

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

دور إدارة رأس المال العامل في تحسين الأداء المالي
للمؤسسة
دراسة حالة مؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

إعداد الطالبين:

حداد فتيحة

قاجة أحلام

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر - أ -	الأستاذ قدام جمال
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	أستاذ محاضر - ب -	الأستاذة بن زغدة حبيبة
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر - ب -	الأستاذ بوميمز فيصل

السنة الجامعية: 2020/2019

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

دور إدارة رأس المال العامل في تحسين الأداء المالي
للمؤسسة
دراسة حالة مؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

إعداد الطالبتين:

حداد فتيحة

قاجة أحلام

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر - أ -	الأستاذ قدام جمال
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	أستاذ محاضر - ب -	الأستاذة بن زغدة حبيبة
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر - ب -	الأستاذ بوميمز فيصل

السنة الجامعية: 2020/2019

شكر وعرفان

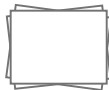
الحمد لله رب العالمين الذي علم بالقلم علم، علم الانسان ما لم يعلم، اللهم انفعنا بما علمتنا وعلمنا ما ينفعنا أنت ولي ذلك والقادر عليه، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أما بعد يسعدنا أن نتقدم بالشكر الجزيل وخالص التقدير لمن قدم لنا يد المساعدة في انجاز هذا العمل المتواضع، ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة "حبيبة بن زعدة" على إشرافها المتواصل على هذه المذكرة وتوجيهاتها القيمة التي أسهمت في إخراج هذا العمل.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء اللجنة المناقشة على قبولهم قراءة هذا العمل المتواضع ومناقشتهم إبداء ملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ "رياض العينوس" على ما قدمه لنا من مساعدة وتوجيهات.

وفي الأخير نشكر كل من ساندنا في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد.

فتيحة و أحلام



إهداء

إلى الذي قال فيهما الرحمان ﴿وَخِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الثَّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ أَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي صَغِيرًا﴾

أدعو بالرحمة و المغفرة لوالدتي الغالية رحمها الله وأسكنها فسيح جناته

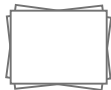
إلى الذي علمني أنه لا سيادة ولا حرية إلا بالعمل، أبي العزيز حفظه الله ورعاه

إلى أفراد عائلتي الأوفياء حفظهم الله

إلى كل الأصدقاء والزملاء

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

فتيحة



إهداء

نحمد الله العليّ القدير المعين الذي قدرنا وسهل خطانا لنتم هذا العمل فلك الحمد والشكر على

هذه النعمة يا الله.

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى أجمل شيء في الوجود أُمِّي حفظها الله لي وأمدّها بالصحة والعافية

إن شاء الله.

كما أهديها إلى إخوتي وصديقاتي وزملائي وإلى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلمي

حفظكم الله جميعاً.

أحلام



فهرس المحتويات

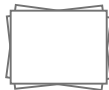
I	شكر وعرفان
II	إهداء
IV	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة:

الفصل الأول: الإطار النظري للأداء المالي

2	تمهيد:
3	المبحث الأول: عموميات حول الأداء في المؤسسة
3	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه
5	المطلب الثاني: المجالات الرئيسية للأداء
6	المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي
6	المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي، أهميته، والعوامل المؤثرة فيه
8	المطلب الثاني: مقاييس ومعايير الأداء المالي
10	المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي
10	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي وأهميته
11	المطلب الثاني: خطوات ومراحل تقييم الأداء المالي:
13	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: إدارة مكونات رأس المال العامل

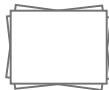
16	تمهيد:
17	المبحث الأول: عموميات حول إدارة رأس المال العامل
17	المطلب الأول: مفاهيم أساسية لرأس المال العامل



21	المطلب الثاني: مفاهيم حول إدارة رأس المال العامل
23	المطلب الثالث: سياسات رأس المال العامل
25	المبحث الثاني: إدارة الاصول المتداولة
25	المطلب الأول: إدارة النقدية
31	المطلب الثاني: إدارة الذمم المدينة
36	المطلب الثالث: إدارة المخزون
40	المبحث الثالث: إدارة الالتزامات قصيرة الأجل
40	المطلب الأول: الائتمان التجاري (المكتسب)
43	المطلب الثاني: الائتمان المصرفي
50	خلاصة الفصل:

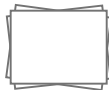
الفصل الثالث: دراسة دور إدارة رأس المال العامل في تحسين الأداء المالي لمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط - جيجل -

51	تمهيد:
52	المبحث الأول: تقديم شركة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط
52	المطلب الأول: التعريف بشركة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط
54	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لشركة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط
57	المبحث الثاني: إدارة مكونات رأس المال العامل وتقييم الأداء المالي للمؤسسة "عياشي سعيد"
57	المطلب الأول: عرض الميزانيات المالية وتقييم الأداء المالي للمؤسسة
61	المطلب الثاني: سياسات إدارة رأس المال العامل وأثرها على الأداء المالي
62	المطلب الثالث: استخدام إدارة مكونات رأس المال العامل في تحسين الأداء المالي للمؤسسة
66	خلاصة الفصل:
68	خاتمة:
72	قائمة المراجع:
Erreur ! Signet non défini.	الملاحق:
86	ملخص:



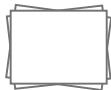
قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	الميزانيات المالية المفصلة للفترة (2016-2019)	57
02	الميزانيات المالية المفصلة للفترة (2016-2019)	58
03	النسب المالية خلال الفترة (2016-2019)	59
04	نسب الأصول المتداولة إلى مجموع الأصول خلال الفترة (2016-2019)	61
05	نسب الديون قصيرة الأجل إلى مجموع الأصول خلال الفترة (2016-2019)	61
06	نسب النشاط خلال الفترة (2016-2019)	62



قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	رسم توضيحي للأداء من منظور الكفاءة والفعالية	4
02	رسم توضيحي للأصول المتداولة	18
03	رسم توضيحي لدورة التحول النقدي	19
04	الهيكل التنظيمي لشركة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط	55



قائمة الملاحق

الرقم	الشكل	الصفحة
01	ميزانية الأصول لمؤسسة "عياشي سعيد" جيبل لسنة 2016	76
02	ميزانية الخصوم لمؤسسة "عياشي سعيد" جيبل لسنة 2016	76
03	ميزانية الأصول لمؤسسة "عياشي سعيد" جيبل لسنة 2017	77
04	ميزانية الخصوم لمؤسسة "عياشي سعيد" جيبل لسنة 2017	77
05	ميزانية الأصول لمؤسسة "عياشي سعيد" جيبل لسنة 2018	78
06	ميزانية الخصوم لمؤسسة "عياشي سعيد" جيبل لسنة 2018	78
07	ميزانية الأصول لمؤسسة "عياشي سعيد" جيبل لسنة 2019	79
08	ميزانية الخصوم لمؤسسة "عياشي سعيد" جيبل لسنة 2019	79
09	جدول حسابات النتائج لمؤسسة "عياشي سعيد" لسنة 2016	80
10	جدول حسابات النتائج لمؤسسة "عياشي سعيد" لسنة 2017	81
11	جدول حسابات النتائج لمؤسسة "عياشي سعيد" لسنة 2018	82
12	جدول حسابات النتائج لمؤسسة "عياشي سعيد" لسنة 2019	83
13	جدول حركة المخزونات لمؤسسة "عياشي سعيد" لسنة 2016	84
14	جدول حركة المخزونات لمؤسسة "عياشي سعيد" لسنة 2017	84
15	جدول حركة المخزونات لمؤسسة "عياشي سعيد" لسنة 2018	85
16	جدول حركة المخزونات لمؤسسة "عياشي سعيد" لسنة 2019	85



مقدمة

مقدمة

تسعى المؤسسات في ظل التغيرات التي يشهدها المحيط أو القطاع الذي تنشط فيه والمنافسة التي تواجهها إلى تحقيق نتائج جيدة تضمن لها النمو والبقاء والاستمرارية، وللوصول إلى ذلك فهي تقوم باستغلال الموارد المتاحة لها أحسن استغلال، ويتجسد ذلك من خلال أدائها الجيد، خاصة الأداء المالي لها، هذا الأخير الذي يعتبر المرآة العاكسة لوضع المؤسسة بموضوعية لأنه يعتمد على معلومات كمية، بالإضافة إلى أنه يعتبر أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي تظهر في مسيرة المؤسسة من خلال العديد من المؤشرات تكون السيولة والربحية على رأسها.

يعتبر رأس المال العامل أحد أهم العناصر المستخدمة من طرف المؤسسة والتي يجب أن تستغلها أحسن استغلال للوصول إلى أداء جيد، هذا العنصر تزودنا به الميزانية العمومية للمؤسسة من خلال هيكل استثماراتها من جهة، وهيكل مصادر التمويل فيها من جهة أخرى، ويتضمن رأس المال العامل مستوى استثمارات المؤسسة في أصولها المتداولة ومدى تمويل تلك الأصول من خلال الخصوم المتداولة.

في ظل سعي المؤسسات إلى الموازنة ما بين تحقيق أعلى مستوى من الربحية والاحتفاظ بمستوى جيد من السيولة، تعد إدارة رأس المال العامل مكونا مهما وحاسما في مالية المؤسسات وأحد أهم وظائف الإدارة المالية فيها. وذلك لعلاقته المباشرة بنمو المؤسسة، وتأثيره المباشر على السيولة والربحية والمخاطرة فيها.

في هذا الإطار، يمكن طرح إشكالية الدراسة كما يلي:

ما مدى مساهمة إدارة رأس المال العامل في تحسين الأداء المالي للمؤسسة ؟

من أجل تبيان مختلف جوانب هذه الإشكالية يقتضي الأمر الاستعانة ببعض الأسئلة الفرعية التي ستشكل محاور رئيسية في تحليل موضوع الدراسة، وهي كالتالي:

- هل تساهم إدارة رأس المال العامل في تحسين الأداء المالي للمؤسسة ؟
- ما هي السياسة المتبعة من طرف المؤسسة محل الدراسة في إدارة رأس المال العامل؟
- هل تقوم مؤسسة "عياشي سعيد" -لإنتاج البلاط- بإدارة رأس المال العامل بكفاءة ؟ وهل ساهم ذلك في تحسين أدائها المال؟

فرضيات البحث

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

- ف1: تساهم إدارة رأس المال العامل في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.
- ف2: تتبع مؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط السياسة المغامرة في إدارة رأس المال العامل.
- ف3: مؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط تقوم بإدارة رأس المال العامل بكفاءة، وهذا ما ساهم في تحسين أداءها المالي.

أهمية الموضوع

إن أهمية هذا الموضوع تنبع من أهمية الأداء المالي، التي تتجلى في متابعة أعمال المؤسسات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها، حيث تسعى المؤسسة دوماً إلى تحقيق أفضل النتائج التي تمكنها من الاستمرارية والنمو. كما أن إدارة رأس المال العامل أصبحت تحظى بأهمية كبيرة لدى المدراء الماليين بالمؤسسة، وذلك لعلاقتها المباشرة بنموها، ودورها الأساسي في تعزيز سيولة المؤسسة واستقرارها ومن تم بقائها واستمرارها على المدى الطويل.

أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة توضيح مفهوم الأداء المالي ومقاييسه ومعاييرها.
- التعرف على مقومات إدارة رأس المال العامل وأهدافها في المؤسسة.
- محاولة التعرف على كيفية إدارة عناصر رأس المال العامل ومدى تأثيرها على السيولة والربحية.
- الخروج بنتائج وتوصيات تساعد الإدارة المالية في المؤسسة على إدارة مكونات رأس المال العامل والاستفادة منها في تحسين الأداء المالي لها.

المنهج المتبع والأدوات المستخدمة

نظراً لطبيعة الدراسة وتماشياً مع الموضوع المقترح للبحث ومحاولة لبلوغ أهدافه والوصول إلى النتائج المرجوة من الضروري إتباع منهج واضح ومحدد حيث تتكون الدراسة من جانبين، جانب نظري وآخر تطبيقي:

- فيما يخص الجانب النظري: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الملائم لتحليل الموضوع الذي يهدف إلى المعرفة الدقيقة للأداء المالي و مقاييسه ومؤشرات تقييمه بالإضافة إلى مكونات رأس المال العامل وإدارته.
- أما فيما يخص الجانب التطبيقي: تم الاعتماد على منهج دراسة حالة الذي يمكننا من إسقاط المعلومات النظرية على واقع إحدى المؤسسات الاقتصادية بالحصول على المعلومات الضرورية التي تساعدنا في التحليل وتفسير المعطيات.

أسباب اختيار الموضوع

- هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع أهمها:
- الرغبة الشخصية في معالجة موضوع رأس المال العامل.
- محاولة اكتساب معارف واضحة ودقيقة عن موضوع إدارة رأس المال العامل ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

إطار الدراسة

الإطار الزمني: تتم معالجة هذا الموضوع بالاعتماد على الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج للمؤسسة خلال الفترة (2016_2019).

الإطار المكاني: تتم معالجة هذا الموضوع في مؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط ولاية _جيجل - .
الإطار الموضوعي: دور إدارة رأس المال العامل في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

الدراسات السابقة في الموضوع

لقد حظي موضوع البحث باهتمام كبير من طرف الباحثين، وفيما يلي عرض لمجموعة من الدراسات، بهدف الاستفادة من إجراءاتها المنهجية والأدب النظري فيها وهي على النحو التالي:
الدراسة الأولى: دراسة شذى أحمد العرموطي (2017) بعنوان "أثر كفاءة إدارة رأس المال العامل على الأداء المالي للشركات الصناعية - دراسة مطبقة على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان - (2011-2015) "مذكرة ماجستير تخصص محاسبة، قسم التمويل والمحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن.

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر كفاءة متغيرات إدارة رأس المال العامل (متمثلة في متوسط فترة التحصيل للذمم المدينة، ومتوسط فترة الاحتفاظ بالمخزون، ومتوسط فترة السداد، ودورة التحول النقدي) على الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان (ممثلاً بالعائد على الأصول وهامش صافي الربح) خلال الفترة (2011-2015)، حيث خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لكفاءة إدارة مكونات رأس المال العامل على الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

الدراسة الثانية: دراسة بزقاري حياة (2011) بعنوان "دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة (2007-2009) -" مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية المعلومات المحاسبية بالنسبة للمسيرين ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، وخلصت الدراسة إلى أن المعلومات المحاسبية تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال القوائم المالية التي تعتبر أهم هذه المعلومات، وباعتبارها المصدر الأساسي لتقييم الأداء المالي ومن تم تحسين الاختلالات واستغلال الفرص.

الدراسة الثالثة: دراسة إسماعيل إحسان كلش (2010) بعنوان "إدارة رأس المال العامل وتأثيرها على ربحية المنشأة -دراسة تحليلية على المنشآت الصناعية (2001-2007) "مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب سوريا.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل سياسة رأس المال العامل لدى المنشآت العامة في قطاع الصناعات الغذائية في الجمهورية العربية السورية ودراسة أثر هذه السياسة على ربحية المنشأة بالإضافة إلى تحليل كفاءة إدارة رأس المال العامل ودراسة العلاقة بينها وبين مؤشرات الربحية، حيث خلصت هذه الدراسة إلى أن هذه الشركات تستطيع أن تعزز من مستوى الربحية من خلال تحسين كفاءة إدارة رأس المال العامل.

ما يميز دراستنا عن هذه الدراسات هو محاولة الكشف أو التعرف عن الدور الذي تلعبه إدارة رأس المال العامل في تحسين مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة خلال فترات زمنية متعاقبة.

هيكل البحث

للإجابة على الإشكالية المطروحة والإلمام بمختلف جوانب الموضوع تم تقسيم البحث إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي كما يلي:

الفصل الأول: بعنوان الإطار النظري للأداء المالي وتم التطرق من خلاله إلى دراسة الأداء كمفهوم عام ثم إلى مفهوم الأداء المالي بالإضافة إلى معاييره ومقاييسه وخطوات تقييمه.

الفصل الثاني: بعنوان إدارة مكونات رأس المال العامل وتم التطرق من خلاله إلى دراسة رأس المال العامل من مفهوم وأهداف والسياسات المتبعة في إدارته، كما تم التطرق إلى دراسة وإدارة كل عنصر من عناصر رأس المال العامل.

الفصل الثالث: ويمثل دراسة الحالة وكان بعنوان دراسة دور إدارة رأس المال العامل في تحسين الأداء المالي لمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط -جيجل- تم التطرق فيه إلى تقديم للمؤسسة من خلال تعريفها ونشأتها وأهدافها إضافة إلى هيكلها التنظيمي، تم عرض الميزانية المالية للمؤسسة محل الدراسة وتقييم الأداء المالي لها، تم دراسة السياسة المتبعة من طرف المؤسسة في إدارة رأس المال العامل، بالإضافة إلى التطرق لكيفية استخدام إدارة مكونات رأس المال العامل في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للأداء المالي

- المبحث الأول: عموميات حول الأداء المالي في المؤسسة
- المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة
- المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي في المؤسسة

تمهيد

يعتبر الأداء عموماً والأداء المالي خصوصاً من أكثر المفاهيم الإدارية سعة وشمولاً إذ ينطوي على العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل أي مؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، لذا فهو يحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين والأكاديميين والإداريين على حد سواء، حيث تقوم كل مؤسسة بتقييم نتائج نشاطاتها والتعرف على نقاط القوة والضعف فيها.

رغم وجود أبعاد مختلفة لتقييم الأداء إلا أن تقييمه من الجانب المالي يعد الأكثر شيوعاً لأنه يعتمد على معلومات كمية، ومن هذا المنطلق يتم التعرف في هذا الفصل على الإطار النظري للأداء المالي في المؤسسة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث أساسية كما يلي:

المبحث الأول: عموميات حول الأداء المالي في المؤسسة.

المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي في المؤسسة.

المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي في المؤسسة.

المبحث الأول: عموميات حول الأداء في المؤسسة

يعد موضوع الأداء قديماً قدم علم الإدارة نفسه، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، وعلى هذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء وأنواعه، ومجالاته الرئيسية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه

1. مفهوم الأداء:

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد له، حيث أن هناك اختلاف في وجهات النظر بشأن تحديد المعايير والمؤشرات الخاصة بالأداء، والتي يجب استخدامها وتحديد الخصائص التنظيمية بالإضافة إلى متغيرات أخرى ذات العلاقة بالأداء، ومن أهم التعاريف التي تناولت الأداء نذكر ما يلي:

تعريف 01: "الأداء في أبسط صورته يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها"¹.

تعريف 02: "الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"².

تعريف 03: "ينظر إلى الأداء بشكل عام على أنه سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين"³.

تعريف 04: هناك من يرى أن الأداء يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة، حيث يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف، وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالفعالية القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد المتاحة دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين الإنتاج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة"⁴.

والشكل التالي يوضح هذا المفهوم:

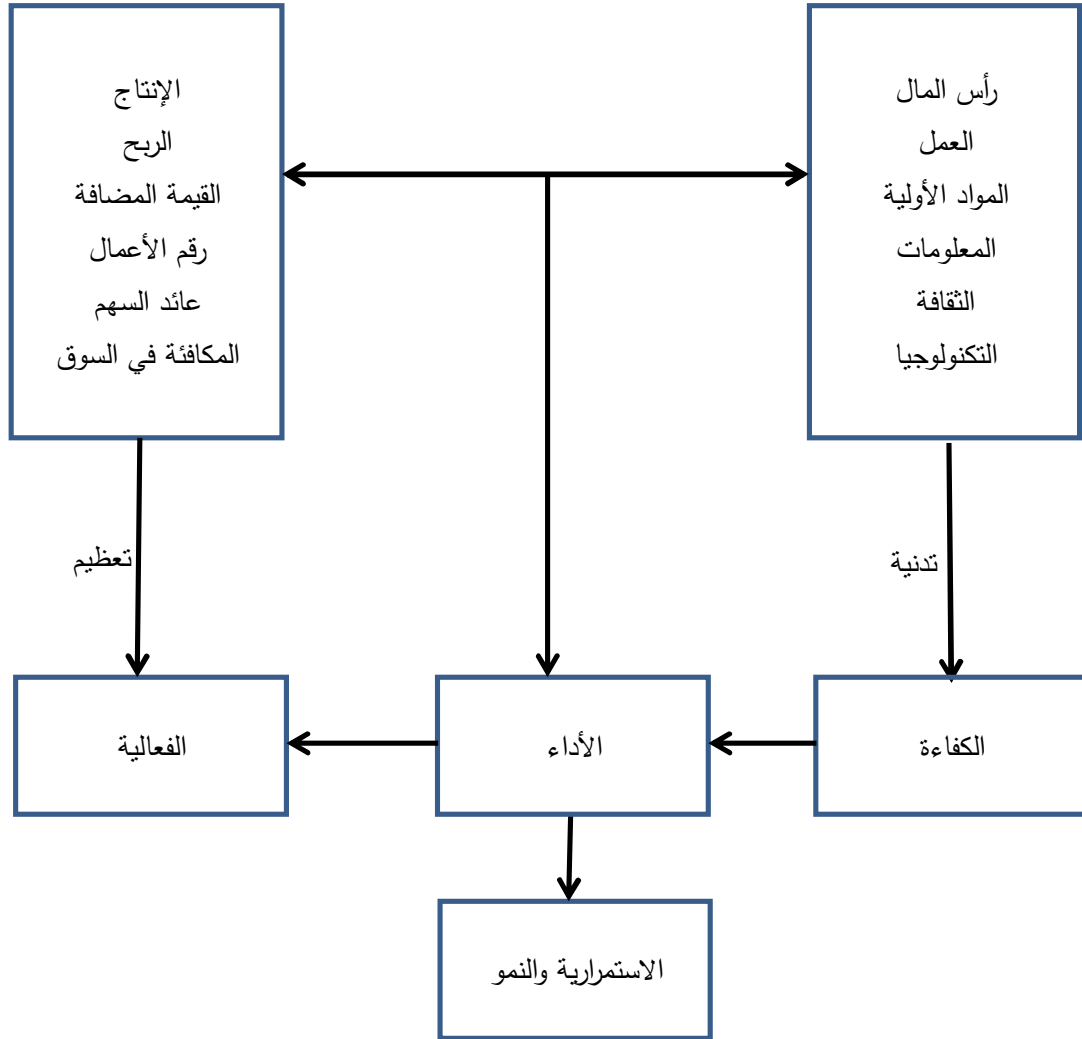
¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ب ط ، عمان، الاردن، 2009، ص 383.

² محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص 44.

³ حمزة حمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، الوراق للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2011، ص 89.

⁴ عبد الملوك مزهودة، العلاقة بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم (مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01)، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001، ص 87.

الشكل رقم (01): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص 88.

2. أنواع الأداء:

هناك عدة معايير يمكن الاعتماد عليها لتحديد أنواع الأداء وهذا راجع لتعدد التعاريف أو المفاهيم المتعلقة به وهذه المعايير تتجسد في معايير الشمولية، المصدر والطبيعة.

أ. معيار الشمولية: حسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى¹:

- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر.

¹ عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص 83.

• **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع منها: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التمويل، أي أن مجموع أداءات الوظائف الفرعية للمؤسسة تحقق أدائها الكلي.

ب. **معيار المصدر:** حسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى:¹

• **أداء داخلي:** ويطلق عليه أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تمتلكه المؤسسة من الموارد، فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

✓ **أداء الأفراد (الموارد البشرية):** بمعنى قدرة هذه الأخيرة خلق القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

✓ **الأداء التقني:** الذي يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام استثماراتها بشكل فعال.

✓ **الأداء المالي:** يتمثل في فعالية تعبئة واستخدام الموارد المتاحة.

• **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة مثل ارتفاع سعر البيع الذي يؤدي إلى ارتفاع رقم أعمال المؤسسة.

ج. **معيار الطبيعة:** حسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى:²

الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء السياسي... الخ، أي يصنف الأداء حسب مختلف أهداف المؤسسة .

المطلب الثاني: المجالات الرئيسية للأداء

من أجل وضع نظام رقابة فعال يجب على المؤسسة أن تحدد المجالات الرئيسية للأداء بحيث يعكس الأهداف المهمة للمؤسسة، وتشير المصادر إلى عدة مجالات رئيسية للأداء، نذكر منها:³

• **الربحية:** ضمن هذا المجال يتم تحديد مؤشرات عديدة للقياس منها: العائد على الموجودات (الأصول)، العائد على حق الملكية، هامش الربح الصافي على المبيعات.

• **المركز السوقي:** ويتمثل هذا المجال بالحصة السوقية التي تعد واحدة من أكثر المقاييس ملائمة للتعبير عن أداء المؤسسة، فهي تشير إلى فعالية إستراتيجية المؤسسة، أو مدى نجاح عملها، منتوجاتها، برامجها، مقارنة بالأعمال والمنتوجات والبرامج الخاصة بالمنافسين.

¹ بلعطار زليخة، أثر إدراج الشركات في البورصة على أدائها المالي، (رسالة ماجستير، الإدارة المالية)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، الجزائر، 2015، ص 77.

² نفس المرجع السابق، ص 77.

³ علا نعيم عبد القادر وآخرون، مفاهيم حديثة في إدارة البنوك، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص 237 - 239 .

- **الإنتاجية:** وهو المجال الذي تعتمد المؤسسة لقياس كفاءاتها بحيث تستخدم لذلك مقياسين هما: تكلفة العمل وقيمة الاستهلاك منسوبتان إلى حجم الإنتاج.
وعن طريق ذلك تتمكن المؤسسة من تقويم درجة فعاليتها في استخدام كل من العمالة والمعدات.
- **أداء العاملين وميولهم:** وهو المجال الذي يستخدم لتقييم أداء العاملين وتنظيم جهودهم للمحافظة على الميول الإيجابية للعاملين تجاه عملهم، وتجاه المؤسسة، ويمكن قياس تلك الميول أو الاتجاهات بشكل غير مباشر عن طريق البيانات المتعلقة بنسب الغياب ودوران العمل.
- **قيادة المنتج:** وهو المجال الذي يقوم فيه المسؤولون عن إدارة المؤسسة في جميع وحدات العمل (الهندسية، الإنتاج، التسويق، الشؤون العامة...) بتقويم التكاليف، الجودة والمركز التسويقي بكل منتج من المنتجات الحالية والمنتجات المخطط لها سنويا.
- **الإبداع:** ويتمثل هذا المجال بقيام المؤسسة بأعمال تؤدي إلى تطوير المنتجات والخدمات الحالية إلى أخرى جديدة، كما يعد الإبداع بأنه التغيير المستمر للمؤسسة الذي هو أكثر حسما في بقائها واستمرارها.
- **الموارد المادية والمالية:** ويظهر هذا المجال من خلال التعرف على كافة أنشطة المؤسسة والتعرف على العلاقات التي تربط بين الموارد المادية والمالية المتاحة، وبين كفاءة استخدامها، بغية التعرف على الانحرافات وتحديد مسبباتها وذلك عادة ما يتم بالمقارنة بين النتائج المحققة وبين الأهداف المرسومة خلال مدة زمنية معينة.

المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي

سننتقل في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء المالي وأهميته، بالإضافة إلى مقياسه، معاييرها، وأهم العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي، أهميته، والعوامل المؤثرة فيه

1. مفهوم الأداء المالي:

"يعد الأداء المالي مفهوما ضيقا لأداء العمل، حيث أنه يركز على استخدام نسب بسيطة بالاستناد إلى مؤشرات مالية يفترض أنها تعكس انجاز الأهداف الاقتصادية للمؤسسة"¹.

¹علا نعيم عبد القادر وآخرون، مرجع سابق، ص 251.

وهناك من الخبراء الماليين والباحثين من حدد مفهوم الأداء المالي بإطاره الدقيق بأنه: "وصف لوضع المؤسسة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات وصافي الثروة"¹.

ويعرف أيضا بمدى تحقيق القدرة الإيرادية والقدرة الكسبية في المؤسسة حيث أن الأولى تعني قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية، أو الاستثنائية، بينما تعني الثانية قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها الموضحة سابقا من أجل مكافأة عوامل الإنتاج وفقا للنظرية الحديثة.²

ويعرفه البعض بمدى تمتع وتحقيق المؤسسة لهامش أمان، يزيل عنها العسر المالي، ظاهرة الإفلاس، أو بتعبير آخر مدى قدرة المؤسسة على التصدي للمخاطر والصعاب المالية.³

2. أهمية الأداء المالي⁴:

تتبع أهمية الأداء المالي بشكل خاص من عملية متابعة أعمال الشركات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسات واستثماراتها وفقا للأهداف العامة للمؤسسات والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.

بشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب التالية:

- تقييم ربحية المؤسسة.
- تقييم سيولة المؤسسة.
- تقييم تطوير نشاط المؤسسة.
- تقييم مديونية المؤسسة.
- تقييم تطور حجم المؤسسة.

3. العوامل المؤثرة على الأداء المالي:

¹ علاء فرحان طالب، إيمان تتيجان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 67.

² ددان عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو ارساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، (أطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص ص34، 35.

³ نفس المرجع السابق، ص 35.

⁴ محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1 عمان، الأردن، 2010، ص ص46 - 48.

يتأثر الأداء المالي بمجموعة من العوامل الأساسية والتي يمكن حصرها وتلخيصها في ما يلي¹:

- **الهيكل التنظيمي:** هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمؤسسات وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات. ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها، ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الإيرادات للأفراد في المؤسسات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة المؤسسات اتخاذ القرارات أكثر فعالية.
- **المناخ التنظيمي:** هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة في توجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، ويقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين لمهام المؤسسة وأهدافها وعملياتها ونشاطاتها مع ارتباطها بالأداء. حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية وكفائه من الناحيتين الإدارية والمالية وإعطاء المعلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة الأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال المؤسسة.
- **التكنولوجيا:** هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات. وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطرة و التتبع، بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية.
- **الحجم:** يقصد بالحجم هو تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة، متوسطة وكبيرة الحجم حيث يوجد عدة مقاييس لحجم المؤسسة منها: إجمالي الموجودات، إجمالي الودائع، إجمالي المبيعات، وإجمالي القيمة الدفترية. ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات في البنك حيث يشكل الحجم عائق لأداء المؤسسات، إذ أنه بزيادة الحجم تصبح عملية إدارة المؤسسة أكثر تعقيدا، ومنه يصبح أداؤها أقل فعالية، وإيجابي حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالمؤسسة وأن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم المؤسسة.

المطلب الثاني: مقاييس ومعايير الأداء المالي

1. مقاييس الأداء المالي باستخدام النسب المالية²:

هي عبارة عن علاقة بسط ومقام، وقيم البسط والمقام هي البيانات والأرقام التي تعرضها الميزانية، وقائمة الدخل، شرط أن تكون العلاقة مرتبطة بالأداء ومفسرة له.

¹ محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص 48-51

² نفس المرجع السابق، ص 54، 55.

تهدف النسب المالية المستخرجة من البيانات المالية إلى توفير معلومات مهمة ومعبرة عن السيولة والربحية والنشاط والرفع المالي، حيث أن أصحاب الديون يهتمون بنسب السيولة التي تبين قدرة المؤسسة على الوفاء بالالتزامات، هذا من ناحية أما من الناحية الأخرى فإن أصحاب المؤسسات يهتمون بنسبة الربحية، أما إدارة المؤسسة فتهم بأنشطة المؤسسة (نسب النشاط)، ويهتم أصحاب الديون أيضا بنسب المديونية لمعرفة مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي. وتتجلى أهمية النسب المالية في الجوانب التالية:

- تحديد مدى قدرة المؤسسة على مواجهة الالتزامات الجارية.
 - قياس درجة نمو المؤسسة والكشف عن مواطن الضعف والقوة.
 - توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ورسم السياسات وإعداد الميزانيات التقديرية.
 - قياس الفعالية الكلية للمؤسسة ومستوى أدائها.
 - قياس الفعالية التي تحصل عليها المؤسسة باستغلال مختلف موجوداتها لتحقيق الربحية.
- ولتحقيق هذه الجوانب يجب أن يتوفر بالنسب المالية الآتي:
- أن تكون النسب المالية قادرة على كشف وقياس نقاط الضعف والقوة.
 - أن تكون النسب المالية ذات دلالة واضحة يمكن من خلالها المقارنة بالنسب المالية السابقة أو بالمتوسط العام للنسب المالية في صناعة ما.

2. معايير الأداء المالي:

قياس الأداء المالي باستخدام النسب المالية لا يعني شيئا بحد ذاته، إذ يقتضي الأمر مقارنة هذه النسب مع معايير أو نسب أخرى، حيث أن هذه المقارنة ستلقي الضوء على ما تعنيه كل نسبة من النسب التي تم استخراجها فيما إذا كانت مرتفعة أو منخفضة. وهناك أربع معايير رئيسية للأداء المالي وهي كما يلي¹:

أ. المعايير التاريخية:

وتكون مستمدة من فعاليات المؤسسة ذاتها، إذ تمكن المحلل المالي الداخلي فيها، من حساب النسبة المالية من الكشوفات المالية للسنوات السابقة، لفرض رقابة الإدارة العليا والمالية، والكشف عن مواطن الضعف في المؤسسة لكي تتم معالجتها، وعن مواطن القوة لكي يتم تعزيزها.

