاح والاستمرار، خاصة في ظل المنافسة الشرسة التي يشهدها العالم الإقتصادي في يومنا هذا، وجب عليها اتباع عدد من التقنيات في التسيير. ويبقى التسيير المالي أحد أهم هذه التقنيات.

الفصـــل الأول: الإطـــــــار المفـــــــاهيمي

المبحث الأول : ماهية المؤسسة الإقتصادية:

المؤسسة هي عصب الحياة الإقتصادية والخلية الأساسية المكونة لبنية الاقتصاد الوطني، فهي مصدر ثروة المجتمع، وتمثل منتجاتها المادية والمعنوية اللبنة التي تقوم عليها الأسواق.

المطلب الأول : مفهوم المؤسسة وأهميتها:

تعددت تعاريف المؤسسة باختلاف وجهات النظر نحوها، وهذا الاختلاف جعل لها أهمية كبيرة كل حسب وجهة نظره.

1- مفهوم المؤسسة :

يصعب إعطاء تعريف موحد وجامع للمؤسسة وذلك لعدة إعتبارات نذكر منها:

- تطورها المستمر في أساليب تنظيمها وتسييرها وفي أشكالها القانونية.
- اتساع وتنوع نشاطاتها بسبب التطور التكنولوجي، بظهور قطاعات ونشاطات جديدة، وظهور مؤسسات تقوم بعدة نشاطات في آن واحد وفي أماكن متباعدة من العالم.
- اختلاف المذاهب والمدارس الإقتصادية يؤدي إلى اختلاف النظرة نحو المؤسسة.

فسابقا كانت المؤسسات تتميز بعمليات السوق، حيث عرفت كمنظمة تسويقية لإنتاج السلع والخدمات، وكانت المؤسسات الأولى تعرف كمنظمات فلاحية صغيرة الحجم، تتميز بقدرة تكنولوجية محدودة وبعلاقات مباشرة وشخصية بين صاحب المؤسسة والعمال، وبعلاقات ضيقة بين الدخل والمساهمات الشخصية[1].

لذا سنحاول إعطاء تعاريف للمؤسسة الإقتصادية تبعا للمناظير التالية[2]:

1-1 المؤسسة وحدة إنتاج وتوزيع:

المؤسسة كيان إقتصادي مستقل، يتكون من مزيج من الوسائل البشرية، المادية، المعنوية وكذا المالية، بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع.

1-2 المؤسسة وحدة لتوزيع المداخيل:

هي أداة لتكوين وتوزيع المداخيل التي أنتجتها على مختلف المتعاملين الإقتصاديين والماليين.

---

[1] عبد الرزاق بن حبيب: **إقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، الجزائر، 2006، ص: 27.

[2] إسماعيل قبرة: **التنظيم الحديث للمؤسسة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص:18.

1-2-1 تكوين القيمة المضافة:

الإنتاج من السلع والخدمات يوجه إلى السوق، وينجم عن ذلك مداخيل يطرح منها الإستهلاكات التي أدت إلى إنتاجها وحينها تتشكل القيمة المضافة للمؤسسة، فهي إذن رصيد يعبر عن مدى نجاح نشاط المؤسسة في تقديم إضافات عن طريق عمليات تحويل المواد الأولية ومدخلات أخرى إلى سلع ذات قيم استعمالية موجهة للمستهلكين.

1-2-2 توزيع المداخيل:

إن هذه القيمة المضافة تحققت بتظافر مجهودات مختلف المتعاملين. فهي لا تعود كلية للمؤسسة، بل يشاركها فيها هؤلاء الأعوان الذين يحصلون على أقساط منها:

- ضرائب ورسوم إلى الدولة والجماعات المحلية.
- اقتطاعات إلى صناديق الضمان الإجتماعي والتأمينات والمعاشات.
- فوائد مالية إلى البنوك والمؤسسات المالية.
- أرباح لشركاء المؤسسة.

والباقي يمثل القسط الذي يبقى في المؤسسة ويشمل:

- الإهتلاكات والمؤونات المخصصة لمواجهة تدني قيم الأصول ومختلف المخاطر.
- الجزء المتبقي من الأرباح بعد التوزيع ويكون على شكل إحتياطات يمثل التمويل الذاتي الصافي.

1-3 المؤسسة خلية إجتماعية:

تقوم المؤسسة بتوظيف عدد هام من العمال، فهي بهذا تقوم بوظيفة إجتماعية، توفر بها الأجور، الاستقرار، التحفيز، الترقية، المركز الإجتماعي، التكوين والتأهيل ...

فالمؤسسة إذن عبارة عن تجمع بشري يهدف إلى تحقيق هدف معين، وكثيرا ما يختلف هدف المؤسسة عن أهداف الأفراد مما يؤدي إلى نشوء نزاعات تقتضي المتابعة والتسيير.

1-4 المؤسسة مركز اتخاذ القرارات الإقتصادية والمالية:

تمس قرارات المؤسسة جوانب مهمة في الحياة الإقتصادية، منها أنواع المنتجات، أسعار البيع وطرق توزيع المنتجات... وتنقسم القرارات حسب مداها الزمني إلى طويلة، متوسطة وقصيرة المدى، وحسب أهميتها إلى قرارات استراتيجية وتكتيكية. كما تزداد فعاليتها كلما تمتعت المؤسسة باستقلالية التسيير، مما يترتب عنها مسؤوليات أمام أصحاب رؤوس الأموال والعمال... لذلك يجب أن تتميز عملية اتخاذ القرار بالدقة التي تتأتى بالاعتماد على

الطرق العلمية والخطوات الواضحة من تحديد المشكلة، وجمع المعلومات المرتبطة بها، وتحليلها إلى وضع الخيارات الممكنة، واتخاذ القرار المناسب، ثم التنفيذ والمراقبة.

1-5 المنظور النظامي للمؤسسة:

تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي. يتكون هذا النظام من أنظمة فرعية ذات أهداف خاصة بكل منها، ومترابطة فيما بينها بالشكل الذي يحقق الهدف العام لنظام المؤسسة. تتمثل هذه الأنظمة الفرعية النظام التجاري، الإنتاجي، والمالي. كما يتميز نظام المؤسسة بعدة خصائص أهمها:

- أنه مفتوح: مرتبط بالبيئة الخارجية، يتبادل معها المدخلات والمخرجات.
- التعقيد: يعود ذلك إلى اختلاف طبيعة العناصر المكونة له.
- القدرة على المراقبة: قدرة النظام على قيادة عناصره في مسار يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة.
- القدرة على التكيف: كونه مفتوحا، يتطلب القدرة على التكيف مع تغيرات المحيط.
- القدرة على التمرن: القدرة على الاستفادة من التجارب الماضية وكذا التغذية العكسية.
- الأداء: قدرة النظام على تحويل المدخلات إلى مخرجات بفاعلية كبيرة.

كما يمكن إعطاء تعريف شامل للمؤسسة حيث أنها:

" كل تنظيم إقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني وإجتماعي، معين هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات. يختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي يوجد فيه، وتبعا لنوع وحجم نشاطه"[1].

2- أهمية المؤسسة:

المؤسسات لها تأثير كبير وواسع في حياتنا، سواء كان ذلك بإرادتنا أو للضرورة الإجتماعية والحياتية نظرا للأهمية التي يلعبها، والمتمثلة في[2]:

- تخلق الظروف، الأجواء، القواعد والأسس التي تعيش فيها وتعمل من خلالها، وبالتالي فإنها تمثل العنصر الأساسي في بقاء مجتمعاتنا واستمرارها.
- المؤسسة هي الوحدة التطورية الأساسية في إثراء وتقدم البشرية، كونها المستخدم والموزع للمصادر والموارد والاختراعات حتى يؤدي إلى اشباع الحاجات والرغبات الإنسانية بشكل واسع ومتطور.

---

[1] نور الدين مبني: **الإتصال التسويقي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية**، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإتصال والعلاقات العامة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص:31؛ **مأخوذ عن**: مصطفى عشوي: **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، الجزائر، 1992، ص:11.

[2] ناصر دادي عدون: **إقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص: 24.

- تمثل الوعاء الرئيسي للعديد من العمليات والفعاليات الإجتماعية الأساسية مثل: التحضر، الإتصال، التدرج الإجتماعي، تكوين المفاهيم والعادات، ممارسة السلطة، وتحقيق أهداف المجتمع...
- تعتبر الوسيلة التي يتم من خلالها تخطيط وترشيد وتعديل مختلف جوانب الحياة.
- المؤسسة هي الوسيط الذي يمارس من خلالها الأفراد أعمالهم في المجتمع ذلك لأنها توفر وتضمن الوظيفة للعاملين باعتبارها مصدر الدخل والمعيشة.
- تمثل القيادات الرائدة في المجتمعات، وبذلك فإنها تتحمل مسؤولية الرقابة والتوجيه للمجتمعات المختلفة وقيادتها في متاهات ومجاهل المستقبل، بما يوفر الأمان الإقتصادي والإجتماعي للبشرية والإنسان.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الإقتصادية وخصائصها:

تتميز المؤسسة الإقتصادية بخصائص عديدة، كما أنها تضع أمامها أهدافا تسعى لتحقيقها من خلال إستراتيجيات مدروسة مسبقا.

1- الأهداف:

يمكن تقسيمها إلى:

1-1 الأهداف الإقتصادية[1]:

- **تحقيق الربح:** وهو من بين الأهداف الأساسية لضمان استمرار نشاط المؤسسة وتوسيعه، ويعتبر من المعايير الأساسية لقوة المؤسسة الإقتصادية.
- **تحقيق متطلبات المجتمع:** فالمؤسسة تقوم بعملية الإنتاج وتصريف المنتجات، وبيعها سواء كانت مادية أو معنوية (خدمات)، وعليه تغطي الطلبات محليا، جهويا أو وطنيا.
- **عقلنة الإنتاج:** وذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق، ومراقبة عملية التنفيذ. وهذا لا يتأتى إلا من خلال توظيف متخصصين كل في مجاله.

1-2 الأهداف الإجتماعية[2]:

- **ضمان مستوى مقبول من الأجور:** يعد الأجر حقا مشروعا لكل العاملين في المؤسسة، وهو يتراوح بين الارتفاع والانخفاض حسب طبيعة المؤسسات والنظام الإقتصادي، ويلعب الأجر دورا

[1] ناجي بن حسين: **نظام الإعلام واتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية**، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 1997، ص: 15.

[2] بوداوي مريم وسعيدي حفيظة: **دور بحوث التسويق في تفعيل علاقة المؤسسة بمحيطها**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2011-2012، ص: 13.

هاما في تلبية حاجات العاملين، ورغباتهم وكذلك تحفيزهم على البقاء والعطاء في إطار مصلحة المؤسسة.

- **إقامة أنماط استهلاكية:** تقوم المؤسسة بتأثير على العادات الاستهلاكية، وذلك بتقديم منتجات جديدة أو عن طريق الإعلان بصفة عامة.
- **تنظيم وتماسك الأفراد داخل المؤسسة:** ما يميز الأفراد داخل المؤسسة هو اختلافهم في المستويات العلمية وانتمائهم الإجتماعي والسياسي، وهذا الاختلاف يؤدي إلى التنافر أو التضارب بين العمال لذلك تقوم المؤسسة على تأطير العلاقات، وتوفير جو من التفاهم والإتحاد من أجل تحقيق نفس الأهداف وهذا يكون في مصلحة المؤسسة.
- **تحسين مستوى معيشة المجتمع:** وهذا يكون عن طريق تحسين وعقلنة الاستهلاك من خلال تنويع وتحسين الإنتاج وتوفير امكانيات مالية ومادية للعمال من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى.

1-3 الأهداف التكنولوجية[1]:

- **تطوير التجهيزات:** عملت بعض المؤسسات على تخصيص مصلحة خاصة بهذه المهمة، وهي مصلحة البحث والتطوير، ومنها من خصصت لها مبالغ مالية ضخمة بهدف الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية، وهذا ما يجعل المؤسسة أفضل من منافسيها.
- **دعم سياسة الدولة:** تساهم المؤسسة في دعم ومساندة السياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطوير، من خلال التنسيق بين ما توفره العديد من المؤسسات الأخرى مثل مؤسسات البحث العلمي، والجامعات، وكذا هيئات التخطيط.

