



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قامة -

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

و العلوم التجارية

قسم: علوم التسيير



H/332.286

2012/53

الموضوع

# الإدارة المالية و دورها في رفع الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز - قامة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

إشراف الأستاذ:

براهمية صمار

إعداد الطالبان:

➤ براهيمية سلطان

➤ شوقي شهاب الدين

دفعة 2011-2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Handwritten signature or mark in the bottom left corner.

# شكر و تقدير

نريد أن نوجه الشكر الكبير و التقدير لمن كان معنا في رحلة البحث الأستاذ المشرف "براهيمية  
عمار" فكان لنا الموجه الكفأ و الناصح العادل و المساعد الأمين، أزال عن أعيننا الإبهام و أخذ  
بأيدينا إلى سبيل النور و الأمان.

كما يحسن بنا أن نقدم عظيم التحية و أطيب المنى إلى أساتذتنا الكرام الذين كانوا خير قائد في  
مسيرة العلم، و بذلك وجب شكرهم نظرا لجهودهم الجبارة و أفكارهم الخلاقة في توجيه أجيال  
العلم و الارتقاء بها، و لا ننسى الذي كان له الفضل في إخراج هذه المذكرة "مروان"

شهاب الدين - سلطان

وشكرا



الفهرس


## الفهرس

- أ..... مقدمة عامة
- 2..... الفصل الأول: الإدارة المالية في المؤسسة الاقتصادية
- 2..... المبحث الأول: الإدارة المالية كوظيفة في المؤسسة الاقتصادية
- 2..... المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية
- 5..... المطلب الثاني: علاقة الإدارة المالية بالوظائف الأخرى
- 8..... المطلب الثالث: أهداف الإدارة المالية
- 9..... المبحث الثاني: تطور الإدارة المالية
- 9..... المطلب الأول: مفهوم الإدارة المالية
- 13..... المطلب الثاني: التطور التاريخي للإدارة المالية
- 15..... المطلب الثالث: مهام المدير المالي
- 20..... الفصل الثاني: الأداء المالي و سبل الرفع فيه
- 20..... المبحث الأول: ماهية الأداء المالي
- 20..... المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي و مصادر المعلومات
- 25..... المطلب الثاني: وظائف تقييم الأداء المالي
- 26..... المطلب الثالث: أدوات تقييم الأداء المالي
- 31..... المبحث الثاني: سبل التحسين في الأداء المالي
- 31..... المطلب الأول: التخطيط المالي
- 32..... المطلب الثاني: التنبؤ المالي
- 35..... المطلب الثالث: الرفع المالي و الرفع التشغيلي
- 38..... الفصل الثالث: دراسة تطبيقية
- 38..... المبحث الأول: نظرة عامة على المؤسسة
- 38..... المطلب الأول: تعريف شركة توزيع الكهرباء و الغاز

- 39.....المطلب الثاني: تنظيم المديرية
- 43.....المبحث الثاني: التحليل بواسطة النسب و التوازنات المالية
- 44.....المطلب الأول: التحليل بواسطة النسب المالية
- 47.....المطلب الثاني: التحليل بواسطة التوازنات المالية
- 48.....خاتمة عامة

قائمة المراجع

الملاحق

A decorative oval frame with a thick, dark border. At each of the four corners, there is a stylized floral or scrollwork motif. The background within the frame is a light, textured grey.

# المقدمة العامة

## مقدمة عامة :

إن التغيرات و التطورات المستمرة التي يشهدها العالم في جميع المستويات سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية أو التكنولوجية . جعلت المؤسسة تعيش في محيط يتسم بكثرة التقلبات .

فالمؤسسة الاقتصادية تؤثر و تتأثر بالمحيط الخارجي وخاصة المحيط المالي ، حيث تنشط و تتأثر في بيئة مالية معقدة ، و كلما زاد حجم المؤسسة كلما زاد تعقد و اتساع البيئة المالية المحيطة بها ، فأى تعامل للمؤسسة مع البنك أو العملاء أو الموردين يحدث تأثيرات هامة يتوجب تسييرها بما يماشى و أهداف المؤسسة مما يحتم على المؤسسة تطوير أسلوبها و تقنياتها لمواجهة التغيرات و التأقلم من أجل البقاء و تعظيم الربح الحالي و المستقبلي و التحكم بالمخاطر المتعلقة بالنشاط .

وذلك بهدف تخفيضها إلى أدنى المستويات، وبالتالي يتحقق الهدف الأساسي و المتمثل في رفع قيمة المؤسسة المالية والاقتصادية.

ولأن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عرفت تغيرات كبيرة منذ الاستقلال نتيجة سياسات مختلفة، هذا ما جعلها تعاني من عجز كبير في ميزانيتها، الشيء الذي أدى بها إلى البحث عن استراتيجيات تضمن التحكم في تسيير جانبها المالي وذلك عن طريق الإدارة المالية.

إشكالية البحث:

عليه ضوء ما تقدم فإن التساؤل الرئيسي في الدراسة يكون: ما مدى أهمية الإدارة المالية في تقييم ورفع مستوى الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ؟

وهذا التساؤل يحمل في طياته الأسئلة الفرعية التالية:

- مفهوم المؤسسة و أنواعها ؟
  - ما هي أهم وظائف الإدارة المالية و مهام المدير المالي؟
  - كيف يتم تقييم الأداء المالي ؟ وطرق الرفع منه ؟
  - ما هي أهم النقاط التي تعتمد عليها الإدارة المالية في المؤسسة الجزائرية ؟
- ❖ فروض الدراسة:
- تعتبر المؤسسة المحرك الأساسي لأي نشاط اقتصادي ويتوقف نمو هذه الأخيرة على كفاءة إدارتها.
  - تلعب الإدارة المالية دورا هاما في أداء المؤسسة وتعتبر النواة الرئيسية فيها.
  - أهم طريقة لتقييم الأداء و التحليل المالي.

❖ أهمية الدراسة:



تتمثل أهمية الدراسة في معرفة دور الإدارة المالية في تقييم الأداء المالي في المؤسسة و كيفية الرفع فيه.

❖ دوافع الدراسة: توجد عدة دوافع تجعلنا نختار هذا الموضوع:

- إن الموضوع المختار ذو صيغة مالية ومن ثم فهو يتعلق بنوع التخصص المالي الذي ندرسه.
- موضوع الإدارة المالية كان أحد أهم البحوث في السنوات القليلة الماضية نظرا للأهمية التي تلعبها المؤسسة ارتأينا أن نتوسع فيها و يكون موضوع دراستنا.
- الرغبة في إجراء دراسة ميدانية واقعية ومعرفة مدى تطبيق النظريات العلمية المتعلقة بالأداء المالي في الواقع.

❖ أهداف الدراسة:

- إظهار الصورة الحقيقية للدور الذي تلعبه الإدارة المالية وما تحثله من مكانة في إطار المحافظة على استقرار المؤسسة.
  - التعرف على كيفية تقييم الأداء المالي داخل المؤسسة.
- ❖ منهج الدراسة:


إن طبيعة البحث المتحرر حول الإدارة المالية و الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية أدت بنا إلى الاعتماد على المنهج الوصفي في الفصل الأول و الثاني و المنهج التحليلي في الفصل الثالث.

❖ صعوبات الدراسة: هذه الدراسة كأي بحث علمي لا يخلو من العواقب و الصعوبات من بينها:

- صعوبة الحصول على موافقة في إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة اقتصادية.
- نقص المعلومات و الوثائق التي تخص الجانب المالي محل الدراسة.

لدراسة الموضوع دراسة وافية، تناولنا الموضوع في فصلين نظريين و فصل تطبيقي، تسبقهم في ذلك مقدمة وتليهم خاتمة، يدور الفصل الأول حول الإدارة المالية داخل المؤسسة الاقتصادية وقد تناولنا في المبحث الأول الإدارة المالية كوظيفة في المؤسسة الاقتصادية حيث اشتمل نظرة عامة على المؤسسة الاقتصادية و العلاقة التي تربط الوظيفة المالية بالوظائف الأخرى و أهدافها ، أما المبحث الثاني فيتحدث على ساهية الإدارة المالية و المدير المالي .

و في الفصل الثاني نقوم باستعراض الأداء المالي في المبحث الأول من خلال مفهوم تقييم الأداء المالي و الوظائف و الأدوات التي نستطيع بواسطتها تقييم الأداء و سبل التحسين منه في المبحث الثاني عن طريق ثلاث عناصر أساسية هي التخطيط المالي و التنبؤ المالي و كذلك الرفع المالي و الرفع التشغيلي. في ما يخص الفصل الثالث كان موضوع الدراسة التطبيقية حول مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز لتوزيع قائمة من خلال دراسة تقييم أدائها المالي بواسطة النسب المالية و التوازنات المالية .



الفصل الأول:  
الإدارة المالية في  
المؤسسة الاقتصادية

## تمهيد:

اعتبرنا في هذا الفصل أن المؤسسة إحدى أهم الدعائم الأساسية التي يركز عليها الاقتصاد الوطني لأي دولة لما تقوم به من أنشطة إنتاجية و تجارية وكذا تساهم في البحث العلمي ، فهي وسيلة أساسية في عملية التنمية الاقتصادية و رفع معدلات النمو إلى المستوى الذي يحقق الرفاهية الاقتصادية للمجتمع و لكي تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها المرجوة لا بد من توفير الأموال لاقتناء أصولها الثابتة و المتداولة أو القيام بعملية التجديد.

وهنا كانت الحاجة لإبراز أهمية و أهداف الإدارة المالية من خلال الدور الذي تلعبه داخل المؤسسة و يرجع ذلك إلى أن الوظيفة المالية تؤثر و تتأثر بكافة الوظائف الأخرى ، و تعتبر الوظيفة المالية العمود الفقري في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المالية التي تخص كيفية استغلال و تسيير الموارد المالية المتاحة و هي مطالبة بتحقيق كفاية مالية تتيح للمؤسسة متابعة أعمالها الدورية و تضمن لها تحقيق أهدافها.

## المبحث الأول: الأوراق المالية في المؤسسة الاقتصادية

## المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

مفهوم المؤسسة الاقتصادية و خصائصها

## 1- مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

- لقد تعددت و تنوعت التعاريف و مفاهيم المؤسسة الاقتصادية فقد عرفها بعض الاقتصاديين كما يلي:
- المؤسسة هي وحدة اقتصادية تضم أكثر من شخص تستخدم موارد و عناصر إنتاج مختلفة من أجل الحصول على مخرجات عن طريق قيامها بأنشطة و تفاعلات بهدف إشباع حاجات و رغبات المجتمع و هذا يتم من خلال توزيع تلك المخرجات التي تكون في شكلها النهائي و مقابل هذا تحصل المؤسسة على أرباح تضمن بقائها و نموها و ازدهارها في مجال الأعمال.<sup>(1)</sup>
  - كما تم تعريفها بأنها الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية اللازمة للنشاط الاقتصادي من أجل أهداف اقتصادية معينة.<sup>2</sup>
  - يعرفها مكتب العمل الدولي على أنها كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي و لهذا المكان سجلات متنقلة.
  - و تعرف أيضا المؤسسة الاقتصادية بأنها تنظيم إنتاجي الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة من أجل الحصول على منتجات معينة و بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي و تكاليف الإنتاج.<sup>(3)</sup>

## 2- خصائص المؤسسة الاقتصادية:

بالرغم من تعدد أنواع المؤسسات و أشكالها القانونية و مجالات نشاطها، إلا أنه لكل مؤسسة خصائص تميزها و تحدد مواصفاتها ككيان قانوني و ... نشاط اقتصادي له دوره في منظمة الاقتصاد الوطني، و من أبرز تلك الخصائص نذكر ما يلي:

- الشكل القانوني: يقصد به تلك الشروط التي يجب أن تليها المؤسسة عند تقديمها بطلب التأسيس من الجهات الرسمية، و مرورها بالإجراءات الخاصة بتسجيلها و فقا للقانون التجاري و القوانين الأخرى، و بالتالي تصبح قادرة قانونا على ممارسة أعمالها أما إذا خالفت المؤسسة الأهداف التي أنشئت من أجلها أو أي مادة من القوانين العامة المنظمة لأنشطتها أو إذا لم تراعي القوانين العامة لمبادئ الأخلاق فإنها من العقوبات سوف يعطى حياها.

(1) عمر صخر، اقتصاد المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 24.

(2) ناصر دادي عون، اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص 11.

(3) مثيرة كسرة، لتحليل المالي و الموازنات التقديرية كأداة لتقييم الأداء انساني لمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الريان للورق، كلية العلوم الاقتصادية و

علوم الشريعة، جامعة قلمة 2011، ص 3.

- القيادة الإدارية: يقصد بها ذلك الشخص المؤهل إدارياً صاحب السمعة و السلوك السوي الذي يمثل السلطة العليا للمؤسسة التي تهتم بقيادة المؤسسة من خلال توجيه المرؤوسين و وضع الخطط التنفيذية و السياسات و الإجراءات و القواعد الكفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة المرسومة.
- الدليل التنظيمي: يحتوي الدليل التنظيمي للمؤسسة على المعلومات الضرورية الخاصة به، المتمثلة في عنوانها، أهدافها، أنشطتها، أسماء المؤسسين و جنسياتهم، بإضافة إلى مختلف القواعد و التعليمات الواجب اتباعها من قبل العاملين، و كذلك النظام التأديبي لائحة الجزاءات و العقوبات.
- التعاون و التنسيق: المقصود به التعاون بين الأفراد العاملين و التنسيق بين جهودهم و أعمالهم داخل المؤسسة، و على مختلف المستويات الإدارية لتحقيق أهدافهم بأقل وقت و بأقل تكلفة ممكنة، و بمستوى الجودة المرغوبة، و هذا يساعد على استمرارية المؤسسة و نجاحها و تقدمها إلى مستويات أفضل.

#### • المسؤولية الاجتماعية: (الخدمة العامة)

- تنصب المسؤولية للمؤسسة في تحقيق رضا المجتمع عنها من خلال توفير و تقديم الخدمات له، و من أمثلة تلك الخدمات و المنافع التي من شأنها زيادة الإقبال على مختلف المنتجات سواء كانت سلعاً أو خدمات.
- الهيكل التنظيمي (تدرج السلطة و المسؤولية): لكل مؤسسة هيكل تنظيمي خاص بها يحدد مختلف المستويات الإدارية و الأقسام و الوحدات التنظيمية المتفرعة عنها، و التسلسل القيادي من أعلى إلى الأسفل، و كذلك خطوط الاتحاد و الرقابة و التوجيه و غير ذلك من الأمور التنظيمية.

#### 3- أهداف المؤسسة الاقتصادية<sup>(1)</sup>

- إن الهدف الأساسي لأي مؤسسة اقتصادية و الذي أنجزت من أجله، هو تحقيق الربح بدرجة الأولى، أي تحقيق زيادة على رأس المال الذي به نشاطها بأقل تكاليف.
- تغطية الاحتياجات المحلية من مختلف أنواع السلع، أي تزويد السوق الداخلية بكل ما تحتاج إليه من سلع و خدمات من أجل تلبية رغبات الأفراد المختلفة.
- الحد من الواردات خاصة منها السلع الضرورية: و ذلك بتوفيرها أي أن المؤسسات الاقتصادية تعمل على توفير هذه السلع من أجل الحد من استيرادها.
- خلق مناصب شغل للأفراد (امتصاص البطالة).

فالمؤسسة الاقتصادية عبارة عن مصدر رزق للكثير من الأفراد، فهي تعمل على تحسين مستوى معيشتهم عن طريق دفع الأجور، العلاوات، تكوين العمال، و بالتالي تزويد البلاد بأناس ذوي خبرات مما يساهم في تنمية البلاد.

(1) ناصر، نادي عنون، مرجع سبق ذكره، ص 16.

بالإضافة على هذه الأهداف توجد أهداف اقتصادية واجتماعية تتمثل فيما يلي:

• أهداف اقتصادية

- تعتبر المحرك الرئيسي لوجود و استمرار المؤسسة بالحياة الاقتصادية و التي من بينها:
- الاستغلال الاقتصادي للثروات الطبيعية المحلية.
- تحقيق عائد مناسب على رأس مال يوزع جزء منه على العمال.
- التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني.

• الأهداف الاجتماعية:

- امتصاص الفائض من اليد العاملة.
- رفع مستوى المعيشة الاجتماعي للعمال و الأفراد.
- توسيع مجالات نشاط الفرد في المجتمع.
- زيادة العلاقات بين العمال من أجل زيادة تمسك العمل الجماعي في الإنتاج.

4- أنواع المؤسسات الاقتصادية:

تتنوع أصناف المؤسسات الاقتصادية باختلاف المعايير إلى ما يلي:

أ- حسب المعيار القانوني:

- المؤسسات الفردية: و هي التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة و يمكن لهذا الشخص الذي يملك الشركة أن يورثها أو أن يشتريها و يقوم بتقديم رأس المال و العمل و هو المسؤول الأول و الأخير عن نتائج أعمال الشركة.