ب. المعايير القطاعية (الصناعية):

¹ علا نعيم عبد القادر وآخرون، مرجع سابق، ص ص 256، 257.

يستفيد المحلل المالي بدرجة أكبر من المعايير القطاعية في رقابة الأداء، وتمثل هذه المعايير أساساً جيداً لمقارنة أداء المؤسسة ومتابعته دورياً، خاصة أن المؤسسة المعنية تتشابه في العديد من خصائصها مع النشاط القطاعي الذي تقارن به على الرغم من وجود اختلافات عديدة بين المؤسسات موضوع المقارنة في القطاع الواحد من حيث مجموعة المنتجات، نسب استخدام الطاقة الإنتاجية، درجة التباعد الجغرافي... الخ

ج. المعايير المطلقة:

وتعني وجود خاصية متأصلة تأخذ شكل قيمة ثابتة لنسب معينة مشتركة بين جميع المؤسسات، تقاس بها النسبة ذات العلاقة في مؤسسات معينة.

د. المعايير المستهدفة:

وهي نسب تستهدف إدارة المؤسسة تحقيقها من خلال تنفيذ الموازنة أو الخطة، وبالتالي فإن مقارنة النسبة المحققة بالفعل لتلك المستهدفة تبرز وجه الانحراف بين الأداء الفعلي والمخطط للمؤسسة، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي

لكي تقف أي إدارة على نقاط القوة والضعف على الفرص المتاحة والتهديدات التي يمكن أن تواجهها، كان لا بد لها من تقييم أدائها وخاصة الأداء المالي لذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى: مفهوم تقييم الأداء المالي وأهميته، خطوات ومراحل التقييم.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي وأهميته

1. مفهوم تقييم الأداء المالي:

قبل أن نتطرق إلى مفهوم تقييم الأداء المالي سنتطرق إلى مفهوم تقييم الأداء بصفة عامة، "عملية تقييم الأداء تمثل خطوة أساسية على صعيد العملية الرقابية، حيث أن جوهر عملية تقييم الأداء هي مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقاً للوقوف على الانحرافات، ثم يلي ذلك اتخاذ الخطوات اللازمة لتصحيحها".¹

وعليه فإن عملية تقييم الأداء المالي هي: "قياس النتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقاً، وتقديم حكم على إدارة الموارد المالية المتاحة للمؤسسة، وهذا لخدمة أطراف مختلفة لها علاقة بالمؤسسات".²

¹ علا نعيم عبد القادر وآخرون، مرجع سابق، ص 248.

² عائدة عثمان عبد الله، "دور المحاسبة البيئية في تقييم الأداء المالي في شركات المساهمة"، (Route Educationnel & social science journal، مجلد 6، العدد 4)، قسم المحاسبة، كلية الإدارة و الأعمال، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، السعودية، مارس 2019، ص 405.

وبصورة أدق فإن عملية تقييم الأداء المالي هو عملية شاملة تستخدم فيها جميع البيانات المحاسبية وغيرها، للوقوف على الحالة المالية للمؤسسة وتحديد الكيفية التي اديرت بها مواردها خلال فترة زمنية معينة.¹

2. أهمية تقييم الأداء المالي:²

يحتل تقييم الأداء المالي مكانة بالغة الأهمية في غالبية الاقتصاديات حيث ركزت عليه الكثير من الدراسات والأبحاث المحاسبية والإدارية، وذلك بسبب الندرة النسبية للموارد المالية التي تعتمد عليها المؤسسات قياسا بحجم الاحتياجات المالية الكبيرة لها، ومن هذا المنطلق نجد أن ضرورة الحصول وتحقيق العوائد القصوى وديمومة واستمرار المؤسسة ونموها وتطورها -وذلك بالاستغلال الأمثل لتلك الموارد- تعتبر غاية في الأهمية لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر على كل جوانب الحياة للمؤسسات.

ولهذا فإن تقييم الأداء المالي يعد أحد العناصر الأساسية للعملية الإدارية ، حيث يوفر للإدارة معلومات وبيانات تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة ، والتعرف على اتجاهات الأداء فيها ، ولهذا يعتبر كأساس لتحديد مسيرة المؤسسة ونجاحها ومستقبلها.

المطلب الثاني: خطوات ومراحل تقييم الأداء المالي

1. خطوات تقييم الأداء المالي:

يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي بالخطوات التالية:³

- الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل، حيث أن من خطوات الأداء المالي إعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء المؤسسات خلال فترة زمنية معينة.
- احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط والرفع المالي.
- دراسة وتقييم النسب، وبعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات والفروقات ومواطن الضعف بالأداء المالي الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المتوقع أو مقارنته بأداء المؤسسة التي تعمل في نفس القطاع.
- وضع التوصيات الملائمة معتمدين على عملية تقويم للأداء المالي من خلال النسب بعد معرفة أسباب هذه الفروق وأثرها على المؤسسات للتعامل معها ومعالجتها.

¹شباح حمزة، "تطبيق مبدأ التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، (رسالة ماجستير، إدارة المالية)، قسم علوم التسيير، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل، الجزائر، 2014، ص 71

²حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مرجع سابق، ص 94.

³محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص 51، 52.

2. مراحل تقييم الأداء المالي:

تمر عملية تقييم الأداء المالي بأربع مراحل مكملة لبعضها البعض وهي على التوالي:¹

• **المرحلة الأولى جمع المعلومات الضرورية:** تتطلب عملية تقييم الأداء توفر المعلومات التي تعد موردا أساسيا في عملية التسيير بمختلف مستوياته، إلا أن توفرها ليس بالشكل الكافي بل يجب أن تتميز بالجودة العالية، وأن تكون في الوقت المناسب، وهناك ثلاثة مصادر تتحصل المؤسسة من خلالها على المعلومات وهي:

✓ **الملاحظة الشخصية:** وتتمثل في جود الملاحظين في الميدان وملاحظة ما يجري فيه.

✓ **التقرير أو البيان الشفوي:** تتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تتم بين الرئيس ومرؤوسيه.

✓ **التقارير الكتابية:** تتمثل في جدول حسابات النتائج واليومية.

• **المرحلة الثانية قياس الأداء الفعلي:** تمكن هذه المرحلة المؤسسة من قياس كفاءة وفعالية أدائها، ذلك من خلال اختيار مجموعة مؤشرات ومعايير، وتشمل قياس الأداء بجانبه الكمي والنوعي وعليه فإن قياس الأداء يهدف إلى التشخيص ويمكن أن يبين لنا الانحرافات.

• **المرحلة الثالثة مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب:** في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي (المحقق) بالأداء المرغوب تحقيقه، في ما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف، ويعتمد في عملية المقارنة على كل من عامل الزمن، وعلى أداء الوحدات والأهداف.

• **المرحلة الرابعة دراسة الانحراف وإصدار الحكم:** هذه المرحلة هي الخطوة الأخيرة في عملية تحديد الانحراف ونوعه، سواء كان انحراف موجب أو سالب أو معدوم.

– إذا كان الانحراف موجب فيكون لصالح المؤسسة.

– إذا كان الانحراف سالب يكون ضد المؤسسة.

– إذا كان الانحراف معدوم فإنه لا يؤثر على نتائج المؤسسة.

لذا فعلى المسؤولين تحليل الانحراف وتحديد أسبابه لتشجيع ما هو إيجابي ومعالجة ما هو سلبي.

¹ عائدة عثمان عبد الله، مرجع سابق، ص ص 407، 408.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل توصلنا إلى أن الأداء المالي سواء من حيث المفهوم أو التقييم هدفه الأساسي هو الحكم أو إعطاء تقييم الوضعية المالية للمؤسسة، ومعرفة كفاءة الإدارة في استغلال الموارد لتحقيق الأهداف المسطرة، مما يوضح أن عملية تقييم الأداء هي عملية رقابية .

وتتم عملية التقييم وفقا لمقاييس ومعايير محددة، فقياس الأداء باستخدام النسبة المالية يعتبر من الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة المالية في عملية تقييم الأداء المالي ولا يمكن الاستغناء عنه، لما له من دور كبير في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة، ومن ثم اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة.

الفصل الثاني:

إدارة مكونات رأس المال العامل

المبحث الأول: عموميات حول إدارة رأس المال العامل

المبحث الثاني: إدارة الأصول المتداولة

المبحث الثالث: إدارة الالتزامات قصيرة الأجل

تمهيد

تشكل إدارة رأس المال العامل موضوعا بالغ الأهمية في الإدارة المالية، ويعود السبب في هذا الاهتمام إلى قرارات الإدارة المالية والمدير المالي التي تتركز حول العمليات التشغيلية قصيرة الأجل في المؤسسات، لذا فإن إدارة رأس المال العامل من أكثر الوظائف استهلاكاً للوقت.

تقوم إدارة رأس المال العامل بإدارة كل عنصر من عناصر الأصول المتداولة والالتزامات قصيرة الأجل (الخصوم المتداولة)، بهدف خلق التوازن بينهما لكي يعكس رأس المال العامل في مستوى معين الحالة الإيجابية للوضع المالي في المؤسسة، وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى مختلف العناصر المتعلقة بإدارة رأس المال العامل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول إدارة رأس المال العامل

المبحث الثاني: إدارة الأصول المتداولة

المبحث الثالث: إدارة الالتزامات قصيرة الأجل

المبحث الأول: عموميات حول إدارة رأس المال العامل

يعتبر رأس المال العامل وإدارته وما يرتبط به من القرارات من أهم الوظائف الإدارية التي تحظى بأهمية كبيرة لدى المدراء الماليين في المؤسسة الاقتصادية، حيث تعتبر إدارة رأس المال العامل عنصراً يحدد بقاء واستمرارية المؤسسة في مجال الأعمال، ومن خلال ما سبق سنتطرق في هذا المبحث إلى المفاهيم الأساسية لرأس المال العامل وإدارته وأهم السياسات التي تتبعها الإدارة المالية في إدارته.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية لرأس المال العامل

1. مفهوم رأس المال العامل:

هناك مفهومان شائعان لرأس المال العامل هما: صافي رأس المال العامل وإجمالي رأس المال العامل.

- **صافي رأس المال العامل:** يشير هذا المفهوم إلى الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة، فالأصول المتداولة هي تلك الأصول التي يتم تحويلها إلى نقدية خلال فترة زمنية قصيرة، تكون أقل من سنة، وتتكون من النقدية، المخزونات والذمم المدينة.

أما الخصوم المتداولة فهي تلك الالتزامات التي تستحق الدفع خلال فترة قصيرة الأجل لا تتجاوز السنة، وأهم عناصرها: الموردون، أوراق الدفع، والقروض المصرفية.

- **إجمالي رأس المال العامل:** ويقصد به إجمالي الأصول المتداولة.