2- الخصائص:

تمتلك النؤسسة عدة خصائص أهمها:

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات، أو واجبات ومسؤوليات. فالمؤسسة الإقتصادية شخصية معنوية لها حقوق وواجبات مثل الشخص الطبيعي تماما.
- قدرة الإنتاج وأداء الوظيفة التي أسست من أجلها.

[1] ناجي بن حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

- المؤسسة كنسق مفتوح تتكيف بوعي مع متغيرات البيئة بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيريها بواسطة نشاطات أعضائها[1].
- تحديد الأهداف، السياسات، البرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة ملزمة بهذا التحديد حسب التطورات الحاصلة.
- إمكانية زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.
- أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها بمعنى أن للمؤسسة دور إقتصادي إجتماعي[2].

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة وتصنيفاتها:

يمكن أن يتم تصنيف المؤسسة تبعا لعدة اعتبارات، كما أنها تمتلك عدة وظائف، سيتم تناولها فيما يلي:

1- وظائف المؤسسة[3]:

من بين التصنيفات التي وضعت لتحديد وظائف المؤسسة نجد:

1-1- تصنيف فايول: درس **"فايول"** كيفية تحسين العمل الإداري داخل المؤسسات الإقتصادية وقام بوضع وظائف تقوم بها المؤسسة حددها كما يلي:

- **الوظيفة التقنية:** وتتمثل في وظيفتي الإنتاج وتطوير طرق العمل، لكي تكون أحسن من حيث الأداء وأقل تكلفة.
- **الوظيفة التجارية:** وتتمثل في تزويد المؤسسة بكل ما هو ضروري وأساسي للعملية الإنتاجية أي شراء كل ما تحتاجه المؤسسة، وعملية البيع.
- **الوظيفة المالية:** وهي تتمثل في البحث عن رؤوس الأموال واستعمالها بكيفية تحقق لها مردودية عالية من الأموال.
- **وظيفة المحاسبة:** وتعتبر المقياس الدقيق للوضعية المالية والإقتصادية للمؤسسة.
- **الوظيفة الأمنية:** وهي العمل على تجنب الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، والمتعلقة باتخاذ القرارات كالاستثمار في قطاعات غير مربحة إلى الدخول في مشاريع غير مضمونة النتائج.
- **الوظيفة الإدارية**[4]: ركز عليها **"فايول"** وحددها في مهام التخطيط، القيادة، التنسيق والرقابة.

---

[1] Luis Michele: **Approches sociotechniques de l'organisation,** Dunod, Paris, 1983, P: 69.

[2] العربي دخموش: **إقتصاد المؤسسة**، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص: 27.

[3] نور الدين مبني: **الإتصال التسويقي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية**، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإتصال والعلاقات العامة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص ص:69-70.

[4] ناجي بن حسين، مرجع سبق ذكره، ص:22.

2-1 تصنيف قرافوف[1]: وحدد وظائفها فيما يلي:

- **الوظيفة الإدارية:** وهي الوظيفة المسيرة للمؤسسة أو القائدة، وذلك بتحديد الأهداف والسياسات وتنظيم الإجراءات العلمية لتنفيذها، وتتمثل هذه الوظائف في التخطيط، التنظيم، الإتصال والمراقبة.
- **وظيفة التوزيع:** تتمثل في توفير السلع والخدمات المنتجة من طرف المؤسسة للمستهلكين، وتشمل هذه الوظيفة وظائف أخرى مثل: البحث والدراسات التجارية، ودراسة السوق، وتحليل وظائف البيع وما بعد البيع، ووظيفة الإشهار.
- **وظيفة الإنتاج:** وتعني هذه الوظيفة توفير المنتجات التي اختارتها المؤسسة لكي تضعها في السوق وتتمثل في وظائف دراسة الطرق المتعلقة بتحليل وتخطيط ومراقبة عملية الإنتاج، وكذا ضمان حسن أداء المنتجات عند المستهلكين.
- **وظيفة الإمداد:** وتعني كل المهام التي توفر للمؤسسة كل الموارد البشرية والمادية الضرورية وتتمثل في ما يلي:
  - وظائف التموين والتجهيز والصيانة.
  - وظيفة تسيير الأفراد عن طريق الانتقاء، التكوين والتوجيه.
- **وظيفة البحث والتطوير:** وتعني القيام بالبحث عن منتجات جديدة، وتحسين جودة المنتجات الحالية.
- **الوظيفة المالية**[2]: تحديد وضعية المؤسسة المالية وضمان تمويلها.

2- تصنيفات المؤسسة الإقتصادية:

تصنف المؤسسة الإقتصادية حسب معايير مختلفة إلى:

2-1 حسب معيار الحجم[3]: وتقسم إلى:

- **المؤسسات المصغرة:** ويتراوح عدد العمال فيها بين عامل واحد وعشرة عمال وتعود ملكيتها في أغلب الأحيان لعائلة أو شخص واحد.

---

[1] نور الدين مبني، مرجع سبق ذكره، ص: 70.

[2] ناجي بن حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

[3] السعيد بلوم: **أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية**، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007-2008، ص:93.

- **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** وتستخدم ما بين 10 و 500 عامل. وهي مؤسسات نشيطة وفعالة في الغالب، وتتميز بالابتكار والإبداع في نشاطها، وكذلك في خلق مناصب العمل.
- **المؤسسات الكبيرة:** وتوجد أشكال مختلفة لتلك المؤسسات، نذكر من بينها المؤسسة الضخمة أي المجمع الوطني، والمؤسسة المتعددة الجنسيات، وتستخدم عددا كبيرا من العمال، ومن الموارد المالية والمادية.

2-2 حسب الشكل القانوني[1]: وتصنف إلى:

- **مؤسسات فردية:** تتميز بـ :
  - سهولة الإنشاء والتنظيم.
  - تسيير المؤسسة وتنظيمها يخضع لمالكها.
- **الشركات:** وتكون ملكيتها لشخصين أو أكثر سواء كانا طبيعيين أو معنويين وتنقسم بدورها إلى نوعين:
  - **شركات الأشخاص:** مثل شركات التضامن، شركة ذات مسؤولية محدودة.
  - **شركات الأموال:** كشركات المساهمة.

3-2 حسب طبيعة الملكية: وتنقسم في هذه الحالة إلى ثلاثة أنواع وهي:

- **المؤسسات الخاصة:** وهي المؤسسات التي تكون ملكيتها لشخص واحد أو عدة أشخاص، وتكون غير تابعة للدولة بمعنى الاستقلالية فيما يخص الجانب المالي، اتخاذ القرار.
- **المؤسسات العمومية:** ملك للدولة وتحت تصرفها وتأتي لعدة أسباب:
  - المساهمة في تنمية الإقتصاد الوطني.
  - ملكية بعض القطاعات الإستراتيجية.
- **المؤسسات المختلطة**[2]: وهي المؤسسة التي تشترك فيها الدولة مع القطاع الخاص، سواء محليا أو أجنبيا، مثل: شركة سوناطراك، المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف.

[1] نور الدين مبني، مرجع سبق ذكره، ص: 71.

[2] العربي دخموش، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

المبحث الثاني: التسيير الإستراتيجي:

يعتبر التسيير الإستراتيجي أحد أهم الوسائل والأساليب التي تسمح للمؤسسة بالتفوق في السوق، والتي تمكنها من امتلاك ميزات تنافسية تضمن لها البقاء والنمو.

المطلب الأول: ماهية التسيير الإستراتيجي:

قبل التطرق إلى التسيير الإستراتيجي، وجب علينا التعرف على مفهوم الإستراتيجية وعلى إحدى الخطوات التي تسبق التسيير الاستراتيجي، ألا وهي التشخيص الإستراتيجي.

1- مفهوم الإستراتيجية:

اشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية **STRATEGOS**[1] وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال. وهي في الأصل مصطلح عسكري وتعني: " فن قيادة الجيش في المعركة من أجل إحراز النصر "[2]. وهذا المعنى يمكن أن يتلاءم مع المؤسسة الإقتصادية بحيث أن: " الإستراتيجية هي وضع الأهداف بعد تحديد المحيط والموارد المتاحة لدى المنظمة، ثم الاستخدام الأمثل لهذه الموارد من أجل الحصول على ميزة تنافسية دائمة وقوية "[3].

كما تعرف على أنها: "خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة عالية من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة المحيطة لتحقيق أداء المؤسسة بفعالية وكفاءة عالية"[4].

2- التشخيص الإستراتيجي[5]:

أما التشخيص الإستراتيجي فهو: "عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وتحليل خصائصها وكشف ما بها من نقاط قوة وضعف وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة وتحليل الخصائص واتجاهاتها، وتقييم ما بها من فرص وتهديدات، وتستخدمه الإدارة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات".

3- مفهوم التسيير الإستراتيجي:

يعرف التسيير الإستراتيجي على أنه: "تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها، بما يساهم في استشفاف الفرص والمخاطر

---

[1] Dominique Siegel**: Stratégie et Organisation,** revue des sciences de gestion**,** N° 160**,** France**,** P**:** 13**.**

[2] Frédiric Leroy**: Les stratégies de l'entreprise,** Dunod**,** 4éme édition**,** Paris**,** 2012**,** P**:** 5**.**

[3] Ibid.**,** P**:**5**.**

[4] نور الدين مبني، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

[5] A. Martinet: **Diagnostic Stratégique,** Vuibert**,** Paris**,** 1994**,** P**:** 27**.**

المحيطة بها، وكذلك نقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد وتقويمها"[1].

كما يعرف بـ:" الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في كليتها نظرة شاملة، في محاولة تعظيم الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي"[2].

وذلك من خلال[3]:

- التركيز على اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تتعامل مع خصائص المنظمة الذاتية والظروف المحيطة بها في الوقت الحاضر وتستشرف تطوراتها المستقبلية وتستعد لها.
- استثمار الفرص المتاحة للمنظمة في المناخ المحيط وتعظيم قدراتها على مركز تنافسي أقوى في مواجهة المنافسين الحاليين والمحتملين.
- تجنب ما يحيط بالمنظمة من مخاطر وتهديدات نتيجة المتغيرات في الظروف المحيطة وتأثيرات القوى المتصارعة في مجالات نشاط المنظمة والتطورات السياسية والإقتصادية والتقنية والثقافية المستمرة والمتجددة.
- توظيف الموارد والإمكانيات المتاحة للمنظمة واستثمار ما تتمتع به من مصادر القوة في تحقيق التفوق والتميز.
- معالجة القيود ونقاط الضعف التي تعاني منها المنظمة وتخفيض آثارها السلبية على العمليات والأنشطة.

المطلب الثاني: أهمية ومزايا التسيير الإستراتيجي:

يكتسي التسيير الإستراتيجي أهمية بالغة في المؤسسة، خاصة في التعامل مع التحديات التي تواجهها. كما يوفر مزايا كثيرة للمؤسسة.

1- الأهمية[4]:

يساهم التسيير الإستراتيجي في تحسين أداء المنظمات من خلال:

---

[1] بلقيدوم صباح: **أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصالات الحديثة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2012-2013، ص: 60؛ **مأخوذ عن: www.elyasser.net** consulté le: 23-05-2006, à 18:00.

[2] بلقيدوم صباح: **أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصالات الحديثة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2012-2013، ص: 60.

[3] نفس المرجع أعلاه، ص:60؛ **مأخوذ عن**: علي السلمي: **ملتقى الإدارة العليا**، الغرفة التجارية والصناعية، السعودية، أكتوبر، 2005.