- المؤسسات الجماعية (الشركات): تمتاز هذه الشركات بامتلاكها من طرف شخصين فأكثر و شركة شخصية معنوية كما لها اسم و يقسم الشركاء ما قد نشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسائر.

ب- حسب معيار الملكية:

- المؤسسات الخاصة: و هي مؤسسات تعود ملكيتها إلى فرد أو مجموعة من الأفراد (شركات أموال، شركات أشغال، ...).

- المؤسسات المختلطة: هي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام و القطاع الخاص.

- المؤسسات العامة: هي التي تعود ملكيتها للدولة فلا بد من المسؤوليةين التعرف بها كما نشأون، و الأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير و إدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم تجاه الدولة وفقا للقوانين العامة.

ج- حسب معيار طبيعة النشاط الاقتصادي:

- المؤسسات الصناعية: و تنقسم هذه المؤسسات حسب النشاطات الصناعية على ما يلي:
- مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الاستخراجية.
- مؤسسات الصناعة التحويلية أو الخفيفة.
- المؤسسات الفلاحية: هي تلك المؤسسات التي تهتم بالإنتاج الزراعي و الإنتاج الحيواني و تنقسم إلى:
- الإنتاج النباتي
- الإنتاج الحيواني
- الإنتاج السمكي
- المؤسسات التجارية: هي المؤسسات المهتمة بشراء المنتجات و إعادة بيعها كما هي دون التعديل فيها مع هامش ربح.
- المؤسسات المالية: و هي المؤسسات التي تقوم بجميع النشاطات المالية و المصرفية، كالبنوك و مؤسسات التأمين، و مؤسسات الضمان الاجتماعي.
- المؤسسات الخدمية: هي المؤسسات المختصة في مجال الخدمات كمؤسسات النقل، الإعلان، و البريد...

### المطلب الثاني: علاقة الإدارة المالية بالوظائف و العلوم الأخرى: (1)

توجد هناك عدة علاقات و ترابطات كبيرة بين الإدارة المالية...وظائف أخرى و الوظيفة الأساسية التي تربط بينها هي الوظيفة المالية.

#### 1- تعريف و أهمية الوظيفة المالية:

الوظيفة المالية في تعريفها البسيط هي مجموعة المهام و العمليات التي تسعى في مجموعها على البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة و في إطار محيطها المالي، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها و خططها الاستثمارية، و كذا براسح تسويقها و حاجاتها اليومية، و عند تحديد أحسن الحاجات و دراسة إمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها و نشاطها بشكل عادي و الوصول إلى أهدافها في جوانب الإنتاج و التوزيع و النتائج أو الأرباح حسب الظروف المحيطة بها، و علاقتها مع المتعاملين مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن و دوره في ذلك.

و تظهر أهمية الوظيفة المالية بالنسبة للمؤسسة في إعطية حاجياتها المالية، فالوظيفة المالية تسهر على اختيار المزيج المالي، من أموال خاصة، أو تمويل ذاتي و ديون بمختلف مستحققاتها و الذي يحقق لها

(1) دريد كامل الشيبب: "مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة"، دار العيسرة للنشر و الطباعة، الطبعة الأولى 2007 - الطبعة الثانية 2008، ص 33.

أحسن مردود بتكاليف أقل ما يمكن و تظهر أهميتها كذلك في عمية تنفيذ البرامج المالية، حيث تقوم الوظيفة المالية بمتابعتها، بعد تحديد و توزيع مسؤولية استعمال الأموال، و توجيهها و الحرص على أن يتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها سابقا في الخطة العملية و في البرنامج التي يوزع فترات السنة في شكل موازنات لتغطية مختلف الحاجات من الأموال و في نهاية كل فترة تتم مراقبة البرنامج المنفذ مقارنة بين ما نفذ مع ما كان مخطط مسبقا.

## 2- العلاقة مع قسم المحاسبة:

كان التصور العام في الماضي بعدم وجود فصل بين قسمي المحاسبة و الإدارة المالية إلا أن التطور التكنولوجي و التوسع في استخدام أدوات الإدارة المالية المعاصرة قد عزز نظرة الانفصال بين الإدارة المالية و المحاسبة حتى أصبح قسم المحاسبة جزء من الإدارة المالية للمشروع التي تشرف على تسيير قسم المحاسبة.

و تعتمد الإدارة المالية على مخرجات المحاسبة في عمليات التحليل و الاستقراء و الاستنباط و عرض البيانات، إذ تقوم المحاسبة بإعداد القوائم المالية الختامية التي تستخدمها الإدارة المالية في عمليات التحليل و عرض المقترحات.

## 3- علاقة الإدارة المالية بقسم التسويق:

التسويق (Marketing) له أيضا صلة وثيقة بالإدارة المالية إذ تقوم الإدارة المالية بتحديد مبالغ التمويل اللازمة لقسم التسويق و المساهمة في وضع لخطط التسويقية الملائمة للمشروع في ضوء مفاهيم العائد و الكلفة و المقارنة بين كلفة الحملات الإعلانية و طريقة البيع بالأجل كأسلوب لتصريف البضاعة. كما أن إنتاج سادة جديدة أو منتج جديد يتطلب مبالغ مالية كبيرة مسبقا لإنتاجها و ترويجها في الأسواق، خاصة في المراحل الأولى للإنتاج و على المدير المالي تقدير العائد من المبيعات و التدفقات النقدية الداخلة بعد طرح السلعة في السوق.

## 4- علاقة الإدارة المالية بقسم إدارة الأعمال:

هناك علاقة مكملة بينهما إذ على المشاريع الجديدة أن تحدد مقدار التمويل اللازم لمتطلبات تكلفة إدارة الأعمال و تقوم بهذه المهمة الإدارة المالية أخذين بعين الاعتبار العمل على تخفيض كافة الأعمال الإدارية المساندة و اختيار البدائل الأقل كلفة.

## 5- علاقة الإدارة المالية بقسم إدارة الإنتاج:

إن تحديد إمكانية الإنتاج و الخطة الإنتاجية يعتمد بالدرجة الأولى على أهمية استغلال الطاقة القصوى للمشروع و مهمة الإدارة المالية هي توفير الأموال اللازمة لتنفيذ خطة الإنتاج بنجاح، و تمويل جميع الأنشطة الإنتاجية دون تأخير، و هذا يتم بالتنسيق بين الإدارتين.



## 6- علاقة الإدارة المالية بالتكنولوجيا:

لعبت التكنولوجيا دورا كبيرا في تطور الإدارة المالية من خلال تسريع إنجاز العمليات المالية و المصرفية و حفظ المعلومات بسرية و سرعة الحصول عليها و نقلها و وتعدد الفرص المتاحة في التمويل و الاستثمار من حيث التنوع الجغرافي و التنوع في الأدوات المتاحة، لذلك أخذت برامج الكمبيوتر باحتياجات الإدارة المالية و تطويرها.

## 7- علاقة الإدارة المالية بالاقتصاد:

عن الاقتصاد من خلال نظرياته يفيد في فهم حركات التغيرات ذات العلاقة بهذه البيئة، و طالما أن المشروع الذي تهتم الإدارة المالية باستمراره هو جزء من هذه البيئة فإذا الآثار المترتبة للسياسات الاقتصادية تنعكس بلا شك على المشروع من حيث الحصول على الأموال و تحقيق الأرباح. و عليه فإن الإدارة المالية تهتم بالظروف الاقتصادية المترتبة و تأثيرها على البيئة المالية و نظريات اتخاذ القرار، كما توجد علاقة وطيدة بينهما لأنهما يهدفان إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة و ينطلقان من مفهوم المنفعة.

## 8- الإدارة المالية و الإحصاء:

ترتبط الإدارة المالية بعلم الإحصاء نظرا لاستخدامها استخداما فعالا للمعطيات الإحصائية و قوانين الإحصاء مثل الانحراف المعياري و معاملات الارتباط و الوسط الحسابي و غيرها التي تخدم الوظيفة المالية لعميلة اتخاذ القرارات.

## 9- الإدارة المالية و العلوم الكمية:

تطور الإدارة المالية جاء نتيجة مواكبتها التطور الحاصل في العلوم الأخرى مثل الرياضيات، الإحصاء، و الحسابات الإلكترونية و استخدامها في انقرارات، و عليه فإن نظريات الإدارة المالية تستخدم جميع الطرق الرياضية في معالجتها للأمور، و من بين هذه الطرق ما يلي:

- ماضي القيمة المالية
- نظريات الاحتمالات
- المصفوفات

## المطلب الثالث: أهداف الإدارة المالية

بشكل عام فإن هدف الإدارة المالية هو تحقيق أهداف المالكين و التي تشمل في تعظيم القيمة السوقية للمشروع و تعظيم الربحية و العائد الاجتماعي، و في ضوء ذلك فإن الإدارة المالية تسعى إلى تحقيق أهداف المشروع وفقا للمنظور الشامل و هو دراسة كل هدف من خلال نتائج التي يحصل عليها المشروع ككل و من أهم هذه الأهداف ما يلي: (1)

## 1- هدف الربحية:

هو مقدار العائد المتحقق و الذي يحصل عليه المشرع نتيجة تشغيل الأموال في المجال الاستثماري و يعد إحدى المؤشرات المهمة للحكم على كفاءة و قدرة المؤسسة على الاستمرار. و هدف تعظيم الربح يعد هدف تقليدي كونه قياس مهم لفاعلية القرارات المتخذة و قياس قدرة المؤسسة على تحقيق عوائد، و الربحية إحدى أهم المقاييس لقياس الكفاءة و خاصة من وجهة نظر أصحاب المؤسسة الذين يطمحون للحصول على أكبر ممكن.

## 2- تحقيق السيولة الملائمة:

السيولة تعني قدرة المؤسسة على توفير النقد لتسديد الالتزامات قصيرة الأجل المتوقعة و الغير متوقعة في مواعيدها بكلفة مناسبة و بدون خسائر و مواجهة الظروف الطارئة من خلال الحصول على الإيرادات نتيجة النشاط الطبيعي للمؤسسة، و تختلف مصادر الإيرادات الوحدة للسيولة و بصورة عامة قد تكون هذه الإيرادات من تحويل المخزون على مبيعات و تحصيل الأهم المدينة و من مصادر عديدة أخرى.

إذ أن الكم على درجة سيولة الأصل تكون من خلال الوقت الذي تستغرقه عند تحويله على نقد دون خسائر أو كلفة إضافية.

و السيولة التامة تولد عنصر الأمان و الحماية للمؤسسة و تبعدها عن خطر التوقف و الإفلاس و تعزز ثقة المتعاملين معها سوى كانوا عملاء أو ممولين.

## 3- هدف تعظيم الثروة:

و المقصود به هو تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة و قيمتها في السوق المالي، و هي «إنتاجية بعيدة الأجل تعمل على تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة و ديمومة نشاطه و يعد معيار للأداء و مقياس لكفاءة الإدارة، كما أن هذا الهدف يكمل هدف تعظيم الأرباح لأنه يأخذ بعين الاعتبار التدفقات النقدية و دقة تقديراتها و الفترة الزمنية لهذه التدفقات، و يعد معياراً مهماً لقياس كفاءة القرارات المتخذة و نتائجها لعدم اهتمامه الكبير بالأرباح المحاسبية فقط.

(1) دريد كامل الشيبب: "مبادئ الإدارة المالية"، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2007، ص 21-72.

كما أن القيمة السوقية للمؤسسة هي الوجه الآخر لهدف تعظيم الثروة تعكس وجهة نظر جميع المشاركين في السوق المالي و بالتالي فإن تقييم المؤسسة في السوق يؤخذ بعين الاعتبار الأرباح المتحققة فعلا و الأرباح المتوقع الحصول عليها، إضافة إلى تقدير مدى تواتر الإيرادات للمؤسسة و درجة الخطر التي يتعرض لها و سياسة توزيع الأرباح و معدل العائد على الاستثمار و الأرباح المتوقعة و عائد السهم.

#### 4- تقليل الخطر المالي و الإداري:

إن هدف تخفيض الخطر يعد مرافق للحصول على الأرباح للعلاقة بين الربحية و الخطر، و لغرض تعزيز مسيرة المؤسسة و استقرارها لا بد أن تعمل الإدارة المالية على تخفيض الخطر الذي يتعرض له المؤسسة سواء كان الخطر خارجي أي خطر السوق أو خطر داخلي يتعلق بكفاءة استخدام الأصول أو بكفاءة عملية التشغيل.

#### المبحث الثاني: تطور الإدارة المالية

#### المطلب الأول: مفهوم الإدارة المالية

#### 1- تعريف الإدارة المالية:

تعددت و اختلفت التعاريف التي تتعلق بالإدارة المالية حسب آراء المفكرين و الزاوية التي ينظر منها، و من أهم التعاريف ما يلي:

- "هي إحدى الوظائف الرئيسية لمنشأة الأعمال و هي عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بالتخطيط، الحصول، الاستخدام للأموال بطريقة تمكن من تحقيق الأهداف المطلوبة للمنشأة".
  - "هي الإدارة التي تختص بتدبير الأموال اللازمة للمنظمة بالتقدير الملائم و في الوقت المناسب و من أفضل المصادر المتاحة بأقل التكاليف الممكنة ثم استخدام هذه الأموال أفضل استخدام ممكن سعياً وراء تحقيق الأهداف المالية المرجوة لهذه المنظمة".<sup>(1)</sup>
  - "هي عبارة عن حقل إداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد الهادفة لتمكين المنشأة من تنفيذ أهدافها و مراجعة ما تستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد".<sup>(2)</sup>
- و مما سبق يمكن القول أن الإدارة المالية هي الإدارة التي تقوم بتوفير الأموال اللازمة من أجل يسر نشاطات المؤسسة و أيضا استخدام هذه الأموال في الاستثمار و توزيع الحصص على المساهمين.
- و من خلال هذا التعريف نجد أن للإدارة المالية ثلاث وظائف أساسية وظيفية التمويل، وظيفة الاستثمار، ووظيفة توزيع الحصص.

(1) أحمد محمد غنيم، الإدارة المالية، المكتبة العصرية، مصر، 2008، ص 10.

(2) عبد الستار صياح، الإدارة المالية، دار وائل، الأردن، 2007، ص 14-15.

## 1- وظيفة التمويل:

يعرف قرار التمويل "بأنه الحصول على الأموال بشكل الأمتل أي تحديد الشكل المناسب للتمويل"<sup>(1)</sup>.

و يتكون التمويل بالتمويل قصير الأجل و تمويل طويل الأجل و تمويل بالملكية و تمويل بالدين، و نتوجه اهتمام المدير المالي في عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية على المزيج الأمتل لتمويل. إن القرارات التمويلية التي تتخذها المؤسسة تتناول الطريقة التي بموجبها يتم اختيار مساهمة كل مصدر من مصادر التمويل لتكوين المزيج العام الأمتل<sup>(2)</sup>، و تفضل معظم الشركات التمويل من أرباح المساهمين على حساب الديون لإزالة خطر هذه الأخيرة و لذلك يصبح من الضروري الموازنة بين نسبة التمويل عن طريق الديون و التمويل عن طريق المساهمين.

## 2- وظيفة الاستثمار:

تتمثل القرارات الاستثمارية في اختيار الموجودات التي يتم إنفاق الأموال عليها، و تجد الإدارة المالية نوعين من الاستثمار<sup>(3)</sup>.

أولاً: الاستثمار في الموجودات المتداولة: و تسمى أيضا بالاستثمارات قصيرة الأجل و تتميز عن غيرها بسرعة تحويلها على نقدية، بما يميزها عن غيرها من الاستثمارات بسيولة، و تتكون الموجودات المتداولة أو الموجودات قصيرة الأجل من: النقد الجاهز، أوراق القبض، الذمم، و البضاعة في المخازن<sup>(4)</sup>.

ثانياً: الاستثمار في الموجودات الثابتة: و أيضاً نقصد بها الاستثمار في الموجودات طويلة الأجل أو تسمى بالموجودات الرأسمالية، و التي يعطي الاستثمار فيها عائداً علم سدى سنوات في المستقبل. و انمعرف عنها بأنها صعبة التحويل النقدية في الوقت المناسب و القيمة المرغوبة.

و تعتبر عملية اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة الاستثمارات مهم لأنها تشمل على اختيار الموجودات إلى سوق يتم إنفاق أموال عليها، و حجم العوائد المتوقعة في المستقبل.

و عادة ما يتم اتخاذ قرارات اختيار الموجودات التي يتم الاستثمار فيها عن طريق المفاوضات بين البدائل التالية<sup>(5)</sup>:

- استثمار الأموال في تحسين و تهيئة الموجودات الحالية لغرض رفع كفاءتها الإنتاجية.
- استثمار الأموال في إضافة خطوط إنتاجية جديدة و التوسع.
- إحلال الموجودات التسيمة بأخرى جديدة.

(1) محمد علي العمري، الإدارة المالية، دار المناهج، الأردن 2008، ص 15.

(2) عبد الستار الصباح، مرجع سابق، ص 23.

(3) عبد الستار الصباح، مرجع سابق، ص 29.

(4) محمد علي العمري، مرجع سابق، ص 23.