وتشير العديد من الدراسات أن رصيد الأصول المتداولة ينقسم إلى أصول متداولة دائمة وأصول متداولة مؤقتة¹:

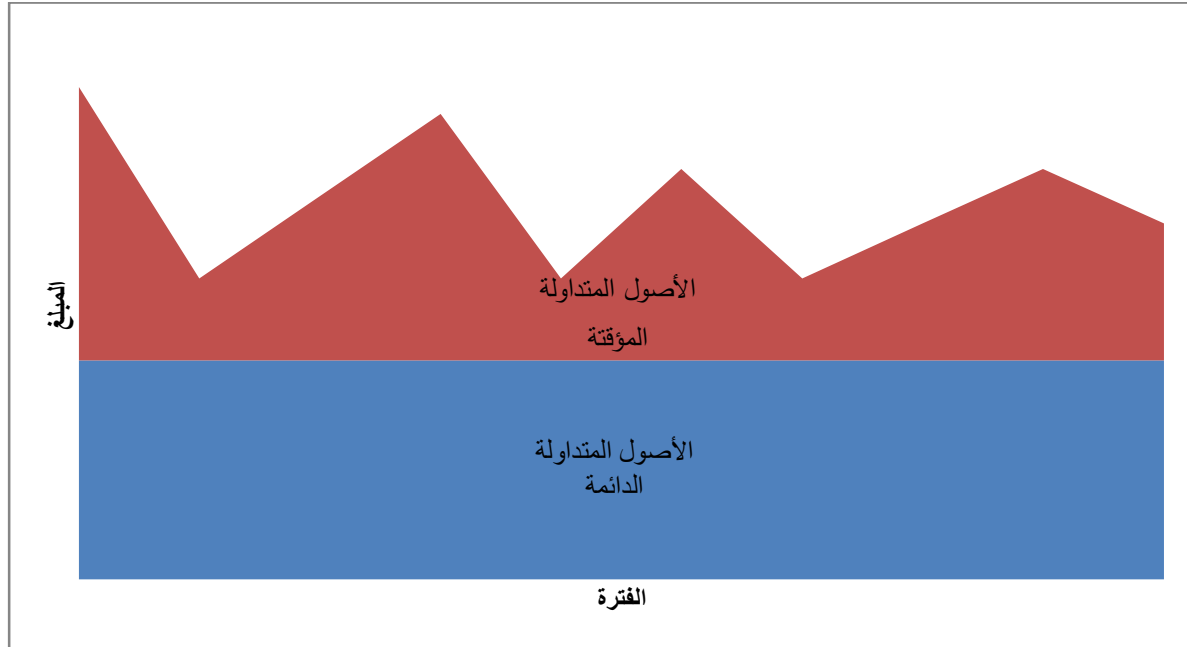
الأصول المتداولة الدائمة: تشير إلى الحد الأدنى من الأصول المتداولة التي تحتاجها الشركة في أي وقت من الأوقات وذلك لضمان استمرارية أعمالها وقدرتها على تسديد الالتزامات التي تستحق عليها، حيث تحتاج الشركة دائماً إلى وجود حد أدنى من المواد الخام والمواد تحت التصنيع وتامة الصنع، كما لا بد من وجود حد أدنى كرصيد في البنك أو الصندوق، ويسمى هذا الحد الأدنى من الأصول المتداولة بجوهر رأس المال العامل.

الأصول المتداولة المؤقتة: هي عبارة عن الزيادة التي تطرأ على الأصول المتداولة بشكل موسمي أو مؤقت، قد يكون ناتجاً عن الدورات التجارية والارتفاع المؤقت في مبيعات الشركة، حيث ينعكس ذلك على ارتفاع النقدية أو الذمم المدينة أو المخزون لفترة مؤقتة، ثم تنخفض أحجام هذه الحسابات إلى مستوياتها الاعتيادية مع نهاية الدورة التجارية.

¹المجمع الدولي العربي للمحاسبين القانونيين، المحاسبة الإدارية والإدارة المالية، عمان، الأردن، الجزء 2، ط 2014، ص 100، 101، الموقع الإلكتروني: www.ascasociety.org

ويفضل أن يتم تحويل هذه الأصول من مصادر قصيرة الأجل، وذلك بسبب طبيعتها القصيرة الأجل.

شكل رقم (02): رسم توضيحي للأصول المتداولة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

2. دورة التحول النقدي لرأس المال العامل:

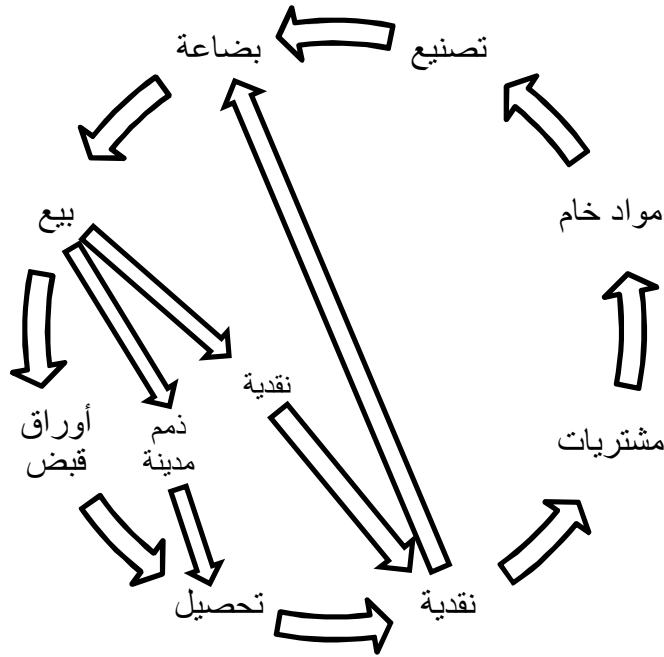
تعتبر الدورة النقدية أو دورة رأس المال العامل عن قيام المؤسسة بنشاطاتها الإنتاجية لحجم عملياتها مما يتطلب معرفة رأس المال العامل اللازم لتحديد طول هذه الدورة.

ومن المعروف أن كل دورة نقدية تبدأ بالنقد وتنتهي بالنقد حيث يتم شراء المواد الأولية وتجرى عليها العمليات الصناعية لتتحول إلى بضاعة جاهزة تباع في السوق نقداً، أو حسابات مدينه حسب سياسة البيع، ليتم تحصيلها نقداً مستقبلاً وهكذا¹...

والشكل التالي يوضح هذه الدورة.

¹عبد الحليم كراجه وآخرون، "الإدارة والتحليل المالي - أسس مفاهيم وتطبيقات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2006، ص125.

شكل رقم (03): رسم توضيحي لدورة التحول النقدي



المصدر: عبد الحلیم كراجه وآخرون، مرجع سابق، ص125.

ومن خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن دورة التحول النقدي تمر بثلاث فترات أساسية:

1. فترة تسديد المشتريات (الذمم الدائنة).
2. فترة تحويل المخزون.
3. فترة تحصيل الذمم المدينة.

حيث أن:

- **فترة تسديد الذمم الدائنة:** وتسمى أيضا فترة ائتمان الموردين.

وهي الفترة الزمنية بين شراء المواد الخام ودفع قيمتها للموردين ويعبر عنها بالمعادلة التالية¹:

- **فترة تحويل المخزون:** وهي الفترة اللازمة لتحويل المواد الخام إلى بضاعة تامة الصنع ومن ثم بيعها، وتحسب بالعلاقة التالية²:

¹مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص292.

²علي عباس، الإدارة المالية، إثناء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص292.

- **فترة تحصيل الذمم المدينة:** وهي الفترة الزمنية اللازمة لتحويل الذمم المدينة إلى نقدية، أي التحصيل بعد البيع. وتسمى أيضا بالفترة الفاصلة بين البيع والتحصيل وتحسب بالعلاقة التالية¹:

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الفترة الممتدة بين تحويل وتحصيل الذمم المدينة تسمى بالدورة التشغيلية. أي أن الدورة التشغيلية: هي الفترة الزمنية اللازمة لشراء المواد الخام وتحويلها إلى إنتاج جاهز ومن ثم بيعها وتحويلها إلى نقد مرة أخرى. ويعبر عنها بالمعادلة التالية²:

ومنهم نستخلص أن دورة التحول النقدي تعبر عن المدى الزمني بين دفع قيمة المشتريات وتحصيل قيمة المبيعات ويعبر عنها بالمعادلة التالية³:

أي دورة التحول النقدي = فترة تحويل المخزون + فترة تحصيل الذمم المدينة - فترة تسديد الذمم الدائنة.

3. قياس السيولة النقدية:

يمكن قياس السيولة في المؤسسة باستخدام عدة مؤشرات، وذلك لتقييم قدرات هذه المؤسسة على الوفاء بالالتزامات المتداولة ومن هذه المؤشرات نجد:

- **نسبة التداول:**

والتي تعبر عن عدد المرات الذي تغطي فيها الأصول المتداولة الخصوم المتداولة، وتشير زيادة هذه النسبة إلى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها، أما إذا كانت الأصول المتداولة أقل بكثير من الخصوم المتداولة فإن هذا يبين أن المؤسسة ستواجه مشاكل في سداد التزاماتها⁴.

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص 292.

² فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية (إطار نظري ومحتوى عملي)، دار المسيرة للنشر والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص 144.

³ علي عباس، مرجع سابق، ص 292.

⁴ محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص 64.

وتحسب هذه النسبة وفق العلاقة التالية¹:

• نسبة التداول السريعة²:

تستخدم نسبة التداول السريعة كبديل عن نسبة التداول وذلك لأنها تستبعد بند المخزون من الأصول المتداولة باعتبار أنه من الصعب تحويله إلى نقدية سائلة بسهولة.
وتحسب كما يلي:

المطلب الثاني: مفاهيم حول إدارة رأس المال العامل

- مفهوم إدارة رأس المال العامل:

"يقصد بإدارة رأس المال العامل إدارة كل الجوانب المتعلقة بإدارة الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة من تخطيط، تنظيم، رقابة واتخاذ قرار³.
ومنه فإن عملية إدارة رأس المال العامل تتطلب إدارة كل من الأصول قصيرة الأجل والالتزامات المالية قصيرة الأجل، بحيث تتم عملية الموازنة ما بين استحقاقات الموجودات والمطلوبات بهدف إبقاء التكاليف في أدنى حد ممكن وبما يسمح بالسيطرة على المخاطر بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية.
وتكمن أهمية إدارة رأس المال العامل فيما يلي⁴:

- يشكل رأس المال العامل نسبة كبيرة من مجموع موجودات الشركة، فبالرغم من اختلاف مستوى رأس المال العامل من صناعة إلى أخرى، إلا أن عموم الشركات الصناعية تحتفظ برأس مال عامل يزيد عن نصف موجوداتها.

¹ أسامة عبد الخالق الأنصاري، الإدارة المالية، كتب عربية للنشر، ب ط ، القاهرة، مصر، دبت، ص172 منشورة على الموقع

الإلكتروني، www.arado.org

² نفس المرجع السابق، ص173.

³ حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2006، ص174.

⁴ محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص213.