[4] بلقيدوم صباح، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

- **القرارات الجماعية:** تستمد القرارات الجماعية في العادة من أفضل البدائل المتاحة وهو ما يزيد من جودة وفعالية الخطط المختارة.
- **مشاركة العاملين:** تساهم مشاركة العاملين في تكوين الإستراتيجية في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وهو الشيء الذي يثير دافعيتهم للعمل والانجاز.
- **الحد من مقاومة التغيير:**المشاركة تعني الفهم والإقناع وتوليد الالتزام الأخلاقي يساعد على دعم وإنجاح عمليات التغيير التي تنشئ عن استخدام مداخل وأنظمة جديدة للعمل نتيجة تبني إستراتيجيات محددة.

2- المزايا[1]:

عند تبني الفكر الإستراتيجي، تحصل المؤسسة على العديد من المزايا يأتي في مقدمتها ما يلي:

- **وضوح الرؤى المستقبلية:** حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية، والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في الغد، الشيء الذي يساعد على التعامل الفعال معها ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو.
- **تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل:** من المعروف أن منظمات العمل لا تستطيع التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها الداخلية في الأجل القصير. لكن يمكنها ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعدها على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.
- **تدعيم المركز التنافسي:** التسيير الإستراتيجي يقوي من مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية ويمكنها من بناء مزايا تنافسية نظرا لفهمها الصحيح لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص يتم استغلالها بطريقة تفوق منافسيها.
- **التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات:** يساعد التسيير الإستراتيجي المنظمة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح وبطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال هذه الفرص بطريقة صحيحة وكذلك التغلب على نواحي الضعف.
- **القدرة على إحداث التغيير:** إذ يعتمد التسيير الإستراتيجي على موارد بشرية ذات كفاءة عالية وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل حيث يجيد القائمون على صياغة الإستراتيجية، صناعة التغيير ويعتبرونه شيئا مرغوبا يبعث على التحري وليس معوقا لتحقيق الأهداف.

[1] بلقيدوم صباح، مرجع سبق ذكره، ص: 63-64.

- **تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية:** أثبتت نتائج بعض الدراسات أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية تمكن المنظمات من تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطها، وبالتالي؛ فهي إحدى العوامل المؤثرة على الأداء، معبرا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العوائد على الأسهم، أو غير ذلك.

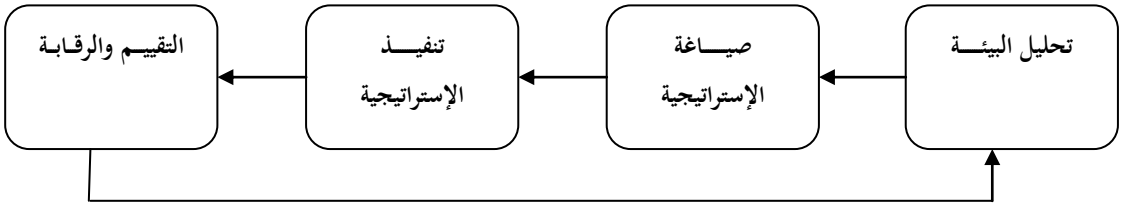
المطلب الثالث: مراحل التسيير الإستراتيجي:

يتضمن التسيير الإستراتيجي أربعة مراحل رئيسة هي[1]:

- التحليل والرصد البيئي؛
- صياغة الإستراتيجية؛
- تنفيذ الإستراتيجية؛
- التقييم والرقابة.

ويوضح الشكل التالي كيفية الإرتباط والتفاعل بين هذه العناصر.

شكل رقم (1-1) مراحل التسيير الإستراتيجي



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي: **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية**، الدار الجامعية، الطبعة 1، القاهرة، 2002، ص:38.

وتتميز هذه المراحل بجملة من الخصائص الأساسية، وهي[2]:

- أنه لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة.
- إن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها، أي أن التغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر في المراحل الأخرى فالتغيير في رسالة المنظمة يؤثر على تغير أسلوب تعاملها مع البيئة الداخلية والخارجية التي سوف يتم تقييم كل منها كما أن نتائج تقييم البيئة قد تؤدي إلى تعديل الرسالة وهكذا.
- إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة، شأنها شأن أي من العمليات الإدارية الأخرى، التي تقوم بها المنظمة.

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي: **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية**، الدار الجامعية، الطبعة 1، القاهرة، 2002، ص ص: 33-34.

[2] عوض محمد أحمد: **الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص:13.

- الإدارة الإستراتيجية عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق متميز للمعلومات، تتم بواسطة مراجعة مراحل هذه العملية، وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

المبحث الثالث: التحليل المالي:

يعتبر التحليل المالي تشخيصا لحالة أو لوظيفة مالية في المؤسسة خلال دورة إنتاجية معينة أو خلال عدة دورات، وهذا لمن يهمهم الأمر ولهم علاقة بالمؤسسة كرجال الأعمال، بنوك، مستثمرين... إلى غير ذلك. حيث يهدف إلى إظهار كل التغيرات التي تطرأ على الحالة المالية وبالتالي الحكم على السياسة المالية المتبعة واتخاذ القرارات المناسبة.

المطلب الأول: التعريف:

هو من أهم الوسائل والتقنيات المتبعة في التسيير الإستراتيجي لأي مؤسسة، وهذا من أجل التعرف على الوضعية المالية وكذا دراسة السياسة المالية المتبعة. كما يمكن اعتباره أداة للتخطيط السليم، يعتمد بالدرجة الأولى على تحليل القوائم المالية بإظهار أسباب الفشل والنجاح. بالإضافة إلى أنه يعتبر وسيلة لكشف مواطن الضعف في المركز المالي للمؤسسة، ويمكّن من رسم خطة العمل للمستقبل ويساعد الإدارة على تقييم الأداء.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحليل المالي:

إن أهمية التحليل المالي قد ازدادت بشكل كبير في الإقتصاديات المعاصرة، بل أن الكثير من المؤسسات قد خصصت له أقساما بعينها، ودعمتها بالكفاءات الإدارية والمحاسبية اللازمة، لكي تستفيد من التحليل المالي على أكمل وجه، وتجعله الأداة التي تدفع بها وتيرة المؤسسة إلى التطور والتنمية.ومن هذا المنطلق تعددت أهداف التحليل المالي حسب أهميته.

1- أهمية التحليل المالي:

تتمثل أساسا في النقاط التالية:

- يساعد إدارة المؤسسة في رسم أهدافها، وبالتالي إعداد الخطط السنوية اللازمة لمزاولة نشاكها الإقتصادي.
- تمكين الإدارة من تصحيح الانحرافات حال حدوثها وذلك باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- اكتشاف الفرص الاستثمارية الجديدة.
- يعتبر أداة فعالة لزيادة فعالية عملية التدقيق.
- تشخيص الحالة المالية للمؤسسة.

- تحديد قدرة المؤسسة على الاقتراض والوفاء بديونها.
- الحكم على مدى صلاحية السياسة المالية داخل المؤسسة.
- الحكم على مدى كفاءة إدارة المؤسسة.

2- أهداف التحليل المالي:

تختلف أهداف التحليل المالي حسب الجهة التي تقوم به، فيمكن للمؤسسة أن تحدد هذه الأهداف بالتنسيق مع دوائرها المالية وإما أن تقوم بها جهات خارجية عن المؤسسة والمتمثلة في: المصرفيين، رجال الأعمال المهتمين بالمؤسسة، المساهمون، الموردون...الخ. وعموما، فإن أهداف التحليل المالي تتمثل في:

- تقييم الوضعية المالية ومدى استطاعة المؤسسة على تحمل نتائج القروض.
- تقييم النتائج المالية وبواسطتها تحدد الأرقام الخاضعة للضرائب.
- قياس مردودية العمليات المحققة من طرف المؤسسة.
- إعطاء أحكام على مدى تطبيق التوازنات المالية في المؤسسة وعلى مردوديتها.
- وضع المعلومات المتوصل إليها كأساس للتقديرات المستقبلية.
- توضيح سياسة القروض تجاه الزبائن.
- مقارنة الوضعية العامة للمؤسسة مع مؤسسات أخرى من نفس القطاع.
- معرفة قدرة المؤسسة على تسديد ديونها والضمانات التي تقدمها.

المطلب الثالث: مراحل التحليل المالي:

يمكن تلخيص مراحل التحليل المالي في الجدول التالي:

الجدول (1-1): مراحل التحليل المالي

المـــراحل	مصـــــادر المعلومـــات	المخرجـــــات
1- توضيح غرض وسياق التحليل.	- طبيعة وظائف المحلل المالي كتقييم أسهم، أو ديون الاستثمارات، أو تصنيف القروض - التواصل مع الزبائن أو المشرف من أجل معرفة احتياجاتهم ومخاوفهم	- بيان الغرض أو الهدف من التحليل. - قائمة (مكتوبة أو غير ذلك) من الأسئلة الخاصة التي ينبغي على المحلل المالي الإجابة عليها. - محتوى وطبيعة التقرير الواجب تقديمه.

2-جمع البيانات.	- القوائم المالية، البيانات المالية الأخرى، الاستبيانات والبيانات الإقتصادية. - المناقشة مع المسيرين، الموردين، الزبائن والمنافسين. - زيارة مواقع المؤسسة كالمخازن وورشات الإنتاج.	- تنظيم القوائم المالية. - جداول البيانات المالية. - إكمال الاستبيانات، إذا كانت قابلة للتطبيق.
3-معالجة البيانات.	- البيانات من المرحلة السالفة الذكر.	- القوائم المالية المعدلة. - مقارنة البيانات وتغيرات الاتجاه. - النسب والخطط البيانية. - التنبؤات.
4-تحليل/ ترجمة البيانات المعالجة.	- مدخلات البيانات بالإضافة إلى البيانات المعالجة.	- النتائج التحليلية.
5-تطوير وإيصال التوصيات والنتائج (التقرير المالي).	- النتائج التحليلية والتقارير السابقة. -تعليمات المؤسسة من أجل التقارير المنشورة.	- التقرير التحليلي يجيب على الأسئلة المطروحة في المرحلة الأولى. -التوصيات بشأن غرض التحليل، مثل القيام بعملية الاستثمار.
6-المتابعة.	- جمع المعلومات دوريا وتكرار الخطوات المذكورة أعلاه لتحديد ما إذا كان من الضروري تغيير التوصيات.	- عصرنة التقارير والتوصيات.

Source: Thomas R Robinson and others**: International Financial Statement Analysis,** John Wiley & Son Inc**,** CFA Institute**,** Hoboken**,** New Jersey**,** USA**,** 2009**,** P**:** 19**.**

خاتمة الفصل:

في النهاية، يمكن القول بأن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الوظائف المترابطة بينها بما يعرف بالتسيير الاستراتيجي، والذي يمر بعدة مراحل كما يعتمد على عدد من الوسائل والأساليب، يبقى أبرزها التحليل المالي الذي يقدم صورة واضحة عن الوضعية المالية للمؤسسة، عن طريق قراءة القوائم المالية بصيغة جديدة، وباستخدام الأساليب الرياضية، كما يمكّن من معرفة مدى نجاعة السياسة المالية المتبعة من طرف المؤسسة.

الفصـــل الثـــاني: أدوات التحـليـــل المـــــالي

تمهيد:

غالبا ما يكون أمام المحلل المالي مجموعة من الأدوات التي يمكن أن يختار منها ما يتلاءم مع طبيعة ونوعية الدراسات أو التحليل القائم به، سواء كان الغرض من التحليل استخدام هذه الأدوات لتشخيص الوضع المالي للمؤسسة، أو لتقييم الماضي، أو لدراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل. ونظرا لتعددها وصعوبة تناولها إجمالا، اخترنا مجموعة من هذه الأدوات والأساليب التي نراها تخدم أكثر أهداف البحث.

المبحث الأول: التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي:

مؤشرات التوازن المالي لها وزنها في وظيفة التسيير المالي للمؤسسة، لأنها تعتبر وسيلة كفيلة تمد بمعلومات قيمة لعمليات الرقابة والتخطيط وتعتبر من أهم المؤشرات التي يعتمد عليها المحلل المالي في الكشف عن نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

المطلب الأول: رأس المال العامل

رأس المال العامل هو هامش السيولة الذي يسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطها بصورة طبيعية دون صعوبات أو ضغوطات مالية على مستوى الخزينة، فتحقق رأس مال عامل موجب داخل المؤسسة يؤكد امتلاكها لهامش أمان يساعدها على مواجهة الصعوبات وضمان استمرار توازن هيكلها المالي[1].