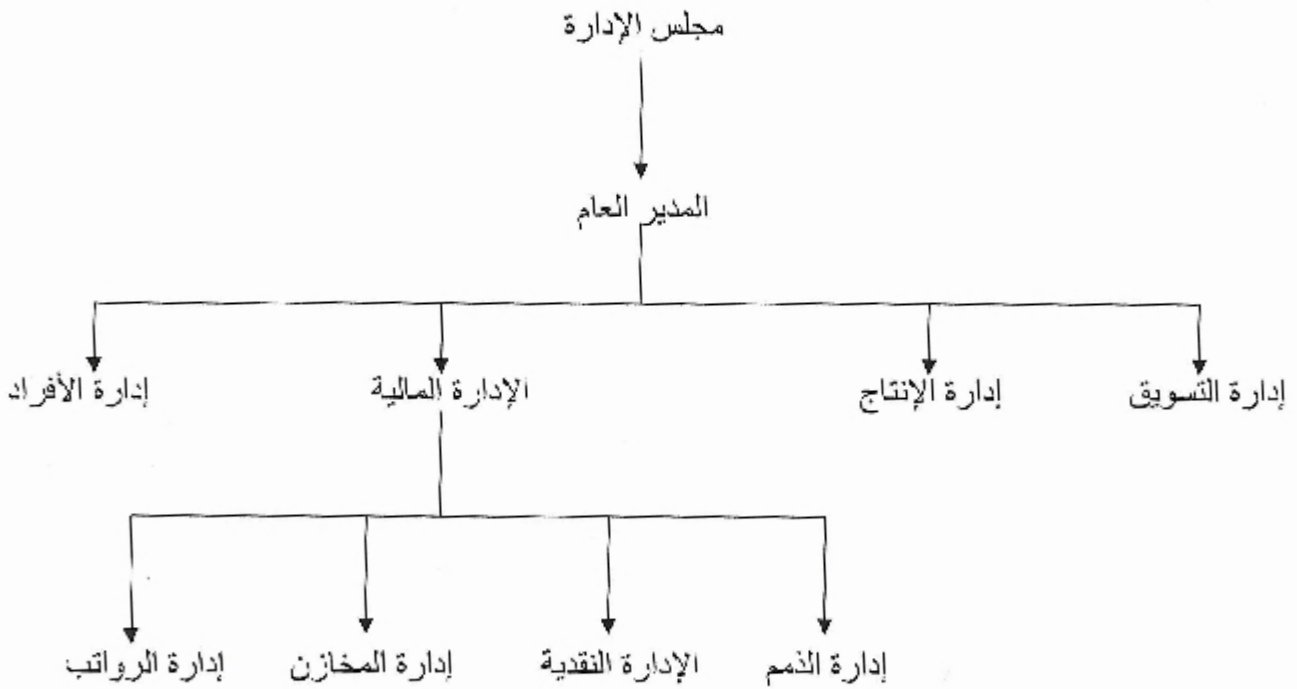
(5) علي عياد، الإدارة المالية، إهداء للنصر، الشارقة، 2008، ص 26.

### 3- وظيفة توزيع الأرباح:

ترتبط سياسات توزيع الأرباح على المساهمين بتلك القرارات التي يتخذها المدير المالي أو مجلس الإدارة لشركة<sup>(1)</sup>، فإما أن توزع هذه الأرباح كاملة على المساهمين أو جزء منها فقط في حين الجزء الباقي يحتجز لصالح المؤسسة و يكون ذلك حسب الوضع المالي أو الاقتصادي للمؤسسة و تتمثل سياسات توزيع الحصص أو توزيع الأرباح في ما يلي:<sup>(2)</sup>

- 1- توزيع الأرباح على المساهمين
- 2- توزيع جزء من الأرباح و احتجاز الجزء الآخر.
- 3- احتجاز كل الأرباح لغرض التمويل الذاتي

موقع الإدارة المالية من الهيكل التنظيمي<sup>(3)</sup>

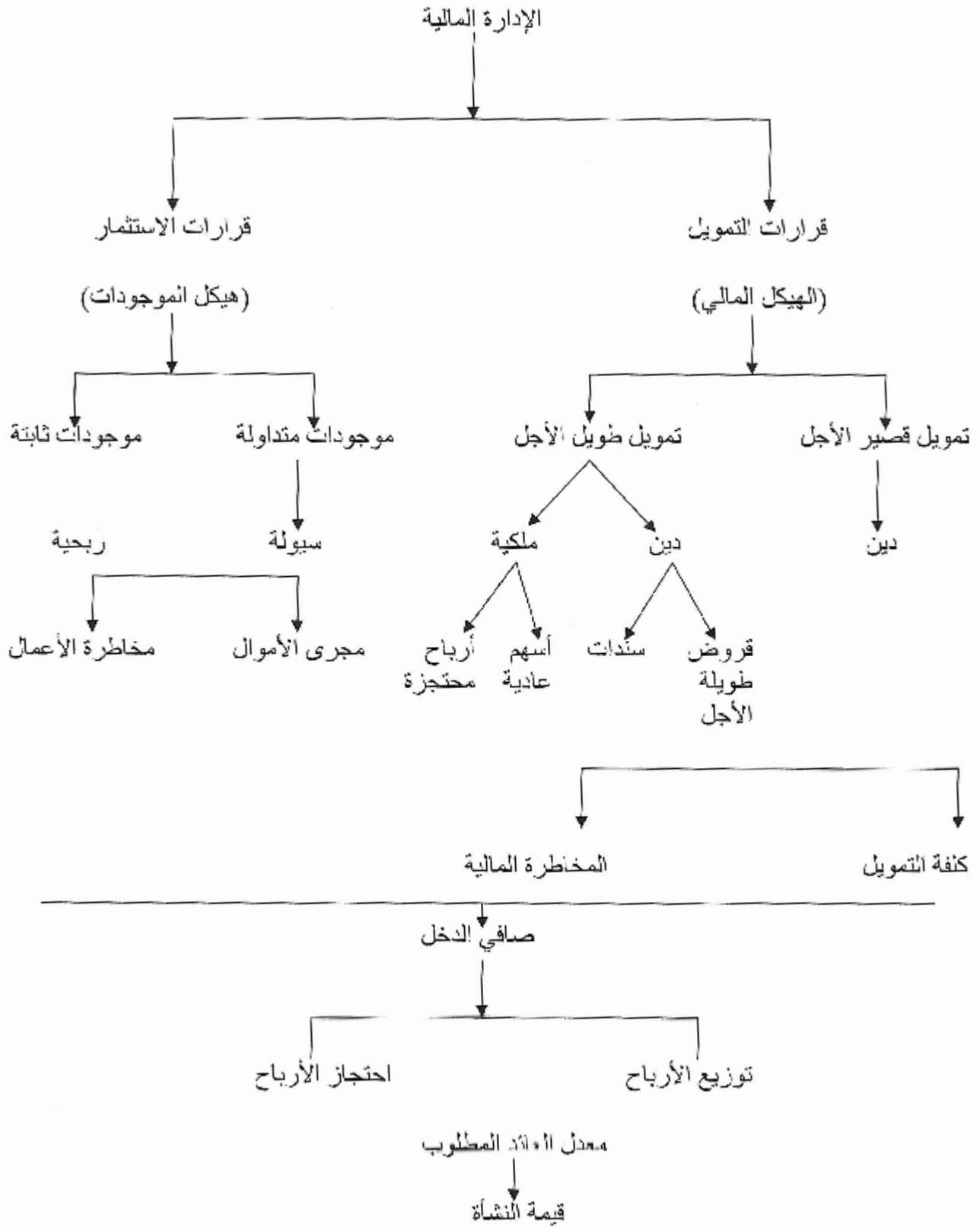


(1) محمد علي العمري، مرجع سابق، ص 35.

(2) عبد الستار الصباح، مرجع سابق، ص 25.

(3) عبد الستار الصباح، مرجع سابق، ص 13.

إطار شامل يمثل الوظائف الإدارية المالية (1)



(1) محمد علي العنبري، مرجع سابق، ص 37.

## المطلب الثاني: التطور التاريخي للإدارة المالية

تطورت الإدارة المالية منذ نشوءها و حتى الآن عبر مراحل يمكن إيجازها بما يلي:<sup>1</sup>

## المرحلة الأولى: (مرحلة ما قبل الثورة الصناعية)

و هي المرحلة التي تركزت في القرن التاسع عشر حيث كانت فيها الإدارة المالية فرعاً من فروع الاقتصاد و كانت التقارير المالية من قبل المحاسبة المالية و هي أشبه ما تكون عقيمة نظراً لعدم احتوائها على معلومات تحليلية متنوعة.

## المرحلة الثانية: (مرحلة بداية القرن العشرين)

حيث تركز اهتمام الإدارة المالية في هذه المرحلة على كيفية الحصول على الأموال من المصادر الخارجية بعد أن تحولت الشركات من فرد إلى شركات أشخاص ثم إلى شركات مساهمة أو شركات أموال إبان الثورة الصناعية و ظهور التكنولوجيا و المنشآت الصناعية الكبيرة، إذ أن الإدارة المالية في هذه المرحلة ركزت على جمع الأموال و استثمارها و خدمة التطور و التنمية في المنشآت و الاستفادة أقصى ما يمكن من مفهوم الإنتاج الواسع.

## المرحلة الثالثة: (مرحلة الثلاثينيات من القرن العشرين)

لقد انصب اهتمام الإدارة المالية في هذه المرحلة على وسائل ضمان حقوق المنشأة و المتعاملين معها، و هنا برزت سيطرته الساحية القانونية على إدارة المشاريع في هذه المرحلة و زاد الاهتمام بالقوائم المالية و نشر البيانات و الهيكل المالي أو التمويلي بسبب فشل الكثير من المشاريع و تصفيتها خلال الأزمات الاقتصادية، و لذلك تركز اهتمام الإدارة المالية على النواحي القانونية في هذه المرحلة و حماية حقوق المساهمين في الشركات بسبب انحلالها و تصفيتها خلال الأزمات الاقتصادية ابتداءً من الأزمة الاقتصادية عام 1929م و انتهاءً بالحرب العالمية الثانية عام 1939م.

## المرحلة الرابعة: (مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية و الامتداد حتى عقد الخمسينيات)

لقد زاد اهتمام الإدارة المالية بالنواحي التحليلية للقوائم المالية و دراسة الهياكل التمويلية العامة بغية استخدام أساليب التخطيط المالي و الرقابة لمساعدة الإدارة للنهوض بمهامها و ذلك لندرة العناصر المالية أو الأموال من جهة و الحاجة المتزايدة للدخول في مختلف الأنشطة الاقتصادية من جهة أخرى.

## المرحلة الخامسة: (مرحلة الستينات)

برز اهتمام الإدارة المالية في هذه المرحلة بالتخطيط للاستثمارات طويلة الأجل و إعداد الموازنات التقديرية و لك من خلال إعداد سلسلة من الموازنات التخطيطية للمبيعات و الإنتاج و التكاليف بغية تعزيز القوائم المالية الفعلية و التقديرية و تعديل الأسعار و زيادة الإنتاجية و الربحية و قد استخدمت في هذه المرحلة أساليب بحوث العمليات و الطرق الرياضية و الإحصائية لغرض الحصول على معلومات أكثر دقة و واقعية تستخدم في صنع القرارات الإدارية.

## المرحلة السادسة: (مرحلة السبعينات)

تركز الاهتمام في الإدارة المالية على حراسة كلفة رأس المال و تنويع المحفظة المالية (ملف خاص بالأسهم و السندات) فضلا عن إدخال عنصر التضخم في إعداد القوائم المالية و التحليل المالي.

## المرحلة السابعة: (مرحلة الثمانينات)

تميزت هذه المرحلة بصناعة المعلومات خدمة للقرارات الإدارية و قد ظهرت مدرسة جديدة ترى أن نظم المعلومات الاقتصادية تعد التعبير الحقيقي عن الإدارة المالية، و لقد أصبحت المعلومات التي تقدمها الإدارة المالية في السنوات الأخيرة من القرن الماضي حالها حال أية سلعة أخرى تباع و تشتري، حيث تقوم أجهزة متخصصة في المعالجات المالية بصناعة القرارات بالتصرف بها في البيع إلى ذات طبيعة مشتركة، و أخذت هذه الأجهزة التعامل مع هذه القرارات بالتصرف بها في البيع إلى الأطراف المستفيدة منها و بتعبير آخر هناك نماذج معدة بطرق رياضية و مبرمجة على الحسابات الإلكترونية جاهزة لكي تباع و من ثم تستخدم من قبل الشركات التي تعاني من صعوبات في الإدارة المالية أو الاقتصادية أو أنواع أخرى من نشاطاتها.

## المرحلة الثامنة: (عام 1985)

أخذت المالية الدولية دورا سهيا حديث أصبح التركيز على نقل الأمم ال عبر الدول و الاستثمار العالمي بسبب كسر الحواجز بين دول العالم حيث أصبح العالم سوقا واحدة مما أدى إلى ظهور العولمة و اقتصاد السوق و الخصوصية و الاتفاقيات الدولية التي يربطها البنك الدولي و منظمة التجارة العالمية، و يتوقع في العشرين سنة القادمة أن يتم التركيز على التغيير في البيئة و أثر ذلك على أداء و كفاءة الإدارة المالية.

خلاصة القول من كل ما تقدم إن المرحلة الأولى التي جاءت قبل الثورة الصناعية كانت فيها الغدارة المالية فرعا من فروع الاقتصاد و المرحلة الثانية التي تركزت في بداية القرن العشرين، كانت الإدارة المالية تهتم بتجميع الموارد المالية، و المرحلة الثالثة التي امتدت في الثلاثينيات كانت مهمة الإدارة المالية البحث عن



وسائل لغرض ضمان حقوق المنشآت و العاملين أو المتعاملين معها، و المرحلة الرابعة التي جاءت بعد الحرب العالمية الثانية كانت مهمة الإدارة المالية تتركز في تحنين القوائم المالية، و المرحلة الخامسة هي مرحلة الستينات فكانت وظيفة الإدارة المالية التخطيط للاستثمارات طويلة الأجل، و المرحلة السادسة هي فترة السبعينات و تركزت مهمة الإدارة المالية على مفهوم كلفة رأس المال و التنوع بالمحفظة المالية، أما المرحلة السابعة و التي كانت خلال الثمانينات فتركزت الوظيفة المالية على كيفية صناعة المعلومات، أما في المرحلة الثامنة فيبرز دور الإدارة بالإستراتيجيات و تلعب الإدارة المالية دورا مهما في المرحلة الأخيرة.

### المطلب الثالث: مهام المدير المالي

منذ سنوات مضت كان المدير المالي يؤدي الحسابات و هو المسؤول على تحصيل حقوق المؤسسة المالية و الوفاء بالتزاماتها باعتباره مديرا مسؤولا عن النواحي المالية، فكان يتم اللجوء إليه فقط عند الحاجة، و قد تغير دور المدير المالي تغيرا كبيرا خلال العشرين سنة الماضية فقد اتسع نطاقه ليشمل مسؤوليات و واجبات إضافية تتعدى حدود الوظائف التقليدية حيث أصبح مسؤولا عن القيام بوظائف متعددة<sup>(1)</sup>.

يمكن تعريف المدير المالي بأنه الشخص الذي يقوم بإدارة أموال المؤسسة بفاعلية و أمانة و واجب دورا أساسيا في اتخاذ انقرار فلم يعد يقوم بوظيفة الاستشاري فقط، و يمكن تمثيل قرارات المدير المالي في الشكل رقم (01).<sup>(2)</sup>

و من أهم وظائف المدير المالي و مهامه ما يلي:<sup>(3)</sup>

- أ- القيام بالتخطيط المالي: و هي الوظيفة المالية الأولى و ذلك من خلال:
  - تحديد احتياجات المؤسسة المالية
  - التخطيط لعمليات الاستثمار و الاتفاق الرأسمالي بإعداد الميزانيات النقدية و التقديرية
  - التخطيط من أجل الربح لأنه المصدر الأساسي لتوزيع الأرباح على المساهمين و نظرا لارتباط التخطيط بالمستقبل يجب أن تتوفر فيه الدقة: الموضوعية، المرونة، و الشمول.
- ب- توفير الاحتياجات اللازمة للمؤسسة:
  - تدبير احتياجات المؤسسة من الأموال لتمويل الأصول الثابتة و المتداولة و مشروعاتها الاستثمارية من أحسن مصادر التمويل و أقلها تكلفة.
- ج- الرقابة المالية:

(1) محمد سويلم: "الإدارة المالية في ظل الكوكبية"، دار النهضة العربية، 1997، ص 45.

(2) دريد كامل انشيب "مبادئ الإدارة المالية"، دار المناهج للنشر و التوزيع، طبعة الأولى، الأردن، 2006، ص 22.

(3) محمد سويلم، مرجع سبق ذكره، ص 45.