- يستنفذ المدير المالي معظم وقته، إذ يخصص وقتاً أكبر للقرارات التشغيلية اليومية والمتمثلة في إدارة رأس المال العامل.
- العلاقة المباشرة بين نمو الشركة والحاجة إلى زيادة رأس المال العامل، فنمو الشركة ممثلاً بزيادة حجم مبيعاتها يتطلب مستويات عالية من رأس المال العامل لدعم هذا النمو في الإنتاج والمبيعات.
- التأثير المباشر لرأس المال العامل على السيولة والربحية، فالمزيج المناسب من مكونات رأس المال العامل يحافظ على سيولة الشركة من حيث إمكانية تحويل هذه المكونات إلى نقد دون خسائر، وبنفس الوقت يؤثر في ربحية الشركة، حيث أن تمويل الزيادة في رأس المال العامل يحمل الشركة تكاليف التمويل والفوائد.

- مبادئ وأهداف إدارة رأس المال العامل:

• مبادئ إدارة رأس المال العامل¹:

✓ **العلاقة التبادلية بين السيولة والربحية:** تبين الأصول المتداولة درجة سيولة المؤسسة ، أي قدرة المؤسسة على تحويل هذه الأصول إلى نقدية في وقت قصير نسبياً بأدنى خسارة ممكنة. وكلما زادت استثمارات المؤسسة في هذه الأصول كلما زادت سيولتها، غير أن زيادة السيولة تعني حرمان المؤسسة من فرص استثمار هذه الأموال والحصول على أرباح من هذه الاستثمارات، أي أن زيادة سيولة المؤسسة يؤثر سلباً على ربحيتها وهذا هو المقصود بالعلاقة التبادلية بين السيولة والربحية.

وحيث أن زيادة رأس المال العامل تنعكس سلباً على ربحية المؤسسة، فإن إدارة رأس المال العامل تتطلب تحديد المستوى الأمثل من رأس المال العامل الذي يوازن بين اعتبارات السيولة واعتبارات الربحية للمؤسسة.

✓ **مبدأ المقابلة:** يقصد بمبدأ المقابلة ما يلي:

- يتم تمويل رأس المال العامل الثابت أو الدائم بقروض طويلة الأجل.
- يتم تمويل رأس المال العامل المؤقت أو الموسمي بقروض قصيرة الأجل.

وكما هو واضح فإن الفكرة الأساسية من هذا المبدأ هي مساواة أجل الوصول مع أجل القروض التي تمولها، فنحن نحصل على القرض ثم نستعمله في تمويل أصل من الأصول، وهذا الأصل يحقق لنا دخلاً نستعمله بالتالي في تسديد هذا القرض.

¹فايز تيم، مبادئ الإدارة المالية، إثراء للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2013، صص 194، 195.

• أهداف إدارة رأس المال العامل:

- من خلال ما تقدم نجد أن إدارة رأس المال العامل تهدف إلى¹:
- إيجاد توازن مناسب بين السيولة والربحية والمخاطرة.
- حل المشاكل الناجمة عن التوازن بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة والعلاقة المتبادلة بينهما، حيث أن العلاقات المتبادلة بين الموجودات والمطلوبات المتداولة تعتبر من جوهر نظرية رأس المال العامل وإدارته.

المطلب الثالث: سياسات رأس المال العامل

يمكن حصر هذه السياسات في:

- سياسة الاستثمار في رأس المال العامل.
- سياسة تمويل رأس المال العامل.
- السياسة الشاملة لرأس المال العامل.

1. سياسة الاستثمار في رأس المال العامل²:

يمكن تبويب هذه السياسات في ثلاثة مجموعات:

- **السياسة المتحفظة:** وتعني قيام الإدارة المالية باستثمار بمبالغ كبيرة نسبياً في النقدية والاستثمارات القابلة للتسويق والذمم المدينة (التساهل في البيع الآجل للزبائن) والمخزون لمواجهة الزيادة في المبيعات.
- مما يعني احتفاظ المؤسسة بنسبة من السيولة قد يكون مبالغاً فيها وهذا على حساب العائد (الربحية) طبقاً للعلاقة العكسية بينهما مما يؤدي إلى انخفاض المخاطر.
- **السياسة المعتدلة:** وهي الاستثمار المعتدل في فقرات الموجودات المتداولة استجابة لنمو حجم المبيعات، ومن خلال هذه السياسة تسعى المؤسسة إلى الموازنة بين السيولة والربحية، أي الموازنة بين العائد والمخاطرة.
- **السياسة المغامرة:** وتعتمد على تدنية حجم الاستثمارات في مكونات الموجودات المتداولة استجابة لنمو حجم المبيعات، مما يجعلها تواجه مخاطر بسبب تدني مستوى السيولة رغم تحقيقها لربحية أكبر.

¹ عبد الستار الصياح، سعود العامري، الإدارة المالية (أطر نظرية وحالات عملية)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2007، ص 129، 130.

² نفس المرجع السابق، ص136.

2. سياسات تمويل رأس المال العامل¹:

بالإضافة إلى سياسات الاستثمار تمارس الإدارة المالية أيضا ثلاث سياسات لتمويل رأس المال العامل وهذه السياسات هي:

- **السياسة المتحفظة:** تشير هذه السياسة إلى أن الاستثمار في الموجودات الثابتة ورأس المال العامل الدائم وجزء من رأس المال العامل المؤقت يتم تمويله بمصادر تمويل طويل الأجل سواء كانت مقترضة أو ناشئة عن حق الملكية في حين يتم تمويل الجزء الباقي من رأس المال العامل بمصادر تمويل قصير الأجل.

أي أن هذه السياسة تعتمد بالدرجة الأولى على التمويل طويل الأجل.

- **السياسة المعتدلة:** أساس هذه السياسة هو مبدأ التغطية (المقابلة) وحدود هذا المبدأ في التمويل، يعني أن كل موجود داخل المؤسسة يمول بمصادر تمويل يتلاءم وطول الحاجة إليه، وبفي ذلك بضرورة موازنة توقيت التدفقات النقدية المتولدة من أي موجود مع توقيت استحقاق مصادر التمويل المستخدمة في تمويله.

- **السياسة المغامرة:** بموجب هذه السياسة فإن كل رأس المال العامل المؤقت وجزء من رأس المال العامل الدائم سوف يتم تمويله بمصادر تمويل قصيرة الأجل (مطلوبات متداولة)، في حين يتم تمويل الجزء المتبقي من رأس المال العامل الدائم وكل الموجودات الثابتة بمصادر تمويل طويلة الأجل، أي اعتماد التمويل القصير الأجل بشكل أكبر.

3. الإدارة الشاملة لرأس المال العامل²:

لقد جرى لحد الآن تحليل قرارات الاستثمار والتمويل لرأس المال العامل كلا على انفراد وبشكل مستقل لكل منهما عن الآخر، ولأغراض تشخيص المبادلة بين العائد والمخاطرة لكل منهما، فقد افترض بأن الآخر ثابت، إلا أن الإدارة الفاعلة لرأس المال العامل تتطلب مجموعة من الاستراتيجيات لإدارة حجم مكونات رأس المال العامل أي الاستثمار في الموجودات المتداولة والتمويل لهذه الموجودات أي القرارات تحلل بشكل متزامن لتحديد الأثر المشترك لقرارات الاستثمار والتمويل على العائد والمخاطرة، وبهذا تقيم السياسات الثلاث البديلة لرأس المال العامل في مجال الاستثمار والتمويل.

وتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

¹ حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، مرجع سابق، ص 193، 197.

² محمد علي إبراهيم العامري، مرجع سابق، ص 230، 232.

- **الاستراتيجيات المتحفظة:** مدخل انخفاض العائد، انخفاض المخاطرة لإدارة رأس المال العامل، فالاستراتيجيات المتحفظة تتضمن الاحتفاظ بموجودات سائلة، وخصوصاً النقد والأوراق المالية زيادة عن الاحتياجات المتوقعة، وتدنيه مقدار القروض قصيرة الأجل المستخدمة في التمويل.
- **الاستراتيجيات المعتدلة:** مدخل اعتدال العائد، اعتدال المخاطرة في إدارة رأس المال العامل، وأن أغلب المؤسسات تتبع الاستراتيجيات المعتدلة، وبموجبها تستخدم مستويات وسط من الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة، فهذه الاستراتيجيات تأخذ بمبدأ المقابلة أو مبدأ التحوط، أي مقابلة استحقاقات التمويل مع طول الفترة الزمنية لاستخدامات التمويل، بموجب هذه الاستراتيجية تمول الاحتياجات قصيرة الأجل بتمويل قصير الأجل، والاحتياجات طويلة الأجل بتمويل طويل الأجل، وتنتج هذه الاستراتيجية من تعويض الاستراتيجية المجازفة في التمويل باستراتيجية متحفظة في الاستثمار، أو الاستراتيجية المتحفظة في التمويل باستراتيجية مجازفة في الاستثمار، والنتيجة هي استراتيجية شاملة تتصف باعتدال العائد والمخاطرة.
- **الاستراتيجية المجازفة:** مدخل ارتفاع العائد والمخاطرة في إدارة رأس المال العامل، تتضمن هذه الاستراتيجية تدنيه مقدار الموجودات السائلة وتعمم استخدام التمويل قصير الأجل.

المبحث الثاني: إدارة الأصول المتداولة

سننظر في هذا المبحث إلى إدارة كل بند من بنود الأصول المتداولة بما في ذلك النقدية، الذمم المدينة والمخزون.

المطلب الأول: إدارة النقدية

1. تعريف إدارة النقدية:

إدارة النقدية هي عملية إدارة الموجودات السائلة للمؤسسة وهذه الموجودات تشمل النقد الجاهز (البنك، الصندوق) والأوراق المالية التي يسهل تحويلها إلى نقد.

وكما كان الهدف من إدارة رأس المال العامل هو الموازنة بين الربحية والسيولة فإن الهدف الأساسي لإدارة النقدية "هو تدنية النقد الذي يجب على المؤسسة الاحتفاظ به لاستخدامه في متطلبات النشاط الاعتيادية"¹.

ويمكن تفصيل هذا الهدف على النحو التالي²:

¹ عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشه، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 220، 221.

² فيصل محمود الشاوره، مرجع سابق، ص 154، 155.

- مواجهة الاحتياجات النقدية من خلال:
 - التنبؤ بالتدفقات الخارجة والداخلية من و إلى المؤسسة.
 - التخطيط لاستثمار الفائض وتمويل العجز المالي المتوقع.
- تقليل الاحتياجات النقدية وذلك من خلال:
 - إحكام الرقابة وتقليل فرص إساءة الاستخدام.
 - الإسراع في تحصيل الذمم المدينة.
 - التأخير في دفع المستحقات.
- تقليل تكلفة النقد وذلك من خلال:
 - تقليل أبواب الأنفاق.
 - الاقتراض بأفضل الشروط الممكنة.
 - البحث عن أفضل الفرص الاستثمارية المتاحة.
 - تقادي الخسائر في أسعار الصرف إلى أدنى مستوى.