ويمكن حساب رأس المال العامل من جهتين أو بمعادلتين وهما:

- من أعلى الميزانية:

رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول غير الجارية

- من أسفل الميزانية:

رأس المال العامل = الأصول الجارية – الخصوم الجارية

يكون رأس المال العامل في ثلاثة حالات وهي[2]:

- **رأس المال العامل > 0**: هذا يعني أن الأصول غير الجارية (الثابتة) تمول بالأموال الدائمة، فيتحقق هامش أمان يتمثل في رأس المال العامل. ويحدث توازن في الهيكل المالي للمؤسسة، كما تدل على قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها.

[1] سعادة اليمين: **استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية وترشيد قراراتها**، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص:59.

[2] بوزار صفية، **تشخيص وتقييم المؤسسة العمومية في ظل الخوصصة**، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2001، ص: 54.

- **رأس المال العامل > 0**: هذا يعني أن الأصول غير الجارية تغطى بالأموال الخاصة. وهذه الوضعية لا تتيح أي ضمان تمويلي في المستقبل وتترجم هذه الوضعية الحالة الصعبة للمؤسسة.
- **رأس المال العامل < 0**: هذا يعني أن الأموال الدائمة لا تغطي الأصول غير الجارية. بل تحتاج المؤسسة إلى جزء من الديون القصيرة الأجل لتغطيتها، وهذه الوضعية لا تتيح أي هامش كضمان لمقابلة المصاعب وهو ما يدل على عدم توازن الهيكل المالي للمؤسسة، وبالتالي خطورة الوضعية المالية.

ويتضمن رأس المال العامل عدة أنواع وهي:

- **رأس المال العامل الخاص**: هو المقدار المتبقي من الأموال الخاصة بعد تمويل الأصول الثابتة.

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة – الأصول غير الجارية

- **رأس المال العامل الأجنبي**: يبين قيمة الموارد المالية الأجنبية في المؤسسة والمتمثلة في إجمالي الديون، وهنا لا ننظر إلى الديون بالمفهوم السلبي، بل كموارد ضرورية لتنشيط عملية الاستغلال.

رأس المال العامل الأجنبي = رأس المال العامل الإجمالي - رأس المال العامل الخاص

رأس المال العامل الأجنبي = مجموع الديون

- **رأس المال العامل الإجمالي**: يقصد به مجموع عناصر الأصول التي يتكفل بها النشاط الاستغلالي للمؤسسة. وهو مجموعة الأصول التي تدور في مدة سنة أو أقل، وهي تشمل مجموع الأصول المتداولة من مخزونات (قيم الاستغلال)، حقوق القيم القابلة للتحقيق، والقيم الجاهزة، ومنه فهو يحسب بطريقتين هما:

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول الجارية

- **رأس المال العامل الوظيفي**: ويدعى رأس المال العامل الصافي الإجمالي، وهو مؤشر يتم حسابه انطلاقا من الميزانية الوظيفية، ويمكن تعريفه بأنه:" فائض الموارد الدائمة المخصصة لتمويل جزء من حاجات تمويل دورة الاستغلال". ويمثل الفائض من الموارد الثابتة بعد تغطية الاستخدامات الثابتة. ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الوظيفي = الموارد الثابتة - الاستخدامات الثابتة

المطلب الثاني: احتياجات رأس المال العامل:

احتياجات رأس المال العامل هو ذلك الجوء من حاجات تمويل دورة الاستغلال التي لا يتم تغطيتها عن طريق الديون المتعلقة بدورة الاستغلال، وتنتج هذه الحاجة عن التفاوت الزمني بين المشتريات، المبيعات، المقبوضات والمدفوعات، وكما يعتبر احتياجات رأس المال العامل بمثابة المحدد لرأس المال العامل؛ فهو رأس المال العامل الأمثل للبنية المالية للمؤسسة، أي هو الحجم من الأموال الدائمة الواجب توفيره لتمويل الموجودات المتداولة والذي يضمن تحقيق التوازن المالي الضروري للمؤسسة. ويحسب احتياجات رأس المال العامل بالطريقتين التاليتين:

احتياجات رأس المال العامل = الأصول الجارية - الخصوم الجارية

احتياجات رأس المال العامل = إ ر م ع للاستغلال + إ ر م ع خارج الاستغلال

تأتي احتياجات رأس المال العامل في ثلاثة حالات[1]:

- **موجبة**: تفسر هذه الحالة على أن دورة الاستغلال تحتاج إلى تمويل أكبر مما هو متوفرلديها، بمعنى آخر أن المؤسسة تحتاج إلى جزء من الأموال الدائمة لتغطية العجز.
- **منعدمة**: تساوي الأصول الجارية مع الخصوم الجارية يجعل دورة الاستغلال مكتفية بحجم تمويلاتها، وهي وضعية مثلى تبحث المؤسسة دوما للوصول إليها، غير أنها تعتبر وضعية نظرية.

[1] بوزار صفية، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

- **سالبة:** وتفسر هذه الحالة على أن احتياجات التمويل أقل من موارده، أي أن المؤسسة توفرت لديها قروض من دائنيها تفوق احتياجاتها الاستغلالية وهي وضعية لا يمكن الحكم عليها بالإيجاب أو السلب إلا بعد دراسة مجموعة من العناصر حول دوران عناصر الأصول.

وتنقسم احتياجات رأس المال العامل إلى كل من :

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

إ ر م ع للاستغلال = الأصول الجارية للاستغلال – الخصوم الجارية للاستغلال

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

إ ر م ع خارج الاستغلال = الأصول الجارية خارج الاستغلال – الخصوم الجارية خارج الاستغلال

المطلب الثالث: الخزينة:

يمكن تعريف الخزينة الصافية على أنها تمثل فائض أو عجز في الموارد الثابتة بعد تمويل التثبيتات واحتياجات رأس المال العامل. ويعتبر تسيير الخزينة الصافية المحور الأساسي في تسيير السيولة، ويظهر التضارب بوضوح بين السيولة والربحية، فزيادة قيمة الخزينة تزيد من مقدرة المؤسسة على تسديد المستحقات بسرعة، ويتبدد معها مشكل وفاء المؤسسة بالتزاماتها نحو دائنيها. وتحسب الخزينة الصافية بإحدى العلاقتين التاليتين:

الخزينة الصافية = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل

الخزينة الصافية = خزينة الأصول - خزينة الخصوم

هناك ثلاثة حالات للخزينة[1]:

- **الخزينة الموجبة:** وهذا يعني أن رأس المال العامل أكبر من احتياجاته. وهو ما يشكل فائضا بإمكانه تمويل جزء من الأصول الجارية. ويمكن أيضا أن يفسر على أن هناك تجميد في الأموال.
- **الخزينة الصفرية:** تكون المؤسسة في هذه الحالة قد حققت توازنها المالي لأن رأس المال العامل في هذه الحالة يعادل احتياجات رأس المال العامل، وتعبر هذه الحالة أيضا على أن المؤسسة حافظت على وضعيتها المالية.
- **الخزينة السالبة:** وتفسر هذه الوضعية على أن المؤسسة بحاجة ماسة إلى موارد مالية جديدة. بمعنى أن المؤسسة في حالة عجز في توفير السيولة لمواجهة التزاماتها.

المبحث الثاني: التحليل بواسطة النسب المالية:

يتم استخدام تحليل النسب للحصول على تفهم كامل لسيولة المؤسسة، وقدرتها على الدفع، ومدى فعاليتها في إدارة الأصول. وتشير السيولة إلى قدرة المؤسسة على تلبية التزاماتها القصيرة الأجل، وتشير قدرتهاعلى الدفع إلى قدرة المؤسسة على تلبية التزاماتها الطويلة الأجل. كما تشير فعالية إدارة الأصول إلى قدرة مديري المؤسسة على استخدام أصولها بصورة فعالة وذلك لإنتاج عائد مناسب لملاك المؤسسة ودائنيها[2].

المطلب الأول: نسب السيولة:

تقيس نسب السيولة مقدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل تجاه دائنيها، عندما يحين أجل استحقاق هذه الالتزامات. وترتبط هذه النسب بوجود هذه الأصول السائلة التي يمكن تداولها في الأسواق وتحويلها إلى نقدية بسهولة وسرعة عند سعر السوق[3]. والجدول التالي يبين هذه النسب بالتفصيل:

---

[1] بوزار صفية، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

[2] طارق عبد العال حماد، **تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار ومنح الائتمان: نظرة حالية ومستقبلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 42.

[3] عاطف وليم أندرواس: **التمويل والإدارة المالية للمؤسسات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 95.

الجدول (2-1): نسب السيولة

النسبة	الصيغة الرياضية	تفسير النسب
نسبة التداول	الأصول الجارية / الخصوم الجارية	تظهر هذه النسبة درجة تغطية الأصول الجارية للخصوم الجارية
نسبة السيولة السريعة	الأصول الجارية – المخزون / الخصوم الجارية	تقيس هذه النسبة فدرة المؤسسة على مواجهة الخصوم الجارية بالأصول الجارية دون اللجوء إلى الديون
نسبة النقدية	الموجودات وما يماثلها / الخصوم الجارية	تقيس هذه النسبة مقدار النقدية وما في حكمها (الاستثمارات في الأوراق المالية قصيرة الأجل) المتوفرة لسداد الخصوم الجارية.

المصدر: لزعر محمد سامي، **التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي**، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة المالية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص: 99.

المطلب الثاني: نسب النشاط ومعدلات الدوران:

تشير هذه النسب إلى مدى قدرة وكفاءة المؤسسة على استخدام وإدارة أصولها في تحقيق رقم الأعمال. وتصمم هذه النسب عادة لتحديد ما إذا كان استثمار المؤسسة في كل أصل من أصولها يبدو معقولا أو أكثر مما ينبغي[1]. ومن بين هذه النسب نذكر ما يلي:

[1] عاطف وليم أندرواس، مرجع سبق ذكره، ص:95.

الجدول (2-2): نسب النشاط ومعدلات الدوران

النسبة	الصيغة الرياضية	تفسير النسب
معدل دوران إجمالي الأصول	رقم الأعمال / إجمالي الأصول	توضح هذه النسبة عدد المرات التي تتحول فيها الأصول إلى رقم الأعمال.
معدل دوران الأصول غير الجارية	رقم الأعمال / الأصول غير الجارية	يشير معدل دوران الأصول غير الجارية إلى مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول الثابتة الخاصة بالمؤسسة لتوليد رقم الأعمال.
معدل دوران الأصول الجارية	رقم الأعمال / الأصول الجارية	يشير معدل دوران الأصول الجارية إلى مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول الجارية في توليد رقم الأعمال.
معدل دوران المخزون	تكلفة البضاعة المباعة / رصيد المخزون	يساعد هذا المعدل على معرفة سرعة تدفق الأموال خلال المخزون السلعي.
فترة التخزين	365 يوم / معدل دوران المخزون	يقوم هذا المؤشر على قياس عدد الأيام المطلوبة لتحويل المخزون إلى أصول أكثر سيولة.
معدل دوران الذمم	رقم الأعمال / رصيد الذمم	يقيس هذا المعدل كفاءة عمليتي منح الائتمان والتحصيل، بمعنى أنه كلما زاد معدل الدوران كلما دل ذلك على كفاءة الإدارة والعكس صحيح.
فترة التحصيل	365 يوم / معدل دوران المدينين	يقصد بفترة التحصيل الفترة ما بين إتمام صفقة البيع وتحصيل قيمة فواتير البيع، وهي مؤشر على سيولة رصيد المدينين، فكلما كانت فترة التحصيل قصيرة كلما دل ذلك على درجة عالية من السيولة.
معدل دوران النقدية	رقم الأعمال / الموجودات ويماثلها	تبين هذه النسبة عدد المرات التي تدورها النقدية خلال العمليات التشغيلية التي تقوم بها المؤسسة.