تتم بالمراجعة و المتابعة الدورية و المستمرة للعمليات التشغيلية الجارية التي تمت لما يرتبط من مدفوعات نقدية و مالية و ما يتحقق عنها من إيرادات للمحافظة على أموال المؤسسة و على حقوق أصحاب المؤسسة و المساهمين الماليين، و زيادة معدل إنتاجية الأموال المستثمرة في مجالات الاستخدام المختلفة و يعتبر نشاط الرقابة المالية عملية ضرورية لسببين:

• السبب الأول:

يكمن في النزعة البشرية و الرغبة في أحكام الرقابة المالية و ذلك بتقييم الخطة الرئيسية لعدد من الخطط الفرعية اليومية.

• السبب الثاني:

مرتبطة بالعلاقة الترابطية بين اترغبة في زيادة الأرباح الدورية و توفير التمويل اللازم الجارية بالمؤسسة.

د- إدارة الأصول و تحديد هيكلها:

و يعتبر من أهم أنشطة المدير المالي، لارتباطه بالاستخدام الأفضل للموارد المالية للمؤسسة ذلك لتحقيق التناسق بين عناصر هيكل الأصول و هيكل التمويل و الاستغلال الأفضل للموارد المالية المتاحة، مما يؤدي إلى تعظيم الأرباح و تحقيق الرفاهية المالية للمساهمين.

هـ- القيام بأداء العمليات المالية العرضية: (1)

و تقصد بها العمليات الغير المتكررة، لمواجهة المشاكل المالية الخاصة بإصدار الأوراق المالية من أسهم و سندات و توزيع جزء من الأرباح في شكل أسهم على المساهمين، عمليات الإندماج و الانفصال بين المؤسسات و إعادة تنظيم و تصفية بعض أعمال المؤسسة.

و تتجلى الوظائف الرئيسية للمديرين الماليين في وضع خطوط التمويل و الحصول على موارد و استخدام هذه الأخيرة بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية عمليات المؤسسة إلى الحد الأقصى.

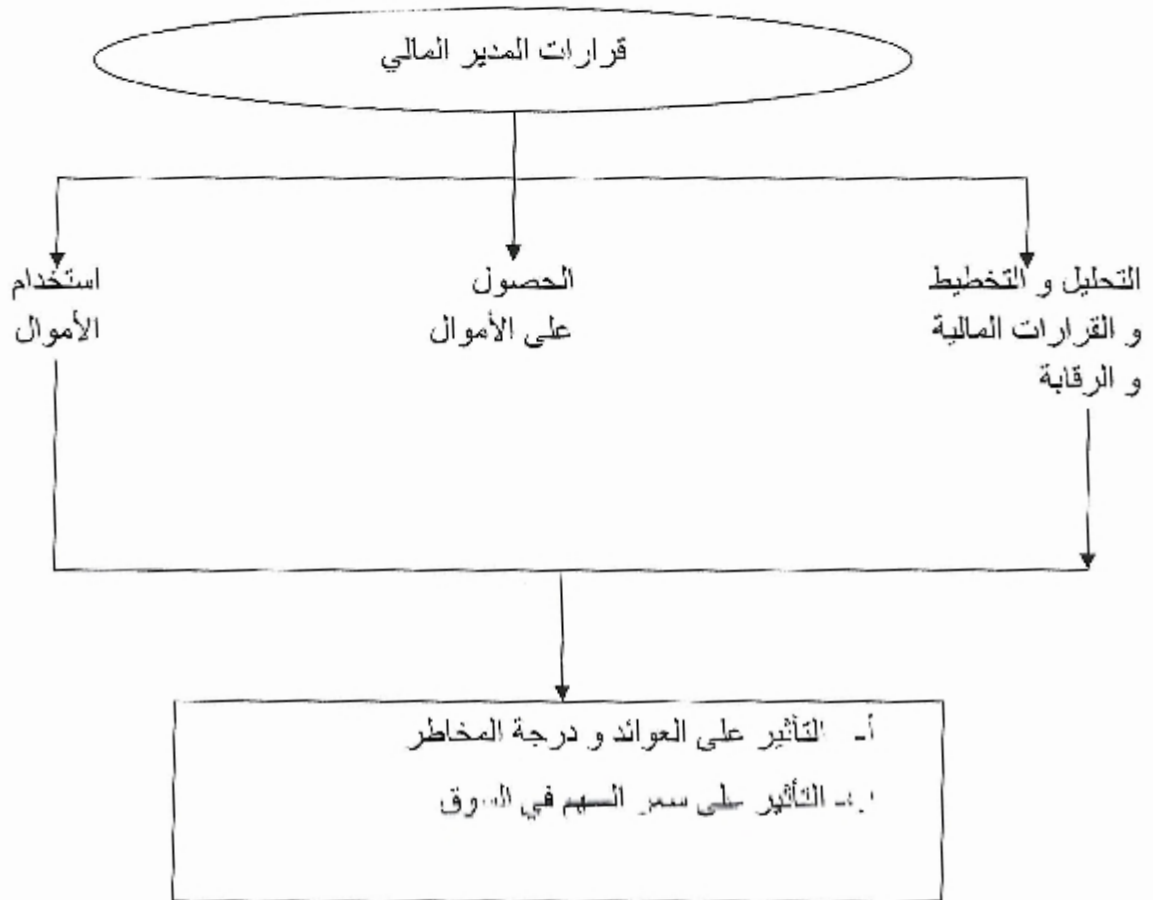
و هذا يتطلب المعرفة و الدراية الكاملة بالأسواق المالية و التي من خلالها تحصل على الموارد المالية و بكيفية التوجه إلى قرارات استثمارية سليمة و عمليات فعالة، و يجب على المديرين الماليين المعنيين باتخاذ اقرارات المالية أن يأخذوا بعين الاعتبار ان هناك عدد من المصادر البديلة التي يمكن الحصول منها على الأصول، فهناك مصادر ذاتية و أخرى خارجية.

و بما أن أهم وظيفة للمدير المالي خلق قيمة عالية للشركة من خلال أنشطة الإنفاق الاستثماري، و التمويل، إدارة السيولة، و بإمكان المدير المالي قيادة قيمة الشركة و ذلك من خلال:

(1) محمد صالح الحناوي، نوهل فريد مصطفى: "الإدارة المالية"، المكتب الجامعي الحديث، الإكندرية 2008، ص 24.

محاولتها شراء تلك الأصول التي توند نقدية أكبر من تكلفتها، و أن تتبع سندات و أسهم و أدوات مالية أخرى توفر نقدية أكثر من تكلفتها. (1)

شكل رقم (01) قرارات المدير المالي (2)




(1) فرود و بسون، يوجى برجنم "التمويل الإداري"، تعريب الدكتور عدنان دغستان، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، سربيا، 1993، ص 25.

(2) محمد سويلم: مرجع سبق ذكره، ص 47.

## خلاصة :

يمكننا القول ان المؤسسة عرفت تطورا ملحوظا من خلال تعدد انواعها المصنفة طبقا لمعايير معينة و اختلاف مهامها الا ان الهدف الاساسي و المشترك بينهم هو «تحقيق اكبر ربح ممكن أي تعظيم الربح و ذلك يتجلى عن طريق فعالية الادارة المالية و مدى قدرتها على تحقيق الاهداف المستقبلية اعتمادا على نجاح خطط و سياسات المدير المالي للمؤسسة.



الفصل الثاني:  
الأداء المالي و سبل  
الرفع فيه

## تمهيد:

إن الغرض من هذا الفصل هو التزود بالإطار النظري للأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، فلا يمكن تناول سبل التحسين في الأداء المالي دون الإحاطة بالإطار النظري للأداء . من أجل ذلك سيتم معالجة الفصل الثاني بالتطرق أولاً إلى مفهوم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية مركزين في ذلك على تعريفه و مصادر المعلومات ثم يلي ذلك الوظائف التي تخص تقييم الأداء المالي و أدوات تقييمه ، وثانياً سيتم التطرق إلى سبل التحسين في الأداء المالي للمؤسسة من حيث عمليتي التخطيط المالي و التنبؤ المالي ، وفي الأخير الرفع المالي و الرفع التشغيلي

المبحث الأول: ماهية الأداء المالي

لقد تطور مفهوم الأداء المالي و اتسعت مجالات استخدامه حتى أصبح أحد أهم العمليات و الإستراتيجية التي تحظى باهتمام معظم المؤسسات و لذلك أصبح من الضروري إلقاء الضوء على المفاهيم الأولية لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية من خلال المطالب التالية:

- مفهوم تقييم الأداء المالي.
- وظائف تقييم الأداء المالي.
- أدوات تقييم الأداء المالي.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي و مصادر المعلومات

سنحاول في هذا المطلب تسليط الضوء على مفهوم الأداء المالي من خلال:

1- مفهوم تقييم الأداء المالي:

يعني تقييم الأداء المالي للمؤسسة تقديم حكما ذو قيمة على إدارة الموارد الطبيعية و المادية و البشرية و المالية المتاحة لإدارة المؤسسة و على طريقة الاستجابة لإشباع أطرافها المختلفة، و بمعنى آخر يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياسا للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفا. (1)

2- أهمية تقييم الأداء المالي:

- يعتبر تقييم الأداء أداة رئيسية لازمة للإجراء الرقابي للمؤسسة و يظهر ذلك فيما يلي: (2)
- عن طريق تصحيح و تعديل الإستراتيجية و الخطة و ترشيد استخدام الموارد المتاحة.
- تحتاج أي مؤسسة إلى إعداد نظام لتقييم أداء ما حتى تكتشف نطاق القوة و الضعف لديها، إذن بهدف قياس حالة التقدم أو التأخر في المؤسسة إذ أن الأداء الجيد يصبح شرطا أساسيا لتأمين بقاء المؤسسة في بيئة تنافسية.
- يمثل الحصول على مستويات أداء مرتفعة أجزاء ديناميكية، فالنجاح في إنجاز أهداف طموحة يحقق الإشباع المطلوب و يقوي دافعية المؤسسة و أطرافها، هذه الدافعية تؤدي بدورها إلى زيادة الفعالية إلى مستوى إنجاز المطلوب.

(1) سعيد فرحات جمعة، الأداء المالي للمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 38.

(2) جمعة، نفسه، ص 41-42.

- أصبحت المؤسسة الرائدة في الأداء هي التي تستطيع نمذجة مستقبلها مع تحديد أهداف واضحة و واقعية في ظل توزيع مواردها في المجال و الزمان المؤديان مقدما إلى تدنية عدم التأكد بينتها، كل ذلك بفضل طرق التحليل و القرارات السليمة.

### 3- أهداف تقييم الأداء المالي:

يمكن أن نلخص هذه الأهداف فيما يلي<sup>(1)</sup>

- تقوم بعملية تقييم الأداء المالي لمعرفة المركز المالي للمؤسسة، هذا المركز الذي يوضح إمكانية الإدارة في اتخاذ بعض الإجراءات لتحقيق بعض الأهداف المرجوة، زيادة على هذا فإذا كان هذا الموقف المالي سيئا فإنه يكشف أو يوحي بوجود مشكلة في أسلوب العمل لأبد من تصحيحها.
- إذ عملية التقييم أو القياس تسمح بمعرفة وضعية المؤسسة من حيث:
  - السيولة أي قدرتها على الوفاء بالالتزامات القصيرة الأجل.
  - كفاءة المؤسسة في استخدام رأس المال العامل بحيث لا يكون أقل أو أكثر من اللازم.
  - ملائمة هيكل التمويل أي ملائمة الالتزامات الطويلة الأمد في ظل ظروف المؤسسة.
  - قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح كافية و قادرة على تغطية فوائد الأموال المقترفة.
  - كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها الثابتة منها المتداولة.
  - قدرة المؤسسة على تحقيق فائض مالي يسمح لها بالتمويل ذاتيا لإنجاز بعض المشاريع.
  - البحث عن الأخطاء و الانحرافات و بالتحديد أسبابها و المسؤولين عنها و هذا لاستئصالها أو التخفيف منها.
  - تحديد مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها المالية و ذلك بتخفيض المورد المناسب (أموال خاصة أو أجنبية) في الاستخدام المناسب (أصول ثابتة / متداولة).

### 4- مصادر معلومات تقييم الأداء

إن أول مرحلة في عملية التقييم هي مرحلة جمع المعلومات، فجمع المعلومات هي نقطة الانطلاق، ويشترط للمعلومات أن تكون بالجودة وفي الوقت المناسب. وتقسيم مصادر المعلومات يختلف حسب كل باحث، فمنهم من يقسمها إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية ويفسرها باحث آخر إلى المعلومات العامة، المعلومات القطاعية، المعلومات الخاصة بالمؤسسة... والتقسيم الذي سيتم انتهاجه في هذا البحث هو: مصادر خارجية وتنظم المعلومات العامة والمعلومات القطاعية ومصادر داخلية تنظم المعلومات التي تتعلق بنشاط المؤسسة.

(1) زيات دراجي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 1997.



#### 1-4- المصادر الخارجية

تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي، وهذه المعلومات يمكن تصنيفها إلى نوعين من المعلومات.

##### - 1-1-4- المعلومات العامة

تتعلق هذه المعلومات بالظرف الاقتصادي حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة معينة. وسبب اهتمام المؤسسة بهذا النوع من المعلومات هو تأثير نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور، وتساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها

##### - 2-1-4- المعلومات القطاعية

تقوم بعض المنظمات المتخصصة بجمع المعلومات الخاصة بالقطاع ونشرها لتستفيد منها المؤسسات في إجراء مختلف الدراسات المالية والاقتصادية. فمثلا يجمع مركز الميزانيات لبنك فرنسا مختلف الحسابات السنوية التي تنشرها المؤسسات ثم يضعها في حسابات مجمعة وبعدها يستخلص منها نسب ومعلومات قطاعية تساعد المؤسسات في تقييم وضعياتها المالية بالمقارنة مع هذه النسب.

فهذا النوع من المعلومات عموما تتحصل عليه المؤسسة من إحدى الأطراف التالية : النقابات المهنية، النشرات الاقتصادية، المجالات المتخصصة، بعض المواقع على الانترنت...

لكن هذا النوع من المعلومات يظل غائبا في معظم الدول النامية كالجائر، وبالتالي القيام بدراسة اقتصادية أو مالية وافية تعد عملية صعبة جدا.

##### - 2-4- المصادر الداخلية

تمثل المعلومات انداخنية المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي عموما في المعلومات التي تقدمها مصلحة المحاسبة، وتتمثل هذه المعلومات في الميزانية، جدول حسابات النتائج، الملاحق

##### - 1-2-4- الميزانية

تقدم مصلحة المحاسبة العامة إلى المسيرين المطلعين بإجراء عملية تقييم الأداء المالي وثيقة حسابية ختامية هي الميزانية المحاسبية ومجموعة من المعلومات التي تمكنهم من إعداد الميزانية المالية التي يمكن الاعتماد عليها كمعلومات مالية مساعدة على تقييم الأداء.

وتعتبر الميزانية عن مجموعة مصادر أموال المؤسسة وتدعى بالخصوم، وأوجه استخدامات هذه الأموال وتسمى بالأصول، وذلك بزمن تاريخي معين عادة ما يكون في نهاية السنة.

وترتب الأصول المحاسبية تبعا لمدة استعمالها، فنجد على رأس عناصر الأصول الاستثمارات بنوعيتها المعنوية والمالية وتليها المخزونات (بضائع، مواد أولية، منتجات تامة...) وفي أسفل الأصول نجد الحقوق (القابلة للتحقيق كالعملاء، أوراق القبض، سندات المساهمة والأموال الجاهزة كالبنك والصندوق).

أما الخصوم فتشكل من مجموعة من العناصر يكون ترتيبها تنازليا حسب درجة استحقاقها، أي ابتداء من الأموال التي تستغرق مدة طويلة جدا لإعادتها إلى أصحابها إلى غاية الأموال التي تعاد إلى أصحابها في أدنى الأجل، فنجد الأموال الخاصة ثم الديون الطويلة والمتوسطة الأجل ثم الديون الأقصر مدة بوجودها في المؤسسة.

وتكمن قيمة الميزانية المحاسبية في اعتبارها وسيلة كمية وقانونية تظهر إلتزامات المؤسسة نحو الغير من جهة، واستعمالات مواردها المالية وحقوقها على الغير من جهة أخرى<sup>(1)</sup>

والنظر إلى الميزانية على أنها موارد واستخداماتها يشكل نظرة أو قراءة اقتصادية يمكن أن تكمل بدراستين قانونية ومالية<sup>(2)</sup>، والجدول رقم (01) يوضح مختلف القراءات السابقة الذكر.

#### - 2-2-4- جدول حسابات النتائج

يعد جدول حسابات النتائج وثيقة محاسبية نهائية تلخص نشاط المؤسسة دوريا، ويتمثل في جدول يجمع مختلف عناصر التكاليف والإيرادات التي تساهم في تحقيق نتيجة نشاط المؤسسة في دورة معينة، دون تحديد تواريخ تسجيل لها، أي يعبر عن مختلف التدفقات التي تنسب في تكوين نتيجة المؤسسة خلال فترة معينة.

فهو يعد وسيلة جد مهمة للمسيرين لدراسة وتحليل نشاط المؤسسة من جهة، ولتحديد مجاميع المحاسبة الوطنية من جهة أخرى. ولقد وضع الجدول ليعطي النتائج على خمسة مستويات.