2. دوافع الاحتفاظ بالنقدية:

هناك عدة أسباب تدفع المؤسسة للاحتفاظ برصيد نقدي، نذكر منها¹:

• دافع المبادلات التجارية:

حيث تحتاج المؤسسة إلى النقد لتمويل المبادلات الناتجة عن نشاطات الشراء، الإنتاج، والبيع اليومية التي تقوم بها المؤسسة، وتزداد الحاجة إلى أرصدة نقدية للمبادلات كلما طالت الدورة التشغيلية، أو كلما كانت طبيعة العمل للمؤسسة موسمية، والسبب في ذلك يعود إلى ضعف التزامن بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة.

• دافع الاحتياط:

تحتفظ المؤسسة ببعض الأرصدة النقدية للطوارئ أو الاحتياطات عند وقوع أحداث غير متوقعة وتعتمد حجم هذه الأرصدة على درجة عدم التأكد المرتبطة بالتدفقات النقدية، وعلى قدرة المؤسسة على الاقتراض من المصارف عند الحاجة، كلما كانت درجة عدم التأكد المرتبطة بالتدفقات النقدية أكبر كانت استطاعة المؤسسة على الاقتراض من المصارف محدودة، وكانت الحاجة إلى أرصدة نقدية للطوارئ أكبر.

• دافع المضاربة:

¹ محمد علي ابراهيم العامري، مرجع سابق، ص239.

تستفيد المؤسسة من الأنشطة النقدية من فرص لتحقيق الأرباح قد تصبح متاحة لها دون تخطيط مسبق، لهذا فإن الغرض من الاحتفاظ بالنقدية بدافع المضاربة هو تمكين المؤسسة من استغلال الفرص المربحة التي يمكن أن تظهر للوجود

3. مزايا الاحتفاظ بالنقد:

إلى جانب ما تقدم من دوافع تدفع المؤسسة للاحتفاظ بالنقد، فإن الإدارة السليمة لرأس المال العامل تتطلب أيضا توفير كمية مناسبة من النقد من أجل الحصول على المزايا التالية¹:

- إمكانية حصول المؤسسة على خصومات تجارية عند شراء السلع التي تتعامل بها، وذلك إما نتيجة للدفع النقدي أو للدفع خلال المدة المسموح بها للحصول على الخصم.
- تحسن المركز الائتماني للمؤسسة من خلال إظهار نسب سيولة جيدة مقارنة بالنسب السائدة في الصناعة التي تنتمي إليها.
- تحسين فرص الاستفادة من ظروف العمل المواتية ومن الفرص الاستثنائية التي تمر بالمؤسسة من وقت لآخر.
- إمكانية مقابلة الطوارئ كالحرائق ومشكلات التسويق والتوسع السريع.

4. أساليب إدارة النقد:

هناك العديد من الأساليب المستخدمة من قبل المؤسسات بهدف رفع كفاءة إدارة النقد، ومن هذه الأساليب نذكر¹:

• إعداد ميزانية تقديرية نقدية:

تساعد الميزانية النقدية التقديرية في التنبؤ بحجم الفائض والعجز النقدي المتوقع حدوثه، وبذلك تتيح فرصة دراسة البدائل المختلفة لاستثمار ذلك الفائض وحتى تستطيع الإدارة الاستفادة من الموازنة النقدية كأداة فعالة للتنبؤ فإن عليها أن تراعي الدقة في التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة التي تتضمنها.

• الإسراع في تحصيل المستحقات:

من ضمن الوسائل التي يمكن الاعتماد عليها لحث العملاء على سرعة السداد منح خصم تعجيل الدفع، أو إتباع سياسة متشددة في التحصيل ومن جهة أخرى على المؤسسة إتباع الوسائل التي من شأنها أن تساهم في الإسراع في تحويل الشيكات المستلمة إلى نقدية. ويوجد العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لسرعة تحويل الشيك إلى نقدية ومن بين هذه الوسائل قيام المؤسسة بفتح حساب في أحد البنوك التي تقع في المناطق الجغرافية التي يتواجد بها العملاء.

¹ حسن منير الصادي، التمويل والإدارة المالية (النظرية والتطبيق)، منشورات جامعة القاهرة، ب ط، القاهرة، مصر، د.ت، ص ص 328، 329.

• الإبطاء في سداد المطلوبات:

ويمكن الاستناد إلى محاور أساسية من أجل الإبطاء في سداد المستحقات هي: تغيير نمط سداد بعض المستحقات، إطالة الفترة الزمنية التي تمضي بين تحرير الشيك وسحب قيمته من حساب المؤسسة، استخدام وسائل أخرى للسداد غير الشيكات، ويمكن تغيير نمط سداد بعض المستحقات من خلال ممارسة قدر من الضغط على الموردين من أجل مد فترة الائتمان، وكذلك من خلال السداد في آخر يوم.

• موازنة التدفقات النقدية:

يقصد بها التنسيق بين توقيت التدفقات النقدية الداخلة والخارجة بشكل يسمح بتخفيض الرصيد النقدي الواجب الاحتفاظ به.

5. مراقبة وتقييم إدارة النقد:

في إدارة النقد يمكن للإدارة المالية أن تواجهها حالتين:¹

• عدم الاحتفاظ بنقد كاف:

وهذا يعني فشل إدارة الشركة في المحافظة على سيولة مناسبة مما يترتب عن ذلك فوات فرص إمكانية مواجهة الشركة التصفية الإجبارية إذا ما استفحلت مشكلة السيولة.

• الاحتفاظ بنقد أكثر من اللازم:

وهذا يعني فشل إدارة الشركة في تحقيق أفضل تشغيل للموارد، وأقصى ربحية ممكنة، لأنه من المعروف أن الأصول السائلة لا تحقق عوائد مرتفعة بالمقارنة مع عوائد نشاط المؤسسة الرئيسي (الأصول الثابتة) ولهذا وجب على الإدارة المالية في المؤسسة أن تعمل على مراقبة النقد رقابة محكمة، حيث تهدف هذه الرقابة إلى:²

- الحد من التلاعب في النقدية وخروجها لغايات غير مشروعة.
- منع الاختلاس والحد منه إن وجد.
- منع تجميد الأموال واستثمار الفائض منها لتحقيق العائد.
- العمل على تخفيض فترات العسر المالي للمؤسسة.

وهناك عدة طرق تستخدمها المؤسسة لمراقبة النقدية نذكر منها:

¹ مفلح محمد عقل، مرجع سابق، ص193.

² رشاد العصار وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2001، ص122.

أ. قائمة التدفقات النقدية¹:

حيث تستخدم المؤسسة عادة قائمة التدفق النقدي الداخل والتدفق النقدي الخارج وكذلك ببطء حركة النقدية في الصندوق من خلال حصر جميع المستندات التي يتم بموجبها قبض مبالغ نقدية خلال فترة معينة، والمستندات التي يتم بموجبها دفع مبالغ نقدية خلال نفس الفترة، ومن ثم يتم إيجاد صافي التدفق النقدي ويمكن توضيح ذلك من خلال القائمة التالية:

التدفق النقدي الداخل.	***
التدفق النقدي الخارج.	*** (يطرح)
صافي التدفق النقدي.	***
رصيد النقدية في بداية الفترة.	*** (يضاف)
ما يجب أن تكون عليه النقدية في نهاية الفترة.	***
ما هو موجود فعلا في الصندوق.	*** (يطرح)
صفر	***

والنتيجة يجب أن تكون صفر إذا كانت العمليات التي تمت في النقدية صحيحة ومطابقة للمستندات، أما إذا كانت النتيجة غير ذلك (فائض أو سالب) فيعني ذلك وجود خلل في النقدية يجب اكتشافه والبحث عن أسبابه.

ب. باستخدام أدوات التحليل المالي:

حيث ترتبط إدارة النقدية بالدورة النقدية، ومعدل دوران النقد². هذه الأدوات تساعد إدارة المؤسسة على القيام بإدارة النقد الجاهز بشكل يضمن لها عدم التعرض لمخاطر العسر المالي³. بالإضافة إلى عدم تضييع فرص الربحية الناتجة عن الاحتفاظ بالنقد دون الحاجة إليه.

وبالتالي فهذه الأدوات تساعد الإدارة المالية على مراقبة حجم الأرصدة النقدية المحتفظ بها وجعلها في المستوى المطلوب.

✓ **الدورة النقدية:** كما تم الإشارة إليها في المبحث الأول فهي تعني أو تمثل المدى الزمني بين دفع ثمن المشتريات وتحصيل قيمة المبيعات وتحسب كما يلي:

¹رشاد العصار وآخرون، مرجع سابق، ص122.

²دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان- الأردن- 2007، ص354.

³رشاد العصار وآخرون، المرجع سابق، ص154.

الدورة النقدية = الدورة التشغيلية - فترة تسديد الديون

✓ **معدل دوران النقدية:** ويعبر عن عدد المرات التي يتم فيها استخدام النقد خلال السنة ويحسب كما يلي¹:

قاعدة الحكم:²

- كلما كانت دورة التحول النقدي أقصر كلما دل ذلك عن ارتفاع سيولة الشركة، وكلما كانت دورة النقدية أطول كلما دل ذلك عن تراجع سيولة الشركة، وقصر دورة التحول النقدي يمكن الشركة من تقليل الرصيد النقدي الواجب الاحتفاظ به.
- كلما كان معدل دوران النقدية أعلى كلما دل ذلك على ارتفاع سيولة الشركة وقدرتها على استثمار النقدية المتاحة لها بشكل أكثر فعالية.
- وارتفاع معدل دوران النقدية يمكن الشركة من تقليل الرصيد النقدي الواجب الاحتفاظ به.

أي أنه كلما ارتفع معدل الدوران فإن حاجة المؤسسة إلى النقد تتخفض وعليه يتوجب على المؤسسة أن تزيد من سرعة الدوران للاستفادة من هذه الميزة. إلا أنه من المستحسن الاحتفاظ بحد أدنى من النقدية وهذا لمواجهة المتطلبات التشغيلية والالتزامات في مواعيدها المستحقة. ويحسب الحد الأدنى من الأرصدة النقدية وفق المعادلة التالية³:

لكن الاحتفاظ بالحد الأدنى من الأرصدة النقدية عادة ما يكلف المنشأة تكاليف معينة تعادل تكلفة الفرصة البديلة (الضائعة).

ويقصد بالفرصة البديلة الصناعة أن المؤسسة ونتيجة احتفاظها بالحد الأدنى من النقدية قد أضاعت استثمار أموالها واكتساب هذا العائد كأرباح محققة ويمكن بيان ذلك كما يلي⁴:

¹ دريد كامل آل شبيب، مرجع سابق، ص 355.

² المجمع الدولي العربي للمحاسبين القانونيين، مرجع سابق، ص 105.

³ عبد الستار الصياح، سعود العامري، مرجع سابق ص 155، ص 156.

⁴ رشاد العصار وآخرون، مرجع سابق، ص 121.

$$\text{تكاليف الاحتفاظ بالحد الأدنى} = \text{الحد الأدنى} \times \text{معدل العائد على الاستثمار}$$

وعليه فإنه يمكن الحكم على كفاءة إدارة النقد من خلال قدرة الإدارة المالية فيها على الموازنة بين السيولة المطلوبة والربحية المنشودة وذلك بالشكل الذي يضمن نمو المؤسسة واستمرارها .