المصدر: لزعر محمد سامي، مرجع سبق ذكره، ص: 100؛ **مأخوذ عن**: عاطف وليم أندرواس، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 95-100.

المطلب الثالث: نسب الهيكل التمويلي واليسر المالي:

أوضحنا فيما سبق بعض النسب ذات العلاقة بتحليل السيولة في الأجل القصير، ولكن قد يريد المحلل المالي الحكم على مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الطويلة الأجل، أي مدى اليسر المالي وبالتالي فيجب البحث عن النسب ذات الدلالة المناسبة آخذين في الحسبان احتياجات مستخدمي القوائم المالية[1]. وهناك عدد من النسب الشائعة الاستخدام من بينها:

الجدول (2-3): نسب الهيكل التمويلي واليسر المالي

النسبة	الصيغة الرياضية	تفسير النسب
نسبة التمويل الخارجي للأصول	الخصوم الجارية + الخصوم غير الجارية / إجمالي الأصول	تعبر هذه النسبة عن المدى الذي ذهبت إليه المؤسسة في تمويل أصولها من أموال الغير.
نسبة التمويل الداخلي للأصول	الأموال الخاصة / إجمالي الأصول	تستخدم هذه النسبة كدليل على مدى استقرار وسلامة المركز المالي من منظور الأجل الطويل.
نسبة المديونية الكاملة	الخصوم الجارية + الخصوم غير الجارية / الأموال الخاصة	تستخدم هذه النسبة كمؤشر على مدى المخاطرة التي يغامر بها المقرضون.
نسبة المديونية قصيرة الأجل	الخصوم الجارية / الأموال الخاصة	تبرز هذه النسبة العلاقة بين مقدار الأموال المقدمة من طرف أصحاب المشروع ومقدار الأموال الخارجية

المصدر: من إعداد الطالب؛ **نقلا عن**: منير شاكر محمد وآخرون، **التحليل المالي مدخل صناعة القرارات**،دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005،ص-ص: 55-59.

المبحث الثالث: تحليل حسابات النتائج:

لقياس أداء المؤسسة، يلجأ المحلل المالي إلى دراسة وتحليل حسابات نتائج المؤسسة بالاعتماد على مجموعة من الأدوات والمؤشرات من أهمها: قدرة التمويل الذاتي، نسب الربحية.

[1] محمد أحمد العظمة ويوسف عوض العادلي: **المحاسبة المالية**، الجزء الأول، منشورات ذات السلاسل، الكويت،1986، ص: 67.

المطلب الأول: قدرة التمويل الذاتي:

تمثل قدرة التمويل الذاتي الفائض النقدي الناتج عن الاستغلال العادي للمؤسسة لفترة معطاة. ويقصد بها مقدرة المؤسسة على تمويل تطورها وديمومتها دون اللجوء إلى المصادر الخارجية، حيث يعتبر هذا التمويل دليلا أساسيا على قدرة المؤسسة ماليا في حالة شح المصادر الخارجية خلال نشاطها. فبالإضافة إلى استخدام قدرة التمويل الذاتي في العمليات الاستثمارية (الاهتلاكات)، تسديد القروض، تمويل تطور المؤسسة ونموها (الاحتياطات)، مكافأة المساهمين فإنه يعتبر أيضا ملاذا لها في حالة عدم كفاية رأس مالها العامل[1].

وتتمثل قدرة التمويل الذاتي نظريا في مبلغ الفائض النقدي الناتج عن مجموع المقبوضات السنوية مطروحا منه مجموع المدفوعات السنوية[2]:

قدرة التمويل الذاتي = مجموع المقبوضات - مجموع المدفوعات

وتحسب قدرة التمويل الذاتي بطريقتين:

- **بالطرح**: يتم حساب قدرة التمويل الذاتي انطلاقا من الفائض الخام للاستغلال بإضافة كل النواتج المقبوضة والأعباء المدفوعة المتعلقة بأنشطة الاستغلال.
- **بالجمع**: وفقا لهذه الطريقة يتم حساب قدرة التمويل الذاتي بتعديل النتيجة الصافية عن طريق العناصر غير العادية التي ساهمت في تحديدها.

والجدولان التاليان يبينان كيفية الحساب بالطريقتين السالفتي الذكر:

الجدول (2-4): حساب قدرة التمويل الذاتي بالطرح

	الفائض الخام للاستغلال	الحسابات
+	المنتجات العملياتية الأخرى	ح/75 عدا ح/752
-	الأعباء العملياتية الأخرى	ح/65 عدا ح/652
+	المنتجات المالية	ح/76

[1] Nacer Eddine Saadi**: analyse financière d'entreprise; méthodes et outils d'analyse et de diagnostic en normes française et internationales,** l'harmattan**,** Paris**,** France**,** 2009**,** P**:**118**.**

[2] عبد الحفيظ الأرقم: **التحليل المالي**، الجزء الأول، مطبوعة جامعية،جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص:34.

-	الأعباء المالية	ح/66
+	المنتجات غير العادية	ح/77
-	الأعباء غير العادية	ح/67
-	الضريبة على الأرباح	ح/695
=	**قدرة التمويل الذاتي**	

Source: Chantal Buissart & M. Benkaci**: Analyse financière,** BERTI Edition**,** Alger**,** Algérie**,** 2011**,** P**:**47**.**

الجدول (2-5): حساب قدرة التمويل الذاتي بالجمع

	النتيجة الصافية	**الحسابات**
+	مخصصات الاهتلاكات والمؤونات وخسائر القيمة	ح/68
-	الاسترجاعات عن خسائر القيمة والمؤونات	ح/78
+	نواقص القيم عن خروج الأصول الثابتة غير المالية	ح/652
-	فوائض القيمة عن مخزونات الأصول الثابتة غير المالية	ح/752
-	أقساط إعانات الاستثمار المحولة للنتيجة للسنة المالية	ح/754
=	**قدرة التمويل الذاتي**	

Source: Ibid.**,** P**:**48**.**

المطلب الثاني: التمويل الذاتي:

يمثل الثروة الصافية التي خلقتها المؤسسة، وهو ما تبقى بعد مكافأة المساهمين. ويشكل موردا داخليا لها ويستخدم في تمويل الاستثمارات (التجديد والتوسع)، وتغطية نمو احتياجات رأس المال العامل، بالإضافة إلى تدعيم سيولة المؤسسة[1]. ويمكن حساب التمويل الذاتي كما يلي:

التمويل الذاتي = قدرة التمويل الذاتي – علاوات الأسهم

[1] Nacer Eddine Saadi**,** Op. Cit.**,** P:120.

المطلب الثالث: نسب الربحية[1]:

من بين أبرز الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة نجد تحقيق أكبر معدل للربحية، والتي تعتبر محصلة نهائية للعديد من العمليات والقرارات المرتبطة بجميع نواحي النشاط. ويلقى مؤشر الربحية اهتماما متزايدا، وخاصة من قبل المساهمين والمستثمرين الجدد، لأن الربحية تبقى ضمن أولويات أي نشاط استثماري إقتصادي.وتنقسم إلى:

- **نسب ربحية المبيعات (الهوامش)**: حيث تهدف دراسة ربحية المبيعات لمعرفة مقدرة المؤسسة على توليد الأرباح من خلال المبيعات. وتتم دراسة ربحية المبيعات من خلال النسب التالية:

الجدول (2-6): نسب ربحية المبيعات (الهوامش)

النسبة	الصيغة الرياضية	تفسير النسب
نسبة هامش الربح الإجمالي	رقم الأعمال – تكلفة البضاعة المباعة / رقم الأعمال	تبين هذه النسبة مقدرة الدينار الواحد من رقم الأعمال على توليد هامش من مجمل الأرباح.
نسبة هامش القيمة المضافة	القيمة المضافة / رقم الأعمال	تبين هذه النسبة مقدرة الدينار الواحد من رقم الأعمال على توليد هامش من القيمة المضافة.
نسبة هامش الفائض الخام للاستغلال	الفائض الخام للاستغلال / رقم الأعمال	تبين هذه النسبة مقدرة الدينار الواحد من رقم الأعمال على توليد هامش من الفائض الخام للاستغلال.
نسبة هامش نتيجة الاستغلال	نتيجة الاستغلال / رقم الأعمال	تبين هذه النسبة مقدرة الدينار الواحد من رقم الأعمال على توليد هامش من نتيجة الاستغلال.
نسبة هامش الربح الصافي	النتيجة الصافية / رقم الأعمال	تبين هذه النسبة مقدرة الدينار الواحد من رقم الأعمال على توليد هامش من النتيجة الصافية.

Source: Christophe Thibierge**: Analyse financière,** Vuibert**,** 2 édition**,** Paris**,** France**,** 2007**,** P**:** 67.

[1] لزعر محمد سامي، مرجع سبق ذكره، ص:106.

- **نسب المردودية:** المردودية هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح بصفة دائمة في إطار نشاطها، وتعتبر بأنها نسب مختلطة يتم الحصول على بنودها من قائمتي حسابات النتائج والميزانية. والجدول الذي يلي يلخص أهم هذه النسب:

الجدول (2-7): نسب المردودية

النسبة	الصيغة الرياضية	تفسير النسب
المردودية الإقتصادية الصافية	نتيجة الاستغلال / الأصول الإقتصادية[1]	يركز هذا المعدل على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق عائد على مجموع الأموال المستثمرة من نشاطها الاستغلالي.
المردودية المالية	النتيجة الصافية / الأموال الخاصة	يوضح هذا العائد مدى كفاءة الإدارة في استغلال أموال أصحاب المؤسسة وقدرتها على تحقيق أرباح من تلك الأموال.

Source: Ibid., P: 72.

يمكن تحليل المردودية الإقتصادية الصافية إلى نسبتين هما:

$$\frac{\text{نتيجة الاستغلال}}{\text{التثبيتات الصافية+احتياجات رأس المال العامل}} = \frac{\text{نتيجة الاستغلال}}{\text{رقم الأعمال}} \times \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{التثبيتات الصافية+احتياجات رأس المال العامل}}$$

حيث تمثل النسبة (نتيجة الاستغلال/ رقم الأعمال) نسبة هامش نتيجة الاستغلال، وتعبر هذه النسبة عن مقدرة دينار واحد من رقم الأعمال على توليد هامش من نتيجة الاستغلال. كما تمثل النسبة (رقم الأعمال/التثبيتات الصافية+احتياجات رأس المال العامل) معدل دوران الأصول الإقتصادية، ويشير هذا المعدل إلى مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول الإقتصادية الخاصة بالمؤسسة لتوليد رقم الأعمال.