(1) ناصر دادي عدون، نواصر محمد قحوي: دراسة لحالات المالية، دار الأفاق، الجزائر، 1991، ص. 11.

- جدول رقم(01): قراءات الميزانية

القراءة الاقتصادية	الأصول=الاستثمارات	الخصوم= الموارد
القراءة القانونية	الأصول = الممتلكات (وجود حق الملكية)	الخصوم: مجموعة إلتزامات المؤسسة: الأموال الخاصة (إلتزامات نحو المساهمين) الديون (التزامات نحو الغير)
القراءة المالية	الأصول: مجموع الاستثمارات التي هي بحوزة المؤسسة	الخصوم =الأموال الخاصة: ما للمؤسسة محاسبيا الديون: ما على المؤسسة

-الهامش الإجمالي: يعتبر عنصر مهم في تحليل نشاط المؤسسات التجارية، وينتج عن الفرق بين العنصرين الأساسيين في هذا النشاط وهما: مبيعات البضائع وتكلفة البضائع المباعة.

-القيمة المضافة : تعد مفهومًا اقتصاديًا أكثر منه محاسبيًا، ويعني القيمة التي تم إنتاجها بواسطة مختلف عوامل الإنتاج خلال العملية الإنتاجية. ويمكن النظر إليها من زاويتين مختلفتين ، فهي الفرق بين ما تم إنتاجه والاستهلاك الوسيط من جهة، وأنها تمثل مجموعة عوائد عوامل الإنتاج من جهة أخرى. ويتم حسابها محاسبيا بموجب العلاقة التالية:

القيمة المضافة = الهامش الإجمالي + إنتاج الدورة - (مواد ولوازم مستهلكة + خدمات)

-نتيجة الاستغلال: وتتمثل في الربح الناتج عن نشاط الاستغلال الذي قامت به المؤسسة، ويمكن حسابه بالعلاقة:

- نتيجة الاستغلال = القيمة المضافة - نواتج مختلفة وتحويل تكاليف الاستغلال - (مصاريف المستخدمين + ضرائب ورسوم + مصاريف مالية + مصاريف مختلفة + مخصصات الإهلاكات والمؤونات).

- نتيجة خارج الاستغلال: وتنتج عن الفرق بين نواتج خارج الاستغلال ومصاريف خارج الاستغلال.

- نتيجة الدورة: هي نتيجة الجمع الجبري بين نتيجة الاستغلال ونتيجة خارج الاستغلال.

ولقد روعي في إعداد هذا الجدول مبادئ أساسين:

أ - الاستغلال العادي وغير العادي : حسب المبدأ يجب التفريق بين مصاريف ونواتج نشاط الاستغلال العادي ومصاريف ونواتج النشاط الاستثنائي في إعداد الجدول.

ب- مقابلة كل عنصر إيراد بعنصر المصاريف المقابل له أي كل عنصر من الإيراد والعنصر المتسبب فيه من التكاليف<sup>(1)</sup>.

#### - 4-2-3- الملاحق

الملحق هو وثيقة شاملة تنشئها المؤسسة. وهدفه الأساسي هو تكملة وتوضيح فهم الميزانية وجدول حسابات النتائج، فهو يمكن أن يقدم المعلومات التي تحتويها الميزانية وجدول النتائج بأسلوب آخر. ويجب على الملاحق أن تمكن الأطراف الموجهة إليها الميزانية وجدول النتائج من الفهم الجيد لها. وتقدم هذه الملاحق نوعين من المعلومات :

-المعلومات المكتملة أو الرقمية الموجهة لتكملة وتفصيل بعض عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج.  
-المعلومات غير المرقمة وتتمثل في التعليقات الموجهة لتسهيل وتوضيح فهم المعلومات المرقمة<sup>(2)</sup>.

#### المطلب الثاني: وظائف و خطوات تقييم الأداء المالي

##### 1- وظائف تقييم الأداء المالي: و تشمل ثلاث نقاط أساسية: (3)

- الحكم على مدى تحقيق الوحدة الإنتاجية للأهداف الموضوعة بالاستعانة بقدر كبير من البيانات و الإحصائيات
- تفسير انحرافات النتائج تفسيراً واضحاً مسبقاً مع الاستعانة بالمعايير و المعدلات الموضوعة من قبل.
- تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات.

##### 2- خطوات عملية تقييم الأداء المالي

إذا كانت عملية تقييم الأداء المالي تؤدي في الأخير إلى الكشف عن أسباب الانحرافات و بدت، و محاولة تدعيم نقاط القوة في الحالة العاكسة و حتى يكون من الممكن إصدار هذا الحكم أو ذلك، لا بد أولاً تجميع كل المعطيات اللازمة، ثم القيام بتحليلها، ثم اتخاذ القرارات، و عليه فعملية تقييم الأداء المالي تتم عبر ثلاث مراحل هي: (4)

(1) ناصر دادي، عدون، بنواصر محمد فتحي، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 75، 84.

(3) د/ أبو الفتوح علي فعالة، تحليل مالي و إدارة أموال، دار النكب العلمية للنشر و التوزيع، نسخة 2، القاهرة 1994، ص 23.

(4) د/ سعيد كرفي، تقديم الأداء، دار المناهج، عمان، 2008، ص 39.

- تجميع المعلومات

- تحليلها

- الحكم على النتائج

- 1- تجميع البيانات: إن البداية الصحيحة لإجراء عملية تقييم الأداء المالي تمثل في جمع كافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة موضوع الدراسة و على اعتبار أن مرحلة جمع البيانات هي الخطوة الأولى التي تبدأ بها عملية التقييم فإن نجاح هذه العملية متوقف إلى حد كبير على نجاح عملية تجميع البيانات، و تتوقف درجة دقة و صحة الأحكام التي تصل إليها إلى حد كبير على كمال و جودة المعلومات التي جمعت.
- 2- تحليل البيانات: بعد جمع البيانات تأتي مرحلة التحليل، أي حساب كافة المؤثرات المختارة لدراسة جميع الجوانب المالية للمؤسسة، سواء من حيث التمويل أو المردودية، بمعنى آخر القيام بعملية التحليل المالي، هذا الأخير يهتم بالأداء المالي للمؤسسة، و طبعاً هذه المرحلة هي التي يعتمد عليها في إصدار الحكم على نتائج المؤسسة.
- 3- مرحلة الحكم على النتائج: إن إصدار الأحكام التي لا يجب أن يكون عشوائياً و إنما يجب أن يستند على دعائم مبنية هذه الأخيرة تتمثل في الرجوع إلى الأهداف المسطرة و مادام الاهتمام هنا ينصب على الأداء المالي فلا بد الإطلاع على المخطط المالي الذي يحدد الأداء المطلوب و العمل الأساسي عنها يتمثل في المواجهة بين الفعلي و المخطط للوقوف على أسباب الضعف و محاولة تجنبها أو التقليل منها مستقبلاً، أما إذا كان الحكم إيجابياً فتتخذ القرارات اللازمة للمحافظة على تلك النتائج.

### المطلب الثالث: أدوات تقييم الأداء المالي

#### 1- النسب المالية كأداة من أدوات تقييم الأداء

- 1-1- تعريف: تعني النسب المالية العلاقة النقدية بين متغيرين أحدهما بسيط و الآخر مقام و هي توضح نصيب المقام من وحدات البسط، و لذلك فإن النسب المالية تستخرج من البنود المتناسقة في القوائم المالية الختامية للوصول إلى دلالات معينة إذ أن الرقم المالي المتجرد لا تظهر أهميته و لا تتضح دلالاته إذا نظرنا إليه بشكله الرقمي.
- إذ يجب أن ننظر إليه بعلاقته مع غيره من الأرقام المرتبطة به حتى يتسنى الوصول إلى صورة ذات معاني معينة لهذه العلاقة. (1)

(1) د/ أبو الفتوح علي فغانة، نفس المرجع، ص 21.

- 1-2- خصائص النسب المالية: يمكن حصر هذه الخصائص فيما يلي: (1)
- الذاتية: يتوقف اختيار النسب المالية على المحلل المالي ذاته (مؤسسة نفسها، بنك، مورد، مستثمر... إلخ).
  - الانتقاء: لكي تكون عملية التحليل مركزة و ذات فعالية ينبغي الاقتصار على اختيار من بين عدد لا حصر له من النسب الممكنة، أي عدد محدود منها يعبر أحسن تعبير عن جانب أو عدت جوانب من الوضعية المالية للمؤسسة المراد تحليلها.
  - الدلالة: أي أن تكون النسب معبرة عن الأهداف أو النهج المرجو من التحليل (الدول على انتمان الموردين، طلب قرض... إلخ).
  - التجانس: بمعنى أن تكون المقادير المنسوبة إلى بعضها البعض معرفة بدقة و وضوح، و أن تكون قابلة للمقارنة فيما بينها من حيث: محتواها، تقييمها النقدي، و تواريخ وضعها.
- 2- أنواع النسب: على الرغم من تنوع و تعدد مداخل الأداء المالي إلا أنه من الممكن تصنيف النسب المالية إلى أربع مجموعات أساسية منها: (2)
- 1-2- نسب السيولة: تهدف مجموعة نسب السيولة إلى تحليل و تقسيم مركز رأس المال العامل و التعرف على درجة تداول عناصره بهدف الحكم على مقدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها الجارية.

و تنقسم نسب السيولة بدورها إلى 3 نسب فرعية هي:

- نسبة التداول: هذه النسبة هي مؤشر أولي و جوهري لمقدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها الجارية بسرعة و بدون صعوبات، إلا أن الحد الأدنى المقبول لهذه النسبة هو الواحد الصحيح و يتم حسابها كالتالي:

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

- نسبة السيولة العادية: هي نسبة أكثر تحفظا من النسب السابقة و تستخدم لبيان مقدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها قصيرة الأجل من النقدية المتحصلة من أصولها سريعة التداول كالنقد و الاستثمارات المؤقتة و الأسهم.

$$\text{نسبة السيولة العادية} = \frac{\text{الأصول المتداولة - المخزون السلعي}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

(1) د/ الأرقم عبد الحفيظ، دروس و تقنيات في التحليل المالي - مطبوعة جامعية - قسنطينة، 1999، ص 29.  
(2) د/ سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار و التمويل و التحليل المالي - مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، نسخة (1)، ص 229.

و يلاحظ أن نسبة الواحد الصحيح تعتبر مقبولة حيث أن المؤسسة يمكنها مواجهة التزاماتها السريعة فوراً، و إذا زاد عن "1" فمعنى هذا زيادة درجة السيولة النقدية.

- نسبة السيولة السريعة: هذه النسبة تعتبر أكثر تشدداً من النسب السابقة حيث لا تأخذ في الاعتبار الذمم المخزون السلعي، و تقتصر على الأصول المتداولة التي تمتاز بعدم تعرضها تقريباً لأي نقص في قيمتها عند التصفية.
- $$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{القيم جاهزة (نقدية)}}{\text{الأصول المتداولة}}$$

و يلاحظ أنه إذا انخفضت هذه النسبة من "1" الصحيح فهذا يعني بكل وضوح حتمية تحصيل جزء من الذمم أو بعض المخزون السلعي حتى تمكن المؤسسة من سداد كل التزاماتها الجارية.

## 2-2- نسب الهيكل المالي: و تمثل فيما يلي:

- نسبة التمويل الدائم أو التوازن المالي: و يتم حسابها كما يلي:

$$\frac{\text{الأصول الدائمة}}{\text{الموجودات الثابتة}}$$

- إذا كانت نتيجة النسبة تساوي "1" فإن حالة توازن المالي للمؤسسة في وضعها الأدنى.
- إذا كانت نتيجة النسبة أكبر "1" معناه رأس مال العامل موجب.
- إذا كانت نتيجة النسبة أصغر "1" معناه رأس مال العامل سالب.

$$= \frac{\text{أموال خاصة}}{\text{أموال دائمة}} \times 100$$

- و نقيس هذه النسبة درجة اعتماد المؤسسة في تمويلها الدائم على أموالها الخاصة، أي درجة استقلاليتها المالية عن الدائنين من مقدمي القروض المتوسطة و طويلة الأجل، و تشترط البنوك عموماً أن تكون نتيجة هذه النسبة للمؤسسة أكبر من 50% حتى توافق على منح هذه الأخيرة مزيداً من التمويل الدائم.
- نسبة المديونية: هي النسبة الأساسية التي يفحصها البنك قبل اتخاذ قراره المتعلق بطلب منح المؤسسة قرضاً متوسطاً أو طويل الأجل على اعتبار أن هذه النسبة تظهر مديونية المؤسسة و يريد البنك من تفحصه لهذه النسبة معرفة دقة الأموال الخاصة و دقة الأموال الدائمة الأجنبية في تمويل كل الموجهة، الثابتة للمؤسسة و احتياجاتها من رأس المال العامل و على اعتبار أن الأموال الخاصة تمثل هامش الضمان الخاص بدائنيها فإنه في حالة تصفية المؤسسة ينبغي أن يكون رصيد ذمتها المالية الصافية (أموال خاصة) كافية لتسديد مجموع ديونها و تقاس بالنسبة التالية:

$$\text{نسبة المديونية} = \frac{\text{الأموال الدائمة الأجنبية}}{\text{الأموال الدائمة}} \times 100$$

2-3- نسبة النشاط: "نقيس نسبة انشباط مدى فعالية المؤسسة في استخدام الموارد المتداولة و تقترض هذه النسب ضرورة وجود توازن مناسب بين المبيعات و هذه الأصول و تمثل في النسب المالية التالية:  
(1)

$$\text{معدل دوران الموجودات} = \frac{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}}{\text{مجموع الموجودات}}$$

نكتفي بهذه النسبة إذا كانت جيدة مقارنة مع:

$$\text{معدل دوران الموجودات الثابتة} = \frac{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}}{\text{مجموع الموجودات الأثابتة}}$$

$$\text{معدل دوران الموجودات المتداولة} = \frac{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}}{\text{الموجودات المتداولة}}$$

#### 2-4- نسب المردودية:

- تعريف المردودية: "تعني المردودية في مفهومها العام قدرة الأموال الموظفة أو المستثمرة على تحقيق عوائد مالية".<sup>(2)</sup>

و منه نستطيع القول بصفة عامة أن مردودية المؤسسة تتمثل في قدرتها على تحقيق أرباح من مجموع الموارد المالية الموضوعة تحت تصرفها أي أن مردودية المؤسسة تقاس بنسبة النتائج المحققة إلى الوسائل الموظفة أو المستعملة لتحقيق تلك النتائج.

- نسب المردودية: توجد عدة أنواع هي:

- المردودية الاستغلالية (التجارية): و هي المردودية من وجهة نظر النشاط الاستغلالي للمؤسسة المعبر عنه بالنسبة للمبيعات (رقم الأعمال).

- المردودية التجارية =  $100 \times \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}}$

- المردودية الاقتصادية: و هي من وجهة نظر الوسائل المستعملة من طرف المؤسسة الممارسة نشاطها و التي يصطلح على تسميتها الوسائل الاقتصادية أي الموجودات حسب التعبير المحاسبي.

- المردودية الاقتصادية =  $100 \times \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{مجموع الموجودات}}$

- المردودية المالي: و هي المردودية من وجهة نظر الموارد المالية الخاصة لصاحب أو أصحاب المؤسسة و تعتبر المردودية انمالية بمثابة الممثل المردودية العامة للمؤسسة

(1) د/ سمير محمد عبد العزيز، المرجع نفسه، ص 243.

(2) د/ الأرقم عبد الحفيظ، نفس المرجع، ص 65.



$$\bullet \text{ المردودية المالية} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}} \times 100$$

### 3- التوازنات المالية:

إن قدرة المؤسسة المالية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التوازن المالي و ذلك للحفاظ على درجة كافية من السيولة لضمان دائم للتدفقات النقدية.

و نقد استعمل المحللين ثلاث عناصر أساسية في التحليل بواسطة التوازنات المالية هي: (1)

- رأس المال العامل.

- الاحتياجات من رأس المال العامل.

- الخزينة.

#### 3-1- رأس المال العامل الدائم:

- تعريفه: إن المبدأ المحاسبي العام المحقق في الميزانية (تساوي الأصول مع الخصوم) يفرض من الناحية

المالية أن تكون الاستعمالات ممولة من مصادر محددة من الخصوم لأننا نجد في أعلى السيزانية المالية

الأصول الثابتة التي لا نستطيع تحصيلها أو تحويلها إلى نقود إلا بعد مدة طويلة لذا فيستوجب تمويلها

من قبل الأموال الدائمة بينما في أسفل الميزانية الديون لا تسدد في مدة قصيرة و هذا ما تعني به التوازن

المالي، و هذا ما يقودنا إلى قاعدة التوازن الأدنى أو قاعدة الحجم.

و بحسب رأس المال العامل الدائم (ر.م.ع.د) بالعلاقتين التاليتين:

$$\text{ر.م.ع.د} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة.}$$

أو

$$\text{ر.م.ع.د} = \text{الأصول المتداولة} - \text{د.ق.أ}$$

#### 3-2- الاحتياجات من رأس المال العامل:

- تعريفه: " إن احتياجات تمويل دورة الاستغلال تترجم فيما يسمى باحتياجات رأس المال و هذا المفهوم

مرتبط بمشكلة تغطية دورة الاستغلال".

- إن طبيعة هذه الاحتياجات غير مستقرة و شروط تمويلها مرابطة ارتباطاً وثيقاً بشروط التحكم في

التوازن المالي للمؤسسة ككل.

و يمكن حساب احتياجات من رأس المال العامل كما يلي:

$$\text{احتياجات رأس المال العامل} = \text{احتياجات الدورة} - \text{موارد الدورة}$$

(1) د/ ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير - الجزء الأول، دار البعث، قسنطينة 1988، ص 45.

احتياجات الدورة = مخزونات + قيم قابلة للتحقيق

موارد الدورة = القروض قصيرة الأجل - سلفيات مصرفية

### 3-3- الخزينة:

- تعريف الخزينة: تعرف الخزينة المؤسسة على انها: "مجموعة الأموال التي في حوزتها لمدة دورة الاستغلال و هي تشمل ما في القيم الجاهزة، أي ما نستطيع التعرف فيه فعلا من مبالغ مسائلة خلال دورة استغلالية معينة".<sup>(1)</sup>
- إنها رصيد المصادر المستعملة لتمويل نشاط المؤسسة و الاحتياجات المتولدة عنها. و يمكن حسابها من خلال طريقتين:  
الخزينة = القيم جاهزة - سلفيات مصرفية  
الخزينة = الموارد - الاحتياجات  
الاحتياجات = احتياجات الاستغلال + احتياجات خارج الاستغلال.  
فالخزينة إذن تظهر كنقطة الفصل بين المدى الطويل المتمثل ماليا برأس المال العامل و المدى القصير المتمثل ماليا باحتياجات رأس المال العامل.

## المبحث الثالث: سبل التحسين في الأداء المالي

### المطلب الأول: التخطيط المالي

#### 1- تعريف التخطيط المالي:

- التخطيط بشكل عام عمل ذهني يهدف إلى نشاط تنظيمي للمجال المالي يسعى إلى اختيار أهداف و تحقيقها باستخدام أفضل الوسائل المتاحة.
- و يتضمن دراسة الموارد المالية للمؤسسة و نفقاتها و إلى التقليل من حالة عدم التأكد التي تحيط بالمستقبل بالإضافة إلى الحد من عوامل المصادفات و الخطر.
- و تنظر المؤسسة الاقتصادية إلى أن التخطيط المالي عملية إدارية تقوم فيها الإدارة المالية بتقييم الاحتياجات المالية للمؤسسة خلال فترة زمنية مستقبلية معينة و كيفية إيجاد الإيرادات اللازمة لتغطية تلك الاحتياجات من نفقات و تطلعات استثمارية، من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية و الأهداف الفرعية.
- و الخطة المالية هي عبارة عن وثيقة تحدد ما يجب القيام به خلال فترة زمنية محددة من مدخلات و مخرجات مالية.<sup>(2)</sup>

(1) د/ ناصر دادي عدون، نفس المرجع السابق ذكره، ص 47.

(2) محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية، دار الحامد، الأردن، ط1، 2008، ص 422.

2- مراحل عملية التخطيط المالي:

- المرحلة الأولى: مرحلة وضع الأهداف التي تتطلع إليها المؤسسة.
- المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ الفعلي للأهداف المستقبلية.
- المرحلة الثالثة: مرحلة المقارنة بين الأداء الفعلي و المتوقع.

3- مزايا التخطيط المالي:

يمكن التخطيط المالي من تقييم آثار القرارات الاستثمارية في المؤسسة الاقتصادية و مدى أثرها في المستقبل. (1)

و من أهم خصائص أو مزايا التخطيط المالي ما يلي:

- تحديد أهداف واضحة و العمل على تحقيقها.
- اجتناب المفاجآت، و وضع الاحتمالات المتوقعة.
- الربط بين وظائف التمويل و وظيفة الاستثمار.
- القدرة على تقييم الأداء الفعلي.
- تحديد الاحتياجات المستقبلية.

المطلب الثاني: التنبؤ المالي

يعتبر التنبؤ المالي إحدى المسؤوليات الرئيسية للمدير المالي بالشروع، حيث أنه يزود المشروع بالإطار الذي تستند عليه عمليات التخطيط و الرقابة بالمروع، وينقسم التنبؤ إلى قسمين هما:

- التنبؤ طويل الأجل
- التنبؤ قصير الأجل

أما التنبؤ طويل الأجل فهو يُصمم بغرض تقدير الاحتياجات العامة للمشروع من الأموال

(أ) أساليب التنبؤ طويل الأجل:

(1) أسلوب النسبة المئوية من المبيعات : حيث يعتبر أبسط الأساليب وفيه يتم التعبير عن احتياجات المشروع

المالبة على أساس النسبة المئوية من المبيعات السنوية المستهدفة في كل بند من بنود الميزانية العمومية.

(1) مطلق عطر، سكرمة في الإدارة المالية و التحليل المالي، دار الجنتين، السعودية، طبع، 2006، ص 423.

حيث نجد الخطوة الأولى في هذا الأسلوب هي فصل بنود الميزانية العمومية ويتوقع أن تختلف باختلاف المبيعات، وتطبق هذه الخطوة على جميع بنود الأصول بالميزانية العمومية، ويمكن التعبير عن هذه الخطوة في شكل معادلة كما يلي:

$$\text{الاحتياجات المالية الخارجية}^{(1)} - \frac{ص}{م} (\Delta م) - \frac{ص}{م} (\Delta م) - \text{رم} (1-ت)$$

حيث:  $\frac{ص}{م}$  الأصول كنسبة مئوية من المبيعات

$\frac{ص}{م}$  الخصوم كنسبة مئوية من المبيعات

$\Delta م$  التغير في المبيعات

ز : هامش الربح ( صافي الربح بعد الضريبة على المبيعات )

م 2 : المبيعات المتوقعة للسنة القادمة

ت : النسبة المؤوية للتوزيعات من صافي الربح بعد الضريبة

والجدير بالذكر أن هذا الأسلوب لا يتم بطريقة آلية وهو يتطلب الخبرة الطويلة.

(2) أسلوب تحليل الانحدار : يعتبر هذا الأسلوب بديلاً لأسلوب النسبة المؤوية من المبيعات في تقدير

الاحتياجات المالية ويسمى بأسلوب الانحدار البسيط أو خريطة التشتت، وبدون الدخول في تفاصيل كثيرة

يمكن القول أن هناك أربعة أساليب بالاحتياجات المالية وهي:

• النسبة المؤوية من المبيعات

1. الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية - مذكرة تخرج في التماس مالية - بوعبد الله عيسى وآخرون الطبعة 2003 ص. 42

• الانحدار الخطي البسيط

• الانحدار غير الخطي البسيط

• الانحدار المعدد: وهو الأسلوب الأكثر تقدماً وذلك أنه يقوم على افتراض أن المبيعات تعتمد على عدد من المتغيرات، ويتوقف استخدام أسلوب دون الأخر على الدقة والعوائد الناتجة عنه.

أما التنبؤ المالي قصير الأجل: والذي يركز أساساً على الميزانية النقدية التقديرية والتي تعتبر جزء من نظام الميزانيات التقديرية داخل المشروع ونكرر بأن المبيعات هي نقطة البداية الأساسية لأي عمل تنبؤ.

(أ) أساليب التنبؤ قصير الأجل

1) الميزانية التقديرية: تؤثر الخطط التي تعدها الإدارة عن فترة مقبلة من الناحية المالية للمؤسسة من ناجين<sup>(1)</sup>:

- تؤثر على النفقات الداخلية والخارجية

- تؤثر على ربحية المؤسسة.

والميزانية التقديرية ما هي إلا خطة مالية للمؤسسة تتضمن كيفية الحصول على الأموال وإنفاقها كما أنها أداة تخطيط ورقابة.

والهدف من الميزانية التقديرية هو تحسين الأداء للمؤسسة حيث تمكنها من توقع التغيرات

(2) الميزانية التقديرية النقدية: هي تساعد في تخطيط الاحتياجات النقدية في الأجل القصير

1 محمد صالح الحلوي، مرجع سابق ذكره ، ص 227

ويمكن تلخيص خطوات إعداد الميزانية النقدية في: يعد الانتهاء من إعداد قائمة العمل تبدأ بإعداد الميزانية التقديرية النقدية : حيث تظهر المتحصلات النقدية من أول صنف من الميزانية وبعد ذلك يتم تلخيص المدفوعات النقدية خلال كل شهر والفرق بين التحصلات والمدفوعات يتمثل المكسب النقدي والخسارة خلال الشهر، وعلى أساس ذلك يُقدر حجم التمويل المطلوب.

### المطلب الثالث: الرفع المالي و الرفع التشغيلي

#### 1- الرفع المالي:

يطلق الرفع المالي على أي اقتراض أو استخدام للأدوات المالية ينتج عنه تضخيم أثر الأرباح على المستثمر (1)

و في الغالب يستخدم لرصف نسبة الاستدانة إلى حقوق الملكية في المؤسسة فكلما زادت نسبة المديونية إلى حقوق الملكية زادت تأثير الرفع المالي على أرباح الشركة (2)

و تزداد درجة الرفع المالي كلما زاد اعتماد المؤسسة على أموال الغير (الاقتراض) لتمويل رأسمالها المستثمر من أجل تحقيق دخل مرتفع

• مؤشرات ارتفاع درجة الرفع المالي:

1- الزيادة في الدخل المتوقع لأصحاب المنشأة أو مساهمها نتيجة المتاجرة بأموال الغير.

2- زيادة العائد المتوقع من استخدام أموال الغير (الاقتراض) عن فائدة ذلك الاقتراض.

3- زيادة معدل العائد على حقوق المساهمين عن معدل الفائدة المدفوعة.

4- زيادة معدل العائد على الاستثمار عن واحد صحيح

#### 2- الرفع التشغيلي:

المعنى العام لرافعة التشغيلية هو أن نعتمد المؤسسة على التكاليف الثابتة لديها في تضخيم حجم الأرباح (3)

و المقصود هنا بالتكاليف الثابتة هي تلك التكلفة التي تبقى ثابتة رغم تغير مستويات الإنتاج و التي ستدفعها المؤسسة سواء أنتج أو لم تنتج و من أمثلتها: الرواتب الإدارية، الإيجارات، أقساط الاستهلاك للأصول الثابتة لذلك نجد أن الشركة عند استخدامها لرفع التشغيلي فإنها بذلك تشغل الطاقة القصوى لتكاليف الثابتة و ذلك على حساب التكاليف المتغيرة لتحقيق أكبر عائد ممكن من الأرباح.

(1) غايان الشريف وآخرون، الإدارة و التحليل المالي، دار البركة، عمان، 2007، ص 271.

(2) محمد صالح الحناوي و آخرون، الإدارة المالية، ادار الجامعية، مصر، 2005، ص 282.

(3) عليان الشريف و آخرون، مرجع سابق ذكره، ص 272.

و تعني بدرجة الرفع التشغيلي أنه نسبة الزيادة في الأرباح الموافقة لزيادة في العمليات (1)

$$\text{درجة الرفع التشغيلي} = \frac{\text{نسبة التغيير في صافي الربح قبل الفائدة}}{\text{نسبة التغيير في حجم المبيعات}}$$

$$\text{حيث: نسبة التغيير في عنصر معين} = \frac{\text{المقدار بعد الزيادة} - \text{المقدار قبل الزيادة}}{\text{المقدار قبل الزيادة}} \times 100$$

$$\text{درجة الرفع التشغيلي} = \frac{\text{كمية المبيعات قبل الزيادة} \times \text{الهامش الإيرادي للوحدة}}{\text{كمية المبيعات قبل الزيادة} \times \text{الهامش الإيرادي للوحدة} - \text{التكاليف الثابتة}}$$

حيث: الهامش الإيرادي للوحدة = سعر بيع الوحدة - التكاليف المتغيرة للوحدة

$$\text{درجة الرفع التشغيلي} = \frac{\text{كمية المبيعات قبل الزيادة} - \text{التكاليف الثابتة}}{\text{الصافي الربح قبل فوائد والضريبة (بعد الزيادة)}}$$

3- الرفع المشترك:

كما علمنا سابقا أن المؤسسة تستطيع التحكم في حجم الأرباح عن طريق الرافعة المالية بالاسناد علي الاقتراض (أموال الغير).

كما انها تستطيع أيضا ذلك عن طريق الضغط على التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة المنتجة و ذلك عن طريق إنتاج أكبر عدد من الوحدات أي تعظيم الإنتاج على حساب التكلفة الثابتة.

و عندما تقوم المؤسسة بكلتا العمليتين معا يؤدي ذلك في تغيير أرباح المنشأة، فهذه الحالة تعبر عن حالة الرفع المشترك.

و الذي يعرف بأنه مدى أو نسبة الزيادة في الأرباح نتيجة استخدام التكاليف الثابتة و استخدام أموال الغير في العمليات معا.

$$\text{درجة الرفع المشترك} = \frac{\text{نسبة التغيير في صافي الربح قبل الفائدة الضريبية}}{\text{نسبة التغيير في حجم المبيعات}} \times \frac{\text{نسبة التغيير في عائد السهم العادي}}{\text{نسبة التغيير في الصافي الربح قبل الفائدة و الضريبة}}$$

$$\text{درجة الرفع المشترك} = \frac{\text{نسبة التغيير في السهم العادي}}{\text{نسبة التغيير في حجم المبيعات}}$$

$$\text{درجة الرفع المشترك} = \frac{\text{نسبة المبيعات} - \text{التكاليف الثابتة}}{\text{الربح صافي قبل الضريبة}}$$

(1) محمد صالح الحناوي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 280.

## خلاصة:

من خلال ما سبق يتضح ان تقييم الاداء المالي للمؤسسة يكون عن طريق قياس الاداء الفعلي باستخدام النسب المالية و التوازنات المالية التي تمكننا من معرفة الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة وتصحيح الانحرافات الموجودة ، وحتى يتم الرفع في هذا الاداء يجب الاعتماد على كل من التخطيط و التنبؤ المالي و الرفع المالي و التشغيلي.



الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية

مديرية توزيع الكهرباء

والغاز - قالمة

المبحث الأول: نظرة عامة على المؤسسةالمطلب الأول: تعريف شركة توزيع الكهرباء الغاز لشرق SDF

شركة توزيع الكهرباء و الغاز شركة مساهمة ، متنوعة من سونلغاز من 2006 ، برأس مال قدره 24 مليار دينار جزائري و مجموعة من العاملين عددهم 4887 عون، و مهمة هذه الشركة تغطية الشرق الجزائري بالغاز و الكهرباء عبر بيعة لـ 19 مديرية جهوية متوزعة على ولايات الشرق ، مهمة هذه المديرية هو شراء الغاز و الكهرباء مع شركة توزيع الكهرباء و الغاز لشرق و اعادة بيعه عبر ولاياتها

و قد قامت الدراسة الميدانية على احدى المديريات الجهوية لتوزيع لسونالغاز ، هذه المديرية هي المديرية الجهوية لقائمة التي تنحصر مهمتها في بيع و توزيع الكهرباء المتوسط و المنخفض الضغط على الزبائن وربطهم بالطاقة و يكون هذا النشاط في اطار الصلاحيات المنصوص عليها

و من أهم المبادئ التنظيمية المعتمدة و المعمول بها ما يلي:

الاستراتيجية المالية التابعة لشركة الأم.

الشركة المتفرعة مكلفة بتنفيذ الاستراتيجيات و القوانين الداخلية للمجمع

الشركات الفرعية ذات استقلالية و هي مطالبة بتحقيق النتائج .

و بصفة عامة يكون تنظيم المديرية متوافق مع أحكام القانون رقم 02/01 المؤرخ في 02/05/2002.

و للمديرية 5 وكالات تجارية موزعة على ولاية قائمة حسب الكثافة السكانية.