ويمكن أيضا تحليل المردودية المالية إلى ثلاثة نسب مالية وهي:

$$\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال}} \times \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{إجمالي الأصول}} \times \frac{\text{إجمالي الأصول}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

[1] **الأصول الإقتصادية = التثبيتات الإجمالية الصافية + احتياجات رأس المال العامل.**

حيث تمثل النسبة (النتيجة الصافية/ رقم الأعمال) نسبة هامش الربح الصافي للمؤسسة، حيث يعبر عن السياسة التجارية للمؤسسة، وكما يأخذ بعين الاعتبار الوضعية التنافسية على سوق السلع والخدمات المنتجة من طرف المؤسسة. وتمثل النسبة (رقم الأعمال/إجمالي الأصول) معدل دوران الأصول، وتقدم لنا معلومات حول الفعالية الإنتاجية للقطاع. وأما فيما يخص النسبة (إجمالي الأصول/الأموال الخاصة) فهي تعبر عن السياسة المالية للمؤسسة، وبمعنى آخر فهي تقيس معدل المديونية الكاملة للمؤسسة وذلك لكون إجمالي الأصول يساوي الخصوم مضافا إليه الأموال الخاصة، وعليه فإن:

$$\frac{\text{إجمالي الأصول}}{\text{الأموال الخاصة}} = \frac{\text{الأموال الخاصة+الخصوم غير الجارية+الخصوم الجارية}}{\text{الأموال الخاصة}} = \textbf{1+نسبة المديونية الكاملة}$$

ويستخدم بعض المحللين الماليين لدراسة المردودية الإقتصادية نسبا أخرى أكثر تفصيلا، والتي تقوم على تمييز أعمق بين الأنشطة المالية والاستغلالية للمؤسسة. والجدول التالي يبينها بالتفصيل:

الجدول (2-8): نسب المردودية الإقتصادية

النسبة	الصيغة الرياضية	تفسير النسب
المردودية الإقتصادية الصناعية	$\frac{\text{نتيجة الاستغلال}}{\text{التثبيتات الاجمالية الصافية(عدا التثبيتات المالية)+ احتياجات رأس المال العامل}}$	توضح هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تحقيق عائد من نشاطها الاستغلالي باستخدام مجموع الأصول الإقتصادية (عدا التثبيتات المالية)
المردودية الإقتصادية للأصول المالية	$\frac{\text{الإيرادات المالية}}{\text{التثبيتات المالية الصافية+الموجودات وما يماثلها}}$	تقيس هذه النسبة عائد المؤسسة من نشاطها المالي إلى مجموع الأموال المستثمرة في الأصول المالية.
المردودية الإقتصادية الموسعة	$\frac{\text{نتيجة الاستغلال+الإيرادات المالية}}{\text{التثبيتات الإجمالية الصافية+ احتياجات رأس المال العامل+ الموجودات وما يماثلها}}$	تقيس هذه النسبة عائد المؤسسة من نشاطها الاستغلالي والمالي إلى مجموع الأموال المستثمرة.

Source: Christophe Thibierge, Op.Cit., P:77.

خاتمة الفصل:

تزايد الاهتمام بالتحليل المالي خلال العقود الماضية، خاصة في ظل اقتصاد السوق وأسواق رأس المال، وظهور الشركات المتعددة الجنسيات. لذا فقد أضحى التحليل المالي من بين الأنشطة الهامة لإدارة مالية المؤسسة، إذ نجد أن تطور ارتباط التحليل المالي بالإدارة المالية يكمن في كونه أحد أهم أدواتها في التخطيط وبناء الاستراتيجيات، وكذا لكونه أداة يستفيد منها العديد من الأطراف. فالتحليل المالي يتضمن العديد من المؤشرات والنسب، والتي تسمح بالإطلاع على الوضعية المالية للمؤسسة بصفة دقيقة.

الخاتمة:

يرتكز التسيير الاستراتيجي المالي في المؤسسة الإقتصادية على معرفة الوضعية المالية لها، وتحليل أدائها المالي. ومن أجل ذلك، يعتمد المسير المالي على أساليب وتقنيات مختلفة، يبقى أهمها على الإطلاق التحليل المالي. هذا الأخير يعتبر أداة للتخطيط السليم، ولتقييم السياسة المالية للمؤسسة، ويتضمن عدد من المؤشرات والنسب، من شأنها أن تقدم صورة واضحة عن أموال المؤسسة. فهو يعتمد بالدرجة الأولى على تحليل القوائم المالية.

وفي الأخير، يمكن القول بأننا ركزنا في هذه الدراسة على محاولة إعطاء نموذج عن تحليل القوائم المالية، من خلال إبراز كيفية تحليل قائمتي الميزانية وجدول حسابات النتائج، عن طريق مؤشرات التوازن المالي وكذا النسب المالية، وتبيان . وحاولنا اسقاط ذلك على ما توفر لنا من معطيات خاصة بالمؤسسة محل الدراسة. حيث استنتجنا في الأخير بأن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تعاني من عجز مالي في ميزانية ودليل ذلك سلبية معظم نتائج التحليل.

من خلال مناقشة نتائج البحث في ضوء فرضياته نستخلص ما يلي:

- الفرضية الأولى "التسيير الاستراتيجي المالي ذو أهمية كبيرة في المؤسسة الإقتصادية" صحيحة لأن المؤسسة تعتمد على تقنيات التسيير المالي لمعرفة وضعيتها المالية، ثم تصوغ استراتيجيتها المستقبلية وفق نتائج التحليل.
- الفرضية الثانية "يلعب التحليل المالي للقوائم المالية دورا كبيرا في إعطاء نظرة مفصلة عن الوضعية المالية للمؤسسة" صحيحة لأنه وكما جاء في الفرضية الأولى فإن التحليل المالي بفضل أساليبه يترجم المعلومات المالية المتواجدة في القوائم المالية مقدما مؤشرات ونسب أكثر وضوحا عن الوضعية المالية.
- أما فيما يخص الفرضية الثالثة والتي جاءت بالصيغة الموالية: "المؤسسات الجزائرية تعتمد وسائل وتقنيات التسيير من أجل بناء استراتيجياتها"، فهذه الفرضية تبقى الإجابة عنها صعبة وهذا لصعوبة تعميم ما جاء في هذه الدراسة على بقية المؤسسات الجزائرية لعدة أسباب نذكر منها:
  - الشركة الوطنية للكهرباء والغاز شركة عمومية تستفيد من دعم الدولة وتدخلها في تسييرها.
  - غياب روح المسؤولية لدى مسيري المؤسسات الجزائرية.
  - التهرب من الإفصاح المالي يصعب مهمة المحللين الماليين هذا إن وجدوا.

- عدم اهتمام المؤسسات الجزائرية بنتائج البحوث والدراسات الجامعية التي من شأنها أن تساعد في تطوير مناهج التسيير وهذا بالاستفادة من تقنياته ونتائجه.

وفي الختام، فقد تناولت هذه الدراسة موضوع التسيير الاستراتيجي المالي في المؤسسة الإقتصادية. وأثناء القيام بالبحث، وجدنا أن هذا الموضوع خصب ويحتوي على جوانب مهمة لم يكن في وسعنا التطرق إليها كلها. ولعل من أهم هذه الجوانب نجد سياسات التمويل، سواء في الدورة الاستغلالية أو الاستثمارية، والذي في اعتقادنا يمكن أن يكون موضوع دراسة في المستقبل.

مقدمة:

يعتبر الإقتصاد عصب الحياة في كل بلد، حيث يشهد العالم اليوم تقدما إقتصاديا كبيرا، نظرا لإدخال وسائل وأساليب حديثة في تسيير المؤسسات باعتبارها النواة الأساسية المكونة للإقتصاد الوطني. فالمؤسسة تلعب دورا فعالا في التنمية الإقتصادية بفضل الاستغلال الأمثل والفعال للموارد المتاحة لها، عن طريق رسم استراتيجيات واضحة المعالم، تتم بفعل عدة أدوات وتقنيات. ولعل أبرزها هو التسيير الاستراتيجي المالي، والذي أضحى مطلبا ضروريا للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، في عصر تسوده المنافسة وتسعى فيه المؤسسة لزيادة حصتها في السوق، ولضمان البقاء والاستمرارية، والتي لا تتحقق إلا بتعظيم الأرباح، وتدنية التكاليف. إذن فهدف أية مؤسسة إقتصادية هو مالي بحت. لذا كان لزاما عليها أن تركز في تحديد استراتيجياتها على الاستراتيجية المالية.

تنشط المؤسسة وتتطور في بيئة مالية معقدة وغير مستقرة. وكلما كبر حجم المؤسسة،كلما زاد تعقد واتساع البيئة المالية المحيطة بها، مما يحتم عليها تطوير سلوكها لمواجهة مختلف التغيرات، والتأقلم معها من أجل ضمان سيرورتها. لذا تلجأ المؤسسة إلى استخدام أكثر آليات التسيير تطورا وأهمية، وهو التحليل المالي، والذي يلعب دور المنسق بين مجموع مجالات التسيير الأخرى. فما من وظيفة أو مصلحة داخل المؤسسة إلا وتستعين بتقنياته لتنفيذ قراراتها، وتطبيق خططها وتحقيق أهدافها.

يقوم موضوع التحليل المالي على دراسة القوائم المالية باستخدام الأساليب الرياضية والنسب والاتجاهات، بغرض الحصول على معلومات غير متاحة بشكل مباشر بها. وللإشارة، فالقوائم المالية تتكون من:

- قائمة الميزانية؛
- قائمة حسابات النتائج؛
- قائمة التدفقات النقدية؛
- قائمة تغيرات الأموال الخاصة؛
- الملاحق.

ومن جملة هذه القوائم، نجد أن المحللين الماليين يركزون بصفة كبيرة على قائمتي الميزانية وحسابات النتائج. نظرا لما تحتويانه من معلومات تساعدهم في دراسة الوضعية المالية للمؤسسة، وكذا أداء المؤسسة، سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل.

ومن هذا كله، تتراءى لنا الإشكالية التي نبحث عن إجابات لها خلال هذا البحث، والتي يمكن صياغتها كالآتي:

فيما تكمن أهمية التسيير الاستراتيجي المالي داخل المؤسسة الإقتصادية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية، وضعنا بعض الفرضيات التي من شأنها أن تساعد في بناء منهجية هذه الدراسة، والتي جاءت كالآتي:

- التسيير الاستراتيجي المالي ذو أهمية كبيرة في المؤسسة الإقتصادية.
- يلعب التحليل المالي للقوائم المالية دورا كبيرا في إعطاء نظرة مفصلة عن الوضعية المالية للمؤسسة.
- المؤسسات الجزائرية تعتمد وسائل وتقنيات التسيير من أجل بناء استراتيجياتها.

ومن أجل إثبات مدى صحة الفرضيات من عدمها، اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، وارتأينا تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول رئيسية. تناولنا في أولها الإطار المفاهيمي العام، بدء بالتطرق إلى المؤسسة بمختلف تعاريفها، أهدافها وخصائصها، وظائفها وتصنيفاتها. يليها التسيير الاستراتيجي، بماهيته، أهميته ومزاياه، وكذا مراحله. وصولا إلى التحليل المالي، عن طريق تعريفه، وإبراز أهميته، وأهدافه، ومراحله.

بينما تناولنا في ثانيها أدوات التحليل المالي، حيث ركزنا اهتمامنا بالأدوات التي تخص الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج. فتطرقنا إلى مؤشرات التوازن المالي، والتي تضم رأس المال العامل، واحتياجاته والخزينة، ثم إلى النسب المالية التي تعنى بدراسة الميزانية وجدول حسابات النتائج.

وفي ثالثها، حاولنا اسقاط ما تم التطرق إليه في الفصول الأولى، وخاصة الفصل الثاني، على الشركة الوطنية للكهرباء والغاز – سونلغاز –. فقمنا بتحليل قائمتي الميزانية وجدول حسابات النتائج الخاصة بالشركة، محاولين التعليق على نتائج التحليل، وإعطاء بعض النصائح لمسؤولي الشركة.

ويأتي هذا البحث بغرض تحقيق جملة من الأهداف، يمكن تحديدها في النقاط التالية:

- الإجابة على التساؤل المطروح في إشكالية البحث.
- التعرف على الأدوات المستخدمة في التحليل المالي.
- إبراز مدى أهمية التحليل المالي كأداة لتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة.
- التعرف عن قرب على الوضعية المالية للمؤسسة محل الدراسة.

وتكمن أهمية هذا البحث في كون التسيير الاستراتيجي المالي داخل المؤسسة الإقتصادية أضحى الركيزة الأساسية التي تبنى عليها استراتيجيات المؤسسة، خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات، وكذا في الحاجة الماسة لتغيير أسلوب تسيير المؤسسات في الجزائر. وهذا ما دفعنا إلى اختيار هذا الموضوع. كما دفعنا حب الاطلاع على كل الأمور المتعلقة بالمالية والتسيير، ومحاولة فهم كيفية التحليل المالي للقوائم المالية بصفة عامة، وقائمتي الميزانية وجدول حسابات النتائج بصفة خاصة.

ولا تحلو لذة النجاح إلا بتجاوز الصعوبات والعقبات التي تواجهنا. فلقد صادفتنا بعضها أثناء إنجاز هذا العمل، نذكر منها:

- قلة المراجع التي تناولت موضوع التسيير الاستراتيجي المالي؛
- عدم تعاون المسؤولين في بعض المؤسسات مكان التربص، مما دفعنا إلى تغييره في كل مرة؛

ولكن هذه الصعوبات كانت الحافز، وهي ما دفعنا إلى إنجاز هذا البحث المتواضع.

الفصل الأول

تمهيد

المبحث الأول: ماهية المؤسسة

المبحث الثاني: التسيير الاستراتيجي

المبحث الثالث: التحليل المالي

خاتمة الفصل

الفصل الثاني

تمهيد

المبحث الأول: التحليل بمؤشرات التوازن المالي

المبحث الثاني: التحليل بالنسب المالية

المبحث الثالث: تحليل جدول حسابات النتائج

خاتمة الفصل

الفصل الثالث

تمهيد

المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

المبحث الثاني: التحليل المالي للميزانية المالية وجدول حسابات النتائج لشركة سونلغاز

خاتمة الفصل

المقدمة

الخاتمة

قائمة المراجع

مضمون هذه المذكرة يعبر عن رأي صاحبها؛

الفصـــل الثـــالـث: دراســـــــة الحـــــالـــــة

تمهيد:

نتيجة لأهمية التسيير الإستراتيجي المالي داخل المؤسسة الإقتصادية، كان لزاما علينا إختيار مؤسسة جزائرية ما لتطبيق ما جاء في الفصلين الأول والثاني. ولكن واجهتنا بعض الصعوبات، ولعل أبرزها هو امتناع المسؤولين عن تقديم الوثائق اللازمة لإجراء الدراسة على أتم وجه، والتي تتمثل أساسا في قائمتي الميزانية وحسابات النتائج. وفي النهاية، وبعد المرور بعدد من المؤسسات، جاء الفرج عن طريق الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، مديرية التوزيع للغرب، فرع مستغانم، والتي لم يتردد مسؤولوها في السماح لنا بالإطلاع على الوثائق المطلوبة.

الفصـــل الثـــالـث: دراســـــــة الحـــالـــــة

المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية للكهرباء والغاز:

المطلب الأول: لمحة تاريخية:

أنشأت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بمقتضى الأمر 6959 المنشور في الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ الأول من شهر أوت عام 1969، وحلت محل المؤسسة المسماة كهرباء وغاز الجزائر التي حلت بنفس الأمر. وبناء على الطلب المتزايد على خدمات الشركة، قامت في سنة 1973 بإعادة تشكيل قواعدها ومنشآتها لتنتقل الطاقة الإنتاجية للشركة من 624 ميغاوات سنة 1969 إلى 1200 ميغاوات سنة 1974، وذلك بفضل المراكز الحرارية المتواجدة في كل من عنابة ووهران، بالإضافة إلى المولدات الغازية الموجودة في العاصمة، تقرت، غرداية، حاسي مسعود وأرزيو. وشركة سونلغاز هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تحتكر لحساب الدولة النشاطات التالية:

- إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء؛
- نقل وتوزيع الغاز.

إلا أنه وفي ظل التطورات الإقتصادية التي شهدتها الساحة خلال الألفية الجديدة، تحولت شركة سونلغاز من شركة ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة ذات أسهم، وهذا بمقتضى المرسوم رقم 201 المؤرخ في 22 ذي القعدة 1422 هـ الموافق لـ 5 فيفري 2002 م.

المطلب الثاني: تقديم مديرية التوزيع لولاية مستغانم:

هي إدارة فرعية تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز في الغرب، يقع مقرها بالقرب من مقر ولاية مستغانم. مهمتها الأساسية هي صيانة وتشغيل شبكات الكهرباء وتوزيع الغاز، وضمان سلامة وجودة واستمرارية الخدمة في كل أنحاء الولاية. وتغطي المديرية 32 بلدية بعدد سكاني يتجاوز 860000 نسمة. تتكون من 8 وكالات تجارية. وتدير 156024 عميلا فيما يخص الكهرباء، و 50096 عميلا فيما يخص الغاز. والشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي للمديرية:

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي للمديرية

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على وثائق المؤسسة.

المبحث الثاني: التحليل المالي للميزانية المالية وجدول حسابات النتائج لشركة سونلغاز:

المطلب الأول: عرض الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج لشركة سونلغاز:

- **الميزانية المالية**

الجدول (3-1): الميزانية المالية لشركة سونلغاز لسنة 2014

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الأصول غير الجارية		**الأموال الخاصة**	
التثبيتات المعنوية		رأس المال الصادر	7812637917.87
الأراضي	568451.76	فوارق إعادة التقييم	387216742.15
عمليات ترتيب وتهيئة الأراضي	11264227.74	النتيجة الصافية	-1403505224.75
المباني	65169437.26	أموال خاصة أخرى	-22581089.45
المنشآت التقنية والمعدات	3125468783.01	**مجموع الأموال الخاصة**	**6773768345.82**
تثبيتات معنوية أخرى	3887706360.87	**خصوم غير جارية**	
التثبيتات الجاري إنجازها	2490684676.73	الإقتراضات والديون المالية	158673210.46
مجموع الأصول غير الجارية	**9580861937.37**	المؤونات والمنتوجات المسجلة من قبل	2714058268.97
الأصول الجارية		**مجموع الخصوم غير الجارية**	**2872731479.43**
مخزون جاري	215840.50	**خصوم جارية**	
الزبائن	1357651153.54	الموردون والحسابات الدائنة	871449684.12
المدينون الآخرون	18864826.31	الضرائب	50050872.85
الضرائب	30300236.40	ديون أخرى	647821597.42
خزينة الأصول	227927985.52	خزينة الخصوم	0.00
مجموع الأصول الجارية	**1634960042.27**	**مجموع الخصوم الجارية**	**1569322154.39**
المجموع العام للأصول	**11215821979.64**	**المجموع العام للخصوم**	**11215821979.64**

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على وثائق المؤسسة.

- **جدول حسابات النتائج:**

الجدول (3-2): جدول حسابات النتائج لشركة سونلغاز لسنة 2014

البيان	المبالغ
المبيعات والمنتوجات الملحقة	3775885059.81
إنتاج السنة المالية	**3775885059.81**
المشتريات المستهلكة	-3301171029.67
الخدمات الخارجية والإستهلاكات الأخرى	-974849719.94
استهلاك السنة المالية	**-4276020749.61**
القيمة المضافة للاستغلال	**-500135689.80**
أعباء المستخدمين	-566178083.43
الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة	-58479038.83
الفائض الإجمالي للاستغلال	**-1124792812.06**
المنتجات العملياتية الأخرى	111014720.75
الأعباء العملياتية الأخرى	-27407770.23
مخصصات الإهتلاكات والمؤونات وخسائر القيمة	-375228296.85
إعادة خسائر القيم والمؤونات	12908933.64
النتيجة العملياتية	**-1403505224.75**
تقديم خدمات على المصاريف المالية	0.00
أداءات مقدمة على المصاريف المالية	0.00
النتيجة المالية	**0.00**
النتيجة العادية	**-1403505224.75**
عناصر المنتوجات غير العادية	0.00
عناصر الأعباء غير العادية	0.00
النتيجة غير العادية	**0.00**
الضرائب الواجب دفعها على النتيجة العادية	0.00
ضرائب أخرى على النتيجة	0.00
النتيجة الصافية للسنة المالية	**-1403505224.75**

المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي:

يمكن تلخيص مؤشرات التوازن المالي في الجدول التالي:

الجدول (3-3): حساب مؤشرات التوازن المالي

البيـــــان	المبـالغ	البيـــــان	المبـالغ
الأموال الدائمة	9646499825.25	الأموال الخاصة	6773768345.82
الأصول الثابتة	9580861937.37	الأصول الثابتة	9580861937.37
رأس المال العامل	**65637887.88**	**رأس المال العامل الخاص**	**-2807093591.55**
الأصول المتداولة	1634960042.27	الخصوم الجارية	2872731479.43
الخصوم المتداولة	1569322154.39	الخصوم غير الجارية	1569322154.39
احتياجات رأس المال العامل	**65637887.88**	**ر م ع الأجنبي**	**4442053655.82**
رأس المال العامل	65637887.88	ر م ع الخاص	-2807093591.55
احتياجات رأس المال العامل	65637887.88	ر م ع الأجنبي	4442053655.82
الخزينة	**0.00**	**ر م ع الإجمالي**	**1634960042.27**

المصدر: من إعداد الطالب.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن رأس المال العامل موجب، فالمؤسسة في وضعية جيدة وملائمة، أي لها مقدرة على تسديد الديون إذا ما حان أجل الاستحقاق. كما يدل هذا على وجود هامش أمان لدى المؤسسة، وهو مؤشر إيجابي. ويدل رأس المال العامل الإيجابي على أن المؤسسة تمول استثماراتها بالأموال الدائمة دون اللجوء إلى الإستدانة على المدى القصير.

ومن الجدول أيضا نجد أن رأس المال العامل الخاص سالب، وهذا يدل على أن الأموال الخاصة لا تغطي الأصول الثابتة إلا بحوالي 70.70 في المائة، أي أن المؤسسة تعتمد على جزء من الديون الطويلة الأجل لتغطية الأصول الثابتة، وهذه الوضعية ليست بالمستحسنة، لذا كان لزاما عليها أن تزيد في الأموال الدائمة، مثلا: عن طريق الزيادة في رأس المال.

ونلاحظ أيضا أن احتياجات رأس المال العامل موجبة أي أكبر من الصفر، وهذا يدل على أن المؤسسة بحاجة إلى مصادر أخرى أكثر ديمومة، وذلك لتغطية احتياجات الدورة.

المطلب الثالث: التحليل بواسطة النسب:

1- نسب السيولة:

الجدول التالي يمثل نسب السيولة لشركة سونلغاز لسنة 2014.

الجدول (3-4): نسب السيولة لشركة سونلغاز

النسبـــة	الصـــيغة الريـاضيـة	التطبيق العددي	النتـــــائج
نسبة التداول	الأصول الجارية / الخصوم الجارية	1634960042.27 / 1569322154.39	**1.04**
نسبة السيولة السريعة	الأصول الجارية – المخزون / الخصوم الجارية	215840.50 – 1634960042.27 / 1569322154.39	**1.04**
نسبة النقدية	الموجودات وما يماثلها / الخصوم الجارية	227927985.52 / 1569322154.39	**0.14**

المصدر: من إعداد الطالب، **نقلا عن**: لزعر محمد سامي، **التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي**، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة المالية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص:99.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الأصول الجارية تغطي الخصوم الجارية بنسبة كبيرة والتي تتجاوز 104 في المائة، ومنه نستنتج أن جزء من الأصول الجارية يتم تغطيته بالأموال الدائمة. ومن الجدول أيضا نجد أن قيمة المخزون لا تؤثر بشكل كبير في تغطية الأصول الجارية للخصوم الجارية، حيث بقيت النسبة على حالها، وهي 104 في المائة. ونجد كذلك من خلال الجدول أن نسبة النقدية لا تغطي الخصوم الجارية إلا بحوالي 14 في المائة، وهي نسبة ضعيفة جدا، ولا تسمح للمؤسسة بضمان تسديد ديونها القصيرة الأجل في آجالها المحددة، لذا وجب على المؤسسة أن تراجع حساباتها فيما يخص الديون القصيرة الأجل.

2- نسب النشاط ومعدلات الدوران:

فيما يلي جدول خاص بنسب النشاط ومعدلات الدوران لشركة سونلغاز لسنة 2014.