و تعمل هذه الوكالات على إخلاص فواتير الكهرباء و الغاز و استلام طلبات الاستفادة من خدمات الكهرباء و الغاز و هذه الوكالات هي:

وكالة قائمة 1 (وسط)

وكالة قائمة 2 (واد المعيز)

وكالة هيلوبوليس

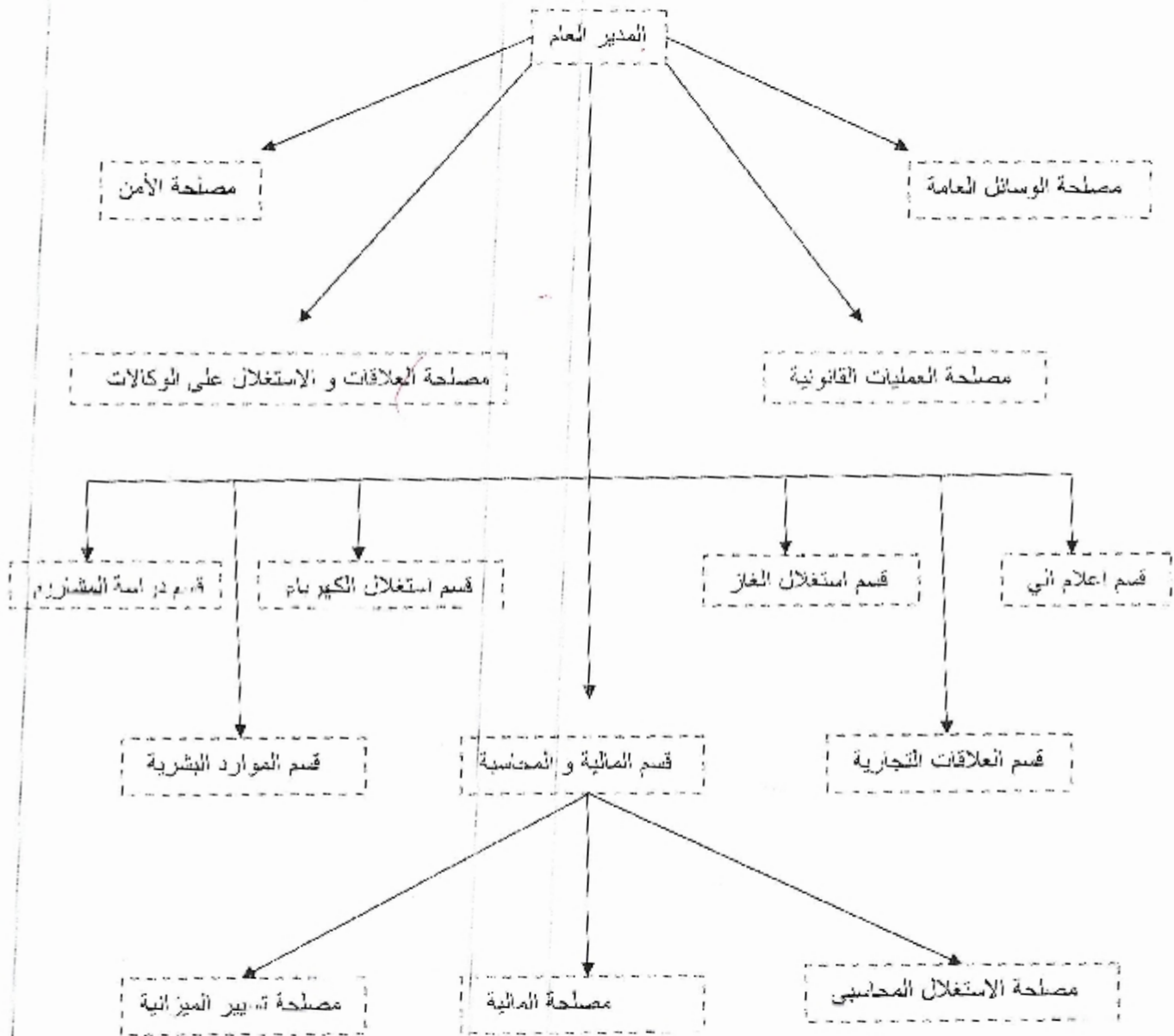
وكالة وادي زباني

وكالة بوشقوف

المطلب الثاني: تنظيم المديرية

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من المدير العام في القمة و هو الرجل الأول في المؤسسة العامة مصلحة العمليات القانونية، مصلحة العلاقات و الاستغلال على الوكالات، مصلحة الأمن و كذلك مخلف الأقسام كما هو مبين في الشكل:

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز:



قسم المحاسبة و المالية

يتكون قسم المحاسبة و المالية من 3 مصالح كما يلي

1- مصلحة المالية

تقوم هذه المصلحة بتسجيل كل المبالغ التي تدخل لحساب المؤسسة، أي مداخيل المؤسسة و كذلك المبالغ التي تخرج من المؤسسة من أجل تسديد احتياجاتها من مصاريفها

و تعتمد المؤسسة في ذلك على أربع حسابات رئيسية، حسابين للايرادات و حسابين للنفقات

تتحصل المؤسسة على ايراداتها من بيع الكهرباء و الغاز للمواطنين و الشركات و المرسات و أيضا من مصاريف ائصال و توزيع الكهرباء و الغاز.

اما بالنسبة للنفقات فيقوم رئيس مصلحة المالية بطلب غلاف مالي كل شهر لتغطية المصاريف الشهرية المتمثلة في:

الضرائب و الرسوم

التكاليف الاجتماعية

الاجور و المرتبات

المصاريف العادية اليومية

تخليص فواتير العملاء

2- مصلحة الاستغلال

تقوم هذه المصلحة بتسجيل كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة يوميا و ذلك باتباع مبادئ المحاسبة العامة و المتعارف عليها و القيام بعملية الجرد الحسابي و الجرد المالي

و كذلك يتم فحص الفواتير في هذه المصلحة و الملفات الخاصة بالموردين و التأكد من مدى قانونية عمليات الشراء و التوريد و سلامو الوثائق

و بعد تسجيل مختلف العمليات في اليومية يرسل الملف الي مصلحة المالية من اجل عملية المخالصة

3- مصلحة الميزانية

تمت اضافة هذا القسم حديثا من اجل دراسة جميع العمليات الدائنة و المئذنية و القيام بعرضها في جدول يضم الاصول و الخصوم أو ما لدى المؤسسة أو ما عليها و هو اما يسمى بالميزانية العامة و يتم عرض هذه الميزانية بطريقة مفصلة نهاية كل شهر.

الميزانية في 2010/12/31

المبالغ	الخصوم	الحساب	المبالغ المتبقية	الاستهلاك	المبالغ الكافية	الأصول	الحساب
1118707201.03	أموال جماعية علاوات المساهمة الإحتياجات إعانات الأشهار فرق إعادة التقييم	10 12 13 14	3128159264.82		3128159264.82	صافي ريف إعدائية القيم المعنوية الأراضى	20 21 22
3104728025.90	الار تباط بين الوحدات نتائج قيد التخصص مؤونات الأعباء والخسائر	15 17 18 19	7787.50 893606662.35	6978304.90	6986092.40 893606662.35	تجهيزات الإنتاج تجهيزات اختصاصية استثمارات قيد الإنجاز	24 25 28
79844099.25							
4303279326.18	دائرا الاستثمارات		4021773714.67	6678304.90	4014795409.77	بصانغ موك ولو ازام منتجات نصف مصنعة	30 31 33
128973374.61	دائرا المخزونات					منتجات قيد التقييم منتجات تامة الصانع فضلات ومعدات	34 35 36
13869981.38	تسبيقات على الحساب ديون تجاه الشركاء ديون الاستغلال مساقات تجارية حساب الأصول الدائنة		252917.55		252917.55	مخزون لدى الغير	37 42
225694867.57			252917.55				43
165060652.79			37142304.76		37142304.76	مدنيو الاستثمارات مدنيو المخزونات حقوق الشركاء	44 45 46
533598876.35			12821250.79		12821250.79	تسبيقات على الحساب تسبيقات على الاستغلال صلاء	47 48 40
			471470367.64	230586634.13	702057001.77	أموال رهن الإقتارة حساب الخصوم المدنية نتيجة الدورة الصالحية	88
			293417547.12	21377.90	293493025.02		
			814851570.31	230608012.03	1045459582.34		
4836878202.53	المجموع الكلي		4836878202.53	237586316.93	4599291885.60	المجموع الكلي	

الميزانية في 2011/12/31

الميزانية	الخصوم	الحساب	الميزانية	الامتيازات	الميزانية	الأصول	الحساب
1228940156.82		10					20
3292735051.49		12	264301.03		264301.03		21
118646414.43		13	2969672357.38		2969672357.38		22
4640321625.74		14	1242650335.76		1242660335.75		24
180332919.63		15					25
89245.26		17					28
13945022.15		18					
		19					
372084638.54		52	4202596994.17		4202596994.17		30
298535261.85		53					31
		54					33
		56					34
		57					35
		50					36
			888662.14		888662.14		37
			888662.14		888662.14		42
			25710946.04		25710946.04		43
			4504653.23	7152293.98	4504653.23		44
			5368320.43	7152293.98	12520614.41		45
			881049967.53	21337.90	888202261.51		46
			375180883.61		375202261.51		47
			8280.02		8280.02		48
							40
							88
			1291823050.86	14325695.86	1306149015.72		

## المبحث الثاني : التحليل بواسطة النسب و التوازنات المالية

الميزانية المختصرة في 31.12.2010

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
4303279326.18	أموال خاصة	4021773714.67	الموجودات الثابتة
	ديون طويلة الأجل		الموجودات المتداولة
128973374.61		252917.55	قيم الاستغلال
404625501.74	ديون قصيرة الأجل	521433923.19	قيم غير جاهزة
		293417647.12	قيم جاهزة
4836878202.53	المجموع	4836878202.53	المجموع

لميزانية المختصرة في 31.12.2011

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
4640321625.74	أموال خاصة	4212596994.17	الموجودات الثابتة
180332919.63	ديون طويلة الأجل		الموجودات المتداولة
		888662.14	قيم الاستغلال
684654161.80	ديون قصيرة الأجل	916642167.25	قيم غير جاهزة
		375180883.61	قيم جاهزة
5505308707.17	المجموع	5505308707.17	المجموع

1. نسب السيولة

سنة 2011	سنة 2010	العلاقة	النسبة
684654161.8/1292711713 1.88=	404625501.74/815104487.86 2.014=	الأصول المتداولة /د.ق.أ	نسبة التداول
68465161.8/129182305086 1.88=	404625501.74/814851570.31 2.013=	قيم جاهزة+قيم غير جاهزة/د.ق.أ	نسبة السيولة العادية
/375180883.61 0.54=684654161.8	404625501.74/293417647.12 0.72=	قيم جاهزة/د.ق.أ	نسبة السيولة السريعة

التعليق:

نسبة التداول:

ان هذه النسبة اكبر من 1 صحيح ، وهي تقريبا 2 هذا يعني أن الأصول المتداولة تعطي الديون القصيرة الأجل مرتين تقريبا.

نسبة السيولة العادية:

كذلك هي نسبة السيولة العادية هي تقريبا 2 أي أن القيم الجاهزة و القيم الغير جاهزة تمثل مرتين الديون القصيرة الأجل

نسبة السيولة السريعة:

من خلال العلاقة التي تمثل السيولة السريعة تبين لنا السيولة في هذه الحالة أقل مما يعني أن القيم الجاهزة لوحدها غير قادرة على تغطية الديون القصيرة الأجل



## 2. نسب النشاط

البيان	العلاقة	سنة 2010	سنة 2011
معدل دوران مجموع الموجودات	رقم ع خ الرسم /م.الموجودات	$1880094518.40$	$1222861760.60$ $0.22=5505308707.17$
معدل دوران مجموع الموجودات الثابتة	رقم ع خ الرسم /م.الموجودات الثابتة	$1880094518.40$	$1222861760.60$ $0.29=4212596994.17$
معدل دوران مجموع الموجودات المتداولة	رقم ع خ الرسم /م.الموجودات المتداولة	$1880094518.40$	$1222861760.60$ $0.91=1292711713$

التعليق:

هذه النسبة تمثل مدى مساهمة الموجودات للمؤسسة في تحقيق المبيعات الصافية حيث كلما ارتفعت فهي في صالح المؤسسة و من خلال حساب معدلات الدوران نجدها غالباً أقل من 1 صحيح وربما هذا يرجع إلى عدم تشغيل المؤسسة لكافة معدات الإنتاج.

و نلاحظ أن معدل الدوران للموجودات المتداولة أكبر من معدلات الدوران للموجودات الثابتة؛ و هذا يعكس مدى مساهمة كل من موجودات المؤسسة في تحقيق رقم الأعمال الصافي لها.

3. نسبة الهيكل المالي:

البيان	العلاقة	سنة 2010	سنة 2011
نسبة التحويل الدائم	أموال دائمة/ مجموع الأصول الثابتة	4432252700.79 / 1.1=4021773714.67	48206545455.37 / 1.14=4212596994.17
نسبة الاستغلاية المالية	الأموال الخاصة/ الأموال الدائمة	4303279326.18 / 0.97=4432252700.79	4640321625.74 / 0.96=4820654545.37
نسبة المديونية	مجموع الديون/ مجموع الأصول	533598876.35 / 0.11=4836878202.53	864987081.43 / 0.15=5505308707.17

التعليق:

نسبة التمويل الدائم: من خلال حساب نسبة التمويل الدائم نلاحظ أن النسب لسنتين 2010 و 2011 أكبر من 1، مما يعني أن المؤسسة قادرة على تمويل أصولها الثابتة بأموالها الدائمة و تعتبر هذه النسبة مقبولة.

نسبة الاستغلاية المالية : نلاحظ أن نسبة الاستغلاية المالية قريبة من الواحد مما يعني أن المؤسسة تعتمد في تمويل أصولها الثابتة على أموالها الخاصة، و بشيء قليل من الديون طويلة الأجل

نسبة المديونية:

نلاحظ أن الديون لا تمثل من مجموع الاصول في السنتين 2010-2011 سوى نسبة قليلة لا تتعدى 0.15%، أي أن المؤسسة لا تعتمد على الديون في تنمية مرد وديتها بل على أموالها الخاصة اعتمادا كبيرا.

المطلب الثاني : التحليل بواسطة التوازنات المائية

سنة 2011	سنة 2010	العلاقة	البيان
-4820654545.37 =4212596994.17 <b>608057551.20</b>	-4432252700.79 <b>4104788986.12</b> =4021773714.67	الأموال الدائمة- الأموال الثابتة	رأس مال العامل الدائم
-4640321625.74 =4212596994.17 <b>427724631.57</b>	-4303279326.18 <b>28150561151</b> =4021773714.67	الاموال الخاصة الأموال الثابتة	رأس مال العامل الخاص
+180332919.63 =684654161.80 <b>864987081.43</b>	=404625501.74+128973374.61 <b>533598876.35</b>	الديون ط.أ+ الديون ق.أ	رأس مال الاجنبي
<b>1292711713</b>	<b>815104487.86</b>	مجموع الاصول المتداولة	رأس مال العامل الاجمالي
-1292711713 -375180883 =0 - 684654161 <b>2328766.69</b>	(-293417647-815104487.86) <b>808124056.38 = 0 - 404625501</b>	(الموجودات المتداولة قيم ج.م- دق. أسلفات مصرفية)	الإحتياج من رأس مال العامل
- 608057551.20 =2328766.69 <b>605728284</b>	= 808124056.38 -410478986.12 <b>397645070.26</b>	ر.م.ع الدائم- الاتياع من ر.م.ع	الخزينة

التعليق:

رأس المال العامل الدائم :


القيم المتحصل عليها من خلال رأس المال العامل الدائم اسلكين 2010-2011 موجبة هذا دليل آخر على أن الأموال الدائمة تغطي الأصول الثابتة بقوة

رأس المال العامل الخاص :

كذلك هي المؤسسة قادرة على تغطية أصولها الثابتة دون اللجوء إلى الديون

رأس المال العامل الأجنبي:

تمثل هذه النسبة مجموع الديون القصيرة الأجل و الديون الطويلة الاجل



الخاتمة العامة

## خاتمة عامة:


كخاتمة لهذا البحث ومن خلال دراستنا لموضوع الإدارة المالية ودورها في رفع الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية تبين لنا أن المؤسسة الاقتصادية الوطنية لا يمكن لها في أي حال من الأحوال أن تستغني عن قمع الإدارة الذي يعتبر القلب النابض بالنسبة للمؤسسة حيث يقوم بربط وتنسيق بين جميع الأقسام والوحدات الأخرى سوى كانت داخل المؤسسة أو خارجها وتبرز هذه الأهمية من خلال مساهمتها في تشخيص الحالة المالية للمؤسسة بكفاءة عالية وهذا باستعمال وسائل وأدوات تقييم الأداء المالي التي تمثل في النسب المالية والتوازنات المالية التي تهدف إلى تحقيق التوازن المالي للمؤسسة.

غير أنه في ظل التحولات الاقتصادية التي تمر البلاد والمتمثلة في الاتداه نحو اقتصاد السوق والانفتاح الاقتصادي والتجاري، ومما يترتب عن ذلك من عوامل ومستجدات في المنافسة المحلية والدولية، يجب على المؤسسة أن تغيّر من سياستها المالية باستخدام وسائل أخرى (محسبة ومالية) لتتلاءم مع أهدافها لتحقيق أعلى قدر ممكن من الأرباح والمحافظة على توازنها المالي.

ومن خلال دراستنا التطبيقية التي قمنا بها وبدنا أن المؤسسة محل الدراسة تطبق أسلوب التحليل المالي في تقييم وفيتها المالية من خلال النسب والموازنات المالية.