الجدول (3-5): نسب النشاط ومعدلات الدوران لشركة سونلغاز

النسبـــة	الصـــيغة الريـاضيـة	النتـــــــائج
معدل دوران إجمالي الأصول	رقم الأعمال / إجمالي الأصول	**0.33**
معدل دوران الأصول غير الجارية	رقم الأعمال / الأصول غير الجارية	**0.39**
معدل دوران الأصول الجارية	رقم الأعمال / الأصول الجارية	**2.30**
فترة التخزين	365 يوم / معدل دوران المخزون	**0.02**
معدل دوران الذمم	رقم الأعمال / رصيد الذمم	**2.68**
معدل دوران النقدية	رقم الأعمال / الموجودات ويماثلها	**16.56**

المصدر: من إعداد الطالب، **نقلا عن**: لزعر محمد سامي، مرجع سبق ذكره،ص:99.

نجد من خلال جدول نسب النشاط ومعدلات الدوران أن:

- 33 في المائة من الأصول هي ما يتحول إلا رقم أعمال.
- تقدر كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول غير الجارية لتوليد رقم الأعمال بـ 39 في المائة.
- أما كفاءتها في استخدام الأصول الجارية لتوليد رقم الأعمال فتقدر بـ 2.30 وهي نسبة جيدة.
- فيما يخص معدل دوران الذمم، والذي يقدر بحوالي 2.68، فهو يدل على كفاءة كبيرة لدى الإدارة في منح الإئتمان والتحصيل.
- بينما عدد المرات التي تدور فيها النقدية فهي تقدر بأكثر من 16.56 مرة.

3- نسب الهيكل التمويلي واليسر المالي:

الجدول الموالي يبين نسب الهيكل التمويلي واليسر المالي لشركة سونلغاز خلال سنة 2014.

الجدول (3-6): نسب الهيكل التمويلي واليسر المالي لشركة سونلغاز.

النسبـــة	الصـــيغة الريـاضيـة	النتـــــــائج
نسبة التمويل الخارجي للأصول	الخصوم الجارية + الخصوم غير الجارية / إجمالي الأصول	**0.39**
نسبة التمويل الداخلي للأصول	الأموال الخاصة / إجمالي الأصول	**0.60**
نسبة المديونية الكاملة	الخصوم الجارية + الخصوم غير الجارية / الأموال الخاصة	**0.65**
نسبة المديونية قصيرة الأجل	الخصوم الجارية / الأموال الخاصة	**0.23**

المصدر: من إعداد الطالب؛ **نقلا عن**: منير شاكر محمد وآخرون، **التحليل المالي مدخل صناعة القرارات**،دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005،ص-ص: 55-59.

خلال هذه المعطيات التي تظهر في الجدول أعلاه، تتبين لنا المعطيات التالية:

- نسبة التمويل الخارجي حوالي 39 في المائة، وهي تمثل نسبة الديون بشقيها، الطويل والقصير الأجل.
- نسبة التمويل الداخلي حوالي 60 في المائة، أي أن الأموال الخاصة تغطي ما نسبته 60 في المائة من الخصوم، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على نفسها في تمويل نشاطاتها.
- نسبة الديون إلى الأموال الخاصة هي حوالي 65 في المائة.
- نسبة الخصوم الجارية إلى الأموال الخاصة حوالي 23 في المائة فقط.

4- قدرة التمويل الذاتي:

تحسب قدرة التمويل الذاتي وفق طريقتين: طريقة الجمع وطريقة الطرح. وقد تم تلخيصهما في جدولين، سيتم عرضهما فيما يلي:

الجدول (3-7): حساب قدرة التمويل الذاتي لشركة سونلغاز بالطرح

البيـــــــان	النتـــــائج
الفائض الخام للاستغلال	-1124792812.06
المنتجات العملياتية الأخرى	111014720.75
الأعباء العملياتية الأخرى	-27407770.23
المنتجات المالية	0.00
الأعباء المالية	0.00
المنتجات غير العادية	0.00
الأعباء غير العادية	0.00
الضريبة على الأرباح	0.00
قدرة التمويل الذاتي	**-1041185861.54**

Source: préparé par l'étudiant**; basé sur;** Chantal Buissart & M. Benkaci**: Analyse financière,** BERTI Edition**,** Alger**,** Algérie**,** 2011**,** P**:**47**.**

الجدول (3-8): حساب قدرة التمويل الذاتي لشركة سونلغاز بالجمع

البيـــــــان	النتـــــائج
النتيجة الصافية	-1403505224.75
مخصصات الاهتلاكات والمؤونات وخسائر القيمة	375228296.85
الاسترجاعات عن خسائر القيمة والمؤونات	-12908933.64
نواقص القيم عن خروج الأصول الثابتة غير المالية	0.00
فوائض القيمة عن مخزونات الأصول الثابتة غير المالية	0.00
أقساط إعانات الاستثمار المحولة للنتيجة للسنة المالية	0.00
قدرة التمويل الذاتي	**-1041185861.54**

Source: préparé par l'étudiant**; basé sur;** Chantal Buissart & M. Benkaci**;** Op. Cit.**,** P**:** 48**.**

نلاحظ من خلال ما سبق أن قدرة التمويل الذاتي متساوية بالطريقتين، الجمع والطرح. وفي كلتا الحالتين فهي سالبة، أي أن المؤسسة تعاني من عجز، ولا تملك قدرة على تمويل نفسها بنفسها.

5- نسب الربحية:

من بين أبرز أهداف المؤسسة هو تحقيق أكبر معدل للربحية. فهل حققت المؤسسة محل الدراسة هذا الهدف؟ هذا ما سنعرفه من خلال حساب نسب ربحية شركة سونلغاز لسنة 2014.

5-1 نسب ربحية المبيعات (الهوامش):

تتم دراسة ربحية المبيعات من خلال النسب مدرجة في الجدول التالي:

الجدول (3-9): نسب ربحية المبيعات (الهوامش) لشركة سونلغاز

النسبـــة	الصـــيغة الريـاضيـة	النتـــــائج
نسبة هامش الربح الإجمالي	$\frac{\text{رقم الأعمال – تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{رقم الأعمال}}$	**0.12**
نسبة هامش القيمة المضافة	$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{رقم الأعمال}}$	**0.12**
نسبة هامش الفائض الخام للاستغلال	$\frac{\text{الفائض الخام للاستغلال}}{\text{رقم الأعمال}}$	**-0.29**
نسبة هامش نتيجة الاستغلال	$\frac{\text{نتيجة الاستغلال}}{\text{رقم الأعمال}}$	**-0.37**
نسبة هامش الربح الصافي	$\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال}}$	**-0.37**

Source: préparé par l'étudiant**; basé sur;** Christophe Thibierge**: Analyse financière,** Vuibert**,** 2 édition**,** Paris**,** France**,** 2007**, P:** 67**.**

من الجدول السابق، نجد أن الدينار الواحد من رقم الأعمال لا يولد إلا ما قدره 12 في المائة من هامش مجمل الأرباح، والنسبة ذاتها من القيمة المضافة، ولكن النسب الأخرى جاءت سالبة، وهذا راجع إلى سلبية النتائج.

2-5 نسب المردودية:

فيما يلي نسب المردودية الخاصة بشركة سونلغاز:

الجدول (3-10): نسب المردودية لشركة سونلغاز.

النسبـــة	الصـــيغة الريـاضيـة	النتـــــــائج
المردودية الإقتصادية الصافية	نتيجة الاستغلال / الأصول الإقتصادية	**-0.42**
المردودية المالية	النتيجة الصافية / الأموال الخاصة	**-0.20**

Source: préparé par l'étudiant**; basé sur;** Christophe Thibierge**,** Op. Cit.**,** P**:** 72**.**

يمكن القول بأن الشركة تعاني عجزا نظرا لأن كلتا المردوديتين سالبتين، وهذا يعود إلى سوء النتائج، سواء نتيجة الاستغلال أو النتيجة الصافية، فكلتاهما سالبتين.

خاتمة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل تطبيق معظم النسب والمؤشرات على الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج للشركة الوطنية للكهرباء والغاز – سونلغاز –. كما حاولنا تفسيرها وفق ما جاءت عليه. وفي النهاية يمكن القول بأن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تعاني أزمة مالية يجب تداركها من خلال إعادة النظر في السياسة المالية المتبعة. لذا أصبح لزاما عليها أن تتبع استراتيجية مالية جديدة تمكّنها من الخروج من هذه الأزمة، وتسمح لها بتحقيق أهدافها المسطرة من قبل، حتى تضمن البقاء والديمومة والاستمرار.

إهــــــــــــــــــــــــــــــــــداء

يسرني أن أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من ساهم من قريب ومن بعيد في إنجازه، وأخص بالذكر كل من:

الأستاذة القديرة قبايلي حورية، والأستاذ الموقر بن دحمان عبد القادر،

الوالدين الغاليين، والإخوة الأفاضل،

جمع الأساتذة الكرام،

وإلى كل الأصدقاء.

خليفة

تشكرات

بأسمى عبارات الشكر والتقدير والعرفان، أتقدم إلى كل من كانت له صلة بهذا البحث وقدّم يد المساعدة من أجل إنجازه ونخص منهم بالذكر والإشادة:

الأستاذين الكريمين قبايلي حورية وبن دحمان عبد القادر على ما قدّماه لي دعم المعنوي والفكري ومن نصائح وإرشادات قيّمة،

مسؤولي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز وكالة مستغانم،

وكل الأساتذة الأفاضل عبر المشوار الدراسي والجامعي.

خليفة

الفـــــــهـــــــرس

العنـــــــــــــــوان	الصفحة
إهـــــــداء	
شكـــــــــر	
الفهـــــــــرس	
قائمـــــــة الجـــــــداول	
قائمـــــــة الأشكـــــــال	
المقدمـــــــــة	أ ب ج
الفصـــــــــل الأول: الإطار المفاهيمي	
تمهيـــــــــد	02
المبحث الأول: ماهية المؤسسة الإقتصادية	03
المبحث الثاني: التسيير الاستراتيجي	11
المبحث الثالث: التحليل المالي	15
خاتمـــة الفصـــل	18
الفصـــــــــل الثاني: أدوات التحليل امالي	
تمهيـــــــــد	20
المبحث الأول: التحليل بواسطة مؤشرات التوازن	21
المبحث الثاني: التحليل بواسطة النسب المالية	25
المبحث الثالث: تحليل حسابات النتائج	28
خاتمـــة الفصـــل	34
الفصـــــــــل الثالث: دراســـــة الحـــالـــة	
تمهيـــــــــد	36
المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية للكهرباء والغاز	37

المبحث الثاني: التحليل المالي للميزانية وجدول حسابات النتائج لشركة سونلغاز	39
خاتمـــة الفصـــل	48
الخـــــــــــاتمـــــــــــة	50
قائمـــــــة المـــــراجـــع	

قـــائمـــــة الجـــــــــداول

الرقم	العنـــــــــــوان	الصفحة
1-1	مراحل التحليل المالي	16
1-2	نسب السيولة	26
2-2	نسب النشاط ومعدلات الدوران	27
3-2	نسب الهيكل التمويلي واليسر المالي	28
4-2	حساب قدرة التمويل الذاتي بالطرح	29
5-2	حساب قدرة التمويل الذاتي بالجمع	30
6-2	نسب ربحية المبيعات (الهوامش)	31
7-2	نسب المردودية	32
8-2	نسب المردودية الإقتصادية	33
1-3	الميزانية المالية لشركة سونلغاز لسنة 2014	39
2-3	جدول حسابات النتائج لشركة سونلغاز لسنة 2014	40
3-3	حساب مؤشرات التوازن المالي	41
4-3	نسب السيولة لشركة سونلغاز	42
5-3	نسب النشاط ومعدلات الدوران لشركة سونلغاز	43
6-3	نسب الهيكل التمويلي واليسر المالي لشركة سونلغاز	44
7-3	حساب قدرة التمويل الذاتي لشركة سونلغاز بالطرح	45
8-3	حساب قدرة التمويل الذاتي لشركة سونلغاز بالجمع	45
9-3	نسب ربحية المبيعات (الهوامش) لشركة سونلغاز	46
10-3	نسب المردودية لشركة سونلغاز	47

قـــــائمـــــــة الأشكـــــــــــال

الرقم	العنـــــــــــــوان	الصفحة
1-1	مراحل التسيير الاستراتيجي	14
1-3	الهيكل التنظيمي للمديرية	38