وبناء على ما ذكرنا سابقاً نوجهنا إلى الاقتراحات التالية:

- يجب اتباع نظام معلوماتي محكم يسمح لها بمتابعة كافة التطورات الاقتصادية والمالية.
- إدخال أحدث التقنيات والوسائل وإنشاء إدارة مالية جديدة بدل الإدارة الحالية حتى تمكن من معرفة وضعها المالي في كل فترة.
- خلق منصب للمدير المالي حتى يقدم مهامه من تحقيق توازن مالي وزيادة المدودية وتحسين أرباحها



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع :

### الكتب:

- 1- ابو الفتح علي فضالة ، التحليل المالي و ادارة الاموال ، دار الكتب العلمية لنشر و التوزيع القاهرة ، 1999
- 2- احمد محمد غنيم ، الادارة المالية ، المكتبة العصرية ، مصر ، 2008
- 3- الارقم عبد الحفيظ ، دروس و تقنيات في التحليل المالي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة ، 1999
- 4- دريد كامل ، مبادئ الادارة المالية ، دار المناهج لنشر و التوزيع ، مصر ، 2008
- 5- دريد كامل ، مقدمة في الادارة المالية المعاصرة ، دار المسيرة لنشر و الطباعة ، ط1 ، مصر 2007
- 6- سعيد فرحات جمعة ، الاداء المالي لمنظمات العمال ، دار المريخ لنشر ، الرياض ، 2000،
- 7- سمير محمد عبد العزيز ، اقتصاديات الاستثمار و التمويل و التحليل المالي ، مطبعة الاشعاع ، ط1 ، 2004
- 8- عبد الستار الصياح ، الادارة المالية ، دار وائل ، الاردن، 2007
- 9- علي عباس الادارة المالية ، اثناء لنشر ، الشارقة ، 2008
- 10- عمر صخر ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007
- 11- غليان انشريف و اخرون ، الادارة و التحليل المالي ، دار البركة لنشر ، عمان ، 2007
- 12- مجيد كرفي ، تقييم الاداء ، دار المناهج ، الاردن ، 2008
- 13- محمد سعيد عبد الهادي ، الادارة المالية ، ط1 ، دار حامد الاردن ، 2008
- 14- محمد سويلم ، الادارة المالية في ضوء الكوكبية ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1997
- 15- محمد صالح الحناوي و اخرون ، الادارة المالية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2001
- 16- محمد صالح الحناوي و اخرون ، الادارة المالية المعاصرة ، المكتبة الجاسعية الحديثة ، مصر ، 2008
- 17- محمد عادل العاقل ، مبادئ التحليل الاقتصادي ، جامعة حلب ، سورية ، 1979
- 18- محمد علي العامري ، الادارة المالية ، دار المناهج ، الاردن ، 2008

- 19- مفتاح عقل ، مقدمة في الإدارة المالية و التحليل المالي ، دار اجاندين ، السعودية ،  
2006
- 20- ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، دراسة الحالات المالية، دار الأفاق ،  
الجزائر، 1991
- 21- ناصر دادي عدون ، تقنيات مراقبة التسيير ، الجزء النول ، دار البحث ، الجزائر ،  
1988
- 22- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية، الجزائر، 1998
- 23- هيثم محمد الزعبي ، الإدارة و التحليل المالي ، دار الفكر لطباعة و النشر ، الاردن ،  
2006

#### الرسائل و المذكرات :

- 1- رقية شطابي ، الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ومؤشرات تقييمه ، كلية العلوم  
الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة قالمة ، 2011
- 2- زينات الدراجي ، تقييم الاداء المالي للمؤسسة ، دراسة حالة المقاولات العمومية و  
الائاث " لومامو " ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة  
منتوري ، قسنطينة ، 1997
- 3- منيرة كسرى ، التحليل المالي و الموازنات التقديرية كأداة لتقييم الاداء المالي المالي  
للمؤسسة ، دراسة حاله مؤسسه الريان للأورق ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،  
جامعة قالمة ، 2010



A decorative circular frame with a thick, dark border. The frame is adorned with four ornate floral motifs, one at each corner, featuring stylized leaves and small flowers. The background within the frame is a light, textured grey.

# الملاحق

BILAN 31/12/2010

COMPTE	ACTIF	MONTANT BRUT	AMORT. / PROV.	MONTANT NET	TOTAUX PARTIELS	COMPTE	PASSIF	MONTANT	TOTAUX PARTIELS
	INVESTISSEMENTS				893 878 750,88		FONDS PROPRES		4 303 279 326,18
20	Frais préliminaires			0,00		10	Fonds social		
21	Valeurs incorporées	264 304,03		264 304,03		12	Primes D'apports		
22	Terrains			0,00		13	Reserves		
24	Equipements de production	6 996 092,40	5 978 324,90	1 017 767,50		14	Subventions D'investissement	1 118 787 201,33	
25	Equipements sociaux	893 606 662,35		893 606 662,35		15	Ecart de Reevaluation	3 104 728 025,90	
28	Investissements en cours					17	Comptes de Laisoir Inter-Lignes		
	TOTAL 2	900 907 034,78	6 978 304,90	893 878 750,88		18	Resultat En Instance D'effect	79 844 099,25	
	STOCKS				252 917,55	19	Provisions P/Peres et Charges	4 303 279 326,18	533 598 874,95
30	Marchandise			2,00			DETTES		
31	Matières et fournitures			2,00		52	Dettes D'investissements	128 973 374,61	
33	Produits semi-couvrés			1,00		53	Dettes De Stocks	13 869 981,38	
34	Produits et travaux en cours			1,00		54	Définitions Pour Compte		
35	Produits finis			1,00		55	Dettes Envers Les Associes Et Societes Apparentees		
36	Dechet et rebuts			0,00		56	Dettes D'exploitation	228 694 867,57	
37	Stocks à vendentours	252 917,55		252 917,55		57	Avances Commerciales		
	TOTAL 3	252 917,55	0,00	252 917,55	814 851 570,31	58	Charges par abonnement	165 060 652,79	
	CREANCES					50	Comptes Creditours De Lactif		
42	Creances d'investissement	37 142 304,76		37 142 304,76			TOTAL 5	533 598 874,95	
43	Creances de stocks			1,00			TOTAL GENERAL	4 836 878 202,53	4 836 878 202,53
44	Creances sur associes et societes apparentees	12 821 260,79		12 821 260,79					
45	Avances pour compra			0,00					
46	Avances exploitation	702 067 001,77	290 586 634,13	411 470 367,64					
47	Creances sur clients	293 439 026,02	21 377,90	293 417 648,12					
48	Disponibilités			0,00					
49	Compte de billeurs du passif								
66	RESULTAT DE L'EXERCICE								
	TOTAL 4	1 045 459 582,34	230 606 012,03	814 851 570,31					
	TOTAL GENERAL	1 946 519 555,87	237 586 316,93	1 708 933 238,94	1 708 933 238,94				

COMPTE	ACTIF	MONTANT BRUT	AMORT./PROV.	MONTANT NET	TOTAUX PARTIELS	COMPTE	PASSIF	MONTANT	TOTAUX PARTIELS
	INVESTISSEMENTS				4 753 697 207,35		FONDS PROPRES		4 640 321 625,74
20	Frais préliminaires			0,00		10	Fonds social		
21	Valeurs incorporelles	264 301,03		0,00		12	Primes D'apport		
22	Terminés	8 825 288 491,89	5 314 495 921,62	3 510 772 570,26		13	Reserves		
24	Equipements de production	1 242 660 335,76		1 242 660 335,76		14	Subventions D'investissement	1 228 940 156,82	
25	Equipements sociaux					15	Ecart de Reevaluation	3 292 735 061,49	
28	Investissements en cours					17	Comptes de Liaison Inter-Unites		
	TOTAL 2	10 068 183 128,67	5 314 495 921,62	4 753 697 207,05	888 652,14	18	Resultat En Instance D'effect	118 646 417,43	
	STOCKS					19	Provisions P/Pertes et Charges	4 640 321 625,74	884 987 391,43
30	Marchandise			0,00			DETTES		
31	Matières et fournitures			0,00		52	Dettes D'investissements	180 332 913,63	
33	Produits semi-ouvrés			0,00		53	Dettes De Stocks	89 245,26	
34	Produits et travaux en cours			0,00		54	Datiens Four Compte	13 945 022,15	
35	Produits finis			0,00		55	Dettes Envers Les Associes Et Societes Apparentees		
36	Déchets et rebuts			0,00		56	Dettes D'exploitation	372 084 639,54	
37	Stocks à l'étranger	888 652,14		888 652,14		57	Avances Commerciales		
	TOTAL 3	888 652,14	0,00	888 652,14	1 291 823 650,86	58	charges par abandonnemnt	298 635 261,85	
	CREANCES					59	Comptes Creditors De L'actif		
42	Creances d'investissement	25 710 946,04		25 710 946,04			TOTAL 5	894 987 081,43	
43	Creances de stocks			0,00			TOTAL GENERAL	5 505 308 707,17	5 505 308 707,17
44	Creances sur associes et societes apparentees			0,00			TOTAL GENERAL	11 375 280 807,53	5 328 921 867,48
45	Avances pour compte	4 504 653,23		4 504 653,23			TOTAL 4	1 306 149 016,72	14 925 955,06
46	Avances d'exploitation	12 620 614,41		6 388 220,43			TOTAL GENERAL	11 375 280 807,53	8 046 408 920,05
47	Creances sur clients	888 202 251,61		881 049 667,63					
48	Disponibles	379 202 251,51		375 180 583,61					
49	Comptes debiteurs du passif	6 280,02		3 283,02					
88	RESULTAT DE L'EXERCICE								
	TOTAL 4	1 306 149 016,72	14 925 955,06	1 291 823 650,86	4 046 408 920,05				
	TOTAL GENERAL	11 375 280 807,53	5 328 921 867,48	8 046 408 920,05	4 046 408 920,05				

TABIEAU DES COMPTES  
DE RESULTEAT AU 31/12/2010

COMPTE	DESIGNATION	DEBIT	CREDIT
70	VENTES DE MARCHANDISES		
80	MARCHANDISES CONSOMMEES		
80	MARGE BRUTE		
90	MARGE BRUTE		1 860 094 518,40
71	PRODUCTION VENDUE		
72	PRODUCTION STOCKEE		38 366 961,81
73	P DE L'ENTREPRISE POUR ELLE-MEME		30 028 576,79
74	PRESTATION FOURNIS		
75	TRANSFERT DE CHARGE DE PRODUCTION		
8010	PRESTATIONS RECUES PROD ENEM MTIER &MATER	751 074 477,08	2 550 620,54
8020	PRESTATIONS FOURNIES PROD ENEM MTIER &MATER		
801 + 61	MATIERES ET FOURNITURES CONSOMMEES	10 525 557,95	
062 + 62	SERVICES	112 180 627,11	
8012	PRESTATION RECUE SERVICE	380 729 907,24	1 117 294,22
8022	PRESTATION FOURNIES SERVICE		
	TOTAL	1 254 510 569,38	1 952 157 971,76
81	VALEUR AJOUTEE		697 647 402,38
01	VALEUR AJOUTEE		697 647 402,38
78	TRANSFERT DE CHARGE D'EXPLOITATION		16 737 463,41
77	PRODUITS DIVERS		
63	FRAIS DE PERSONNEL	195 716 882,43	
8013	PRESTATION RECUE PERSONNEL	462 564,20	25 533,80
8923	PRESTATION FOURNIS PERSONNEL		
084+84	IMPOTS ET TAXES	27 409 881,87	
8014	PRESTATION RECUE IMPOTS ET TAXES		
8924	PRESTATION FOURNIS IMPOTS ET TAXES		
065+65	FRAIS FINANCIERS	654 960,63	
66	FRAIS DIVERS	1 049 099,84	
68	DOTATION AUX AMORTIS OUI PROVISIONS	322 634 088,54	
8915	PRESTATION RECUE CHARGE DE STRUCTURES	31 039 223,86	
8925	PRESTATION FOURNIS CHARGE DE STRUCTURES		
8916	PRESTATION RECUE SECTIONS AUXILIAIRES	3 629 926,60	
8926	PRESTATION FOURNIS SECTIONS AUXILIAIRES		
8917	PRESTATION RECUE CHARGE INDIRECT ET REPARTIS	22 881 180,73	
8927	PRESTATION FOURNIS CHARGE INDIRECT ET REPARTIS		
	TOTAL	605 471 808,70	714 410 399,59
83	RESULTAT D'EXPLOITATION	108 938 590,89	
79	PRODUITS HORS EXPLOITATION		119 691 716,78
89192	PRODUITS HORS EXPLOITATION RECUS		
89292	PRODUITS HORS EXPLOITATION FOURNIS		
69	CHARGES HORS EXPLOITATION	180 691 716,78	
89191	CHARGES HORS EXPLOITATION RECUS	56 250,00	
89291	CHARGES HORS EXPLOITATION FOURNIS		
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION		61 056 250,00
83	RESULTAT D'EXPLOITATION	108 938 590,89	
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION		61 056 250,00
888	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE		
899	IMPOT SUR LES BENEFICES		
89	RESULTAT NET D'EXERCICE		

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS

PERIODE: 2011

N° / COMP	DESIGNATION DES COMPTES	DEBIT	CREDIT
70	VENTES DE MARCHANDISES		
60	MARCHANDISES CONSOMMEES		
80	MARGE BRUTE		
80	MARGE BRUTE		
71	PRODUCTION VENDUE		1 222 861 760,60
72	PRODUCTION STOCKEE		
73	F DE L'ENTREPRISE POUR ELLE-MÊME		38 003 048,88
74	PRESTATION FOURNIS		25 295 321,42
75	TRANSFERT DE CHARGE DE PRODUCTION		9 871 320,37
8910	PRESTATION FOURNIS PROD EN E M TIER AMATER	444 580 815,99	
8920	PRESTATION RECUE PROD EN E M TIER AMATER		3 369 196,04
61	MATIERES ET FOURNITURES CONSOMMEES	8 546 575,42	
062 + 62	SERVICES	106 174 633,34	
8912	PRESTATION RECUE SERVICE	999 547 887,03	
8922	PRESTATION FOURNIS SERVICE		1 475 560,31
	SOUS TOTAL 1	1 558 849 711,78	1 300 876 205,62
81	VALEUR AJOUTEE		257 973 506,16
81	VALEUR AJOUTEE		257 973 506,16
77	PRODUITS DIVERS		439 578,49
78	TRANSFERT DE CHARGE D'EXPLOITATION		43 934 710,74
63	FRAIS DE PERSONNEL	190 519 039,67	
8913	PRESTATION RECUE PERSONNEL	857 532,35	
8923	PRESTATION FOURNIS PERSONNEL		
064+64	IMPOTS ET TAXES	28 531 700,71	
8914	PRESTATION RECUE IMPOTS ET TAXES		
8924	PRESTATION FOURNIS IMPOTS ET TAXES		
65	FRAIS FINANCIERS	628 810,70	
66	FRAIS DIVERS	1 090 907,95	
68	DOTATION AUX AMORTIS OUI PROVISIONS	279 693 045,61	
8915	PRESTATION RECUE CHARGE DE STRUCTURES		
8925	PRESTATION FOURNIS CHARGE DE STRUCTURES		
8916	PRESTATION RECUE SECTIONS AUXILIAIRES	4 359 296,16	
8926	PRESTATION FOURNIS SECTIONS AUXILIAIRES		
8917	PRESTATION RECUE CHARGE INDIRECT ET REPARTIS	10 000 588,11	
8927	PRESTATION FOURNIS CHARGE INDIRECT ET REPARTIS		
	SOUS TOTAL 2	515 680 921,26	213 599 216,93
83	RESULTAT D'EXPLOITATION	729 280 138,19	
79	PRODUITS HORS EXPLOITATION		
89192	PRODUITS HORS EXPLOITATION RECUS		
89292	PRODUITS HORS EXPLOITATION FOURNIS		
69	CHARGES HORS EXPLOITATION	106 601 688,74	
89191	CHARGES HORS EXPLOITATION RECUS	112 500,00	
89291	CHARGES HORS EXPLOITATION FOURNIS		
	SOUS TOTAL 3	106 614 188,74	-
84	RESULTAT HORS D'EXPLOITATION	106 614 188,74	
83	RESULTAT D'EXPLOITATION		-
84	RESULTAT HORS D'EXPLOITATION		-
880	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE		-

- 332 390 312,81

- 332 390 312,81

## المخلص:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع الخاص بالإدارة المالية و دورها في رفع الأداء المالي للمؤسسة، تبين لنا الدور الهام و الفعال التي تلعبه الإدارة المالية و المدير المالي بصفة خاصة في تسيير الشؤون المالية للمؤسسة التي تتلق بكافة أنشطة المؤسسة سواء كانت داخليا أو خارجيا.

و يتمثل الهدف الأساسي للإدارة المالية في تحقيق أكبر ربح مع وجوب عامل الاستمرارية في الأداء.

## Résumé :

Grâce à notre examen de cette question sur la gestion financière et de son rôle dans le rendement financier de l'entreprise de levage, nous montrent le rôle important et efficace, joué par le directeur financier et de gestion financière, en particulier dans le fonctionnement des affaires financières de l'entreprise relatives à toutes les activités de la Fondation, soit à l'interne ou externe.

Et l'objectif principal de la gestion financière dans la réalisation de profit plus grande avec une continuité dans la performance.