المطلب الثاني: إدارة الذمم المدينة

1. تعريف وأهداف:

إدارة الحسابات المدينة هي إدارة الائتمان التجاري الممنوح من قبل المؤسسة البائعة لعملائها، والناج عن بيع السلع والخدمات.

ويمكن أن يعرف الائتمان بأنه سماح المؤسسة لزيائنها بتسديد قيمة السلع أو الخدمات التي تقوم بإنتاجها أو بتقديمها بعد مدة زمنية، يتم الاتفاق عليها بين الطرفين تعقب استلامهم للسلع أو استفادتهم من الخدمات¹، وتقوم المنشأة بمنح الائتمان بهدف زيادة مبيعاتها والوصول إلى تعظيم أرباحها أن سياسة الائتمان تؤثر مباشرة على حجم المبيعات، ولا سيما إذا كان المنافسون يستخدمون هذه السياسة بمرونة².

وكنصر من عناصر رأس المال العامل تهدف إدارة الذمم المدينة إلى جعل العلاقة بين الأرباح والمخاطر متوازنة أي أن قرار زيادة وتسهيل الائتمان التجاري يجب أن يكون مستندا على عملية المقارنة بين التكلفة المترتبة على تحديد حجم الذمم المدينة³.

2. معايير منح الائتمان:

نقصد بالمعايير القاعدة أو الأساس الذي يتم بموجبه منح الائتمان التجاري للزيائن، وهناك نوعان من المعايير⁴:

- المعيار الأول: هو المعيار المتساهل في منح الائتمان.
- المعيار الثاني: هو المعيار المتشدد في منح الائتمان.

يقوم المعيار الأول⁵ على المرونة في منح الائتمان بحيث تكون الشروط سهلة وبموجب هذا المعيار تزداد المبيعات والتي تؤدي إلى الزيادة في الأرباح ومن ناحية أخرى يتولد عن هذا المعيار زيادة في

¹ عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سابق، ص71.

² كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهي فهد، الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 1997، ص162.

³ عبد الستار الصياح، سعود العامري، مرجع سابق، ص163.

⁴ نفس المرجع السابق، ص165.

⁵ كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهي فهد، المرجع سابق، ص163، 164.

الحسابات المدينة وبالتالي زيادة في تكاليف الائتمان (تكلفة الأموال التي تمنح للعملاء على شكل بضاعة، تكلفة الديون المعدومة، تكلفة تحصيل الأموال).

أما المعيار الثاني في منح الائتمان يقوم على التشدد والصعوبة في منح الائتمان ووضع شروط قاسية أمام العملاء، حيث أنه لا يستطيع كافة العملاء الحصول على هذا الائتمان، والغاية من ذلك منح الائتمان إلى العملاء الجيدين الذين يرغبون بالدفع وتتوفر لديهم القدرة على السداد في المواعيد المحددة، ويرافق هذا المعيار انخفاض تكاليف الائتمان والتحصيل، وانخفاض في مستوى المبيعات الذي قد يقود إلى انخفاض في الأرباح، لكن هذا لا يعني أن المنشأة سوف تكون خاسرة من جراء هذه السياسة لأن الإيراد الناتج عن المبيعات المتحصلة قد يفوق التكلفة الناجمة عن منح الائتمان¹.

3. شروط منح الائتمان:

تحدد شروط منح الائتمان² ب: - مدة الائتمان.
- الخصم النقدي.

• فترة الائتمان:

تتعلق بالمهلة الزمنية التي تسمح بها المؤسسة لعملائها لكي يسددوا قيمة البضاعة فمثلا "صافي 30" تعني أنه لدى العميل مهلة 30 يوم من تاريخ الفواتير للتسديد وبالطبع كلما طالت فترة التسديد كلما زادت مبيعات الشركة مع زيادة تكاليف تمويل هذه المبيعات أيضا وتحدد فترة الائتمان في ضوء التقليد المتبع في الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة وبصورة عامة فإن فترة الائتمان قصيرة في الصناعات التي تنتج سلعاً ذات معدل دوران سريع كالسلع الاستهلاكية وطويلة نسبياً في الصناعات التي تنتج سلعاً ذات معدل دوران بطيء كالسلع المعمرة.

• الخصم النقدي:

"نسبة الخصم، فترة الخصم" حيث تمنح المؤسسات التي تبيع بالدين نسبة خصم معينة لتشجيع العملاء على تسديد قيمة المشتريات خلال أيام محددة من تاريخ الشراء وقبل انتهاء فترة الائتمان وفي هذه الحالة يعبر عن شروط الائتمان مثلا بـ "10/2، صافي 30" وهذا يعني أن المؤسسة تمنح 2% خصم على قيمة المشتريات إذا سددت خلال 10 أيام وإذا لم يتم التسديد والاستفادة من الخصم خلال هذه المدة فإن كامل قيمة المشتريات تستحق خلال 30 يوم و التي هي مدة الائتمان.

¹كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهي فهد، مرجع سابق، ص164.

²محمد إبراهيم العامري، مرجع سابق، ص 279-281.

والسبب في منح الخصم النقدي هو تشجيع العملاء على التسديد المبكر مما يخفض من استثمار المؤسسة في الحسابات المدينة، ويقلص من العائد المفقود على هذا الاستثمار، ويقابل ذلك تكلفة لهذا الخصم متمثلة في الجزء المفقود من إيرادات المبيعات.

4. إجراءات تقييم طلبات الائتمان:

ثمة إجراءات يجب أن تقوم بها المؤسسة قبل إقدامها على منح الائتمان للعميل وذلك للاطمئنان على أموالها ومن أجل الوصول إلى قرار سليم بمنح الائتمان أو الامتناع عنه وهذه الإجراءات هي¹:

- الحصول على معلومات عن العميل.
- تحليل هذه المعلومات.
- اتخاذ القرار.

• الحصول على معلومات عن العميل:

وذلك بتحليل المركز الائتماني للمدين من خلال ما يعرف بنظام الخصائص الخمس، وهذه الخصائص هي عبارة عن سمات يجب أن تتوفر في الزبون ليكون مؤهلاً للائتمان²، وتتلخص هذه الخصائص أو السمات في ما يلي.

- الشخصية: شخصية العميل، رغبته في السداد.
- طاقة العميل وقدرته على الدفع.
- رأس مال والمركز المالي الذي يتمتع به العميل.
- الضمانات والرهنات التي تقدم لقاء منح الائتمان.
- الظروف الاقتصادية المحيطة والتي تمكن العميل من السداد والتأخر في السداد.

• تحليل المعلومات:

إن الغاية من تحليل المعلومات هو الوصول إلى المقدرة الائتمانية للعملاء وذلك من إجراء التحليل الكمي للبيانات التي تكشف عن مقدرة العميل فيمكن مثلاً من خلال القوائم المالية استخلاص النسب المالية ومعرفة قدرة الأصول المقدمة على تسديد الدين في حال تراجع العميل عن الدفع كما يمكن إجراء تحليل قيمي أيضاً وذلك عن طريق دراسة مدى الرغبة لهذا العميل في الدفع والتي يمكن معرفتها من خلال عاداته في الدفع وطول الفترة منذ الشراء حتى وقت السداد.

¹ كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهي فهد، مرجع سابق، ص ص 174، 175.

² عدنان تايه النعيمي وآخرون لإدارة المالية (النظرية والتطبيق)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 4، عمان، الأردن، 2011، ص 295.

• اتخاذ القرار:

إن اتخاذ القرار سواء بمنح العميل الائتمان أو بعدم المنح أو بتحديد مبلغ الائتمان يكون على ضوء المعلومات السابقة وعلى التحليل الذي تم الوصول اليه.

5. سياسة تحصيل الذمم المدينة:

بعد أن تقوم المنشأة بمنح الائتمان فإن ذلك يتطلب متابعة تحصيل الديون الناجمة عن هذا الائتمان، وتشير سياسة التحصيل إلى الإجراءات التي تتبعها المؤسسة لتحصيل المدينة، وهناك بعض الخطوات يمكن اعتمادها لتحصيل الديون منها¹:

- عند مرور بضعة أيام على تاريخ الاستحقاق يتم إرسال رسالة لتذكير الزبون بالمبلغ المستحق عليه وبشروط الائتمان.

- عند مرور شهر على تاريخ الاستحقاق يتم إجراء اتصال هاتفي مع الزبون يتم تذكيره بالمبلغ المستحق عليه وبشروط الائتمان.

- بعد مرور أكثر من شهرين على تاريخ الاستحقاق تقوم الشركة مانحة الائتمان بوضع الحساب تحت تصرف وكالة التحصيل لاتخاذ الإجراءات التي تراها ضرورية لتحصيل المبالغ المستحقة.

وإذا لم تفلح مثل هذه الإجراءات فإن المنشأة يمكن أن تلجأ إلى القضاء لفض النزاع حول الديون الموجودة في حوزة العملاء وعلى المنشأة أن تكون متأنية في اتباع هذا الأسلوب² وهنا فالمؤسسة تجد نفسها بين نوعين من سياسات التحصيل³:

- إما التشدد في التحصيل وهذا يؤدي إلى:

✓ انخفاض الديون المعدومة.

✓ نقص فترة التحصيل.

وهذا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الأرباح، غير أن هذا الإجراء تتجم عنه تكاليف تتمثل في نقصان المبيعات المستقبلية. وزيادة نفقات التحصيل والتي تؤثر أيضا على ربحية المؤسسة.

ولما التساهل في التحصيل وهذا النوع يؤدي إلى زيادة المبيعات وانخفاض نفقات التحصيل مما يؤدي إلى زيادة مستوى الأرباح ويترتب عن هذا الإجراء زيادة في نسبة الديون المعدومة وزيادة رأس المال

¹عدنان تايه النعيمي وآخرون، مرجع سابق، ص299.

²كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهي فهد، المرجع السابق، ص171.

³نفس المرجع السابق، ص171.

المستثمر في الحسابات المدينة وطول فترة التحصيل وهذه تعد تكاليف إضافية ناجمة عن التساهل في التحصيل والتي تؤثر بشكل سلبي على الأرباح.

وفي كل الأحوال فإن نجاح الإدارة بسياسية التحصيل يجب أن يقاس بمدى المردود الذي يتم قطفه من جرائها بعد خصم التكاليف المترتبة عن اتباع هذه السياسة.

6. مراقبة الذمم المدينة:

يعد نظام مراقبة الذمم المدينة عامل مهم، لأنه بدون هذا النظام فإن حجم الذمم المدينة قد يتجاوز المستويات المقبولة أو المستهدفة والتي لا تستطيع المؤسسة تحملها. مثلاً قد ينخفض مستوى التدفقات النقدية وقد تعمل الديون الرديئة على تآكل الأرباح المتولدة من المبيعات¹. لهذا وجب وضع نظام رقابة على الذمم المدينة وهناك بعض المؤشرات المالية التي تستخدم كأدوات أو كأساليب للرقابة على الحسابات المدينة والتي من خلالها يمكن الحكم على كفاءة إدارة الحسابات المدينة، ومن هذه المؤشرات نجد²:

• معدل دوران الذمم:

ونعني بهذا المعدل، دورة حساب المدينون خلال السنة المالية أي كم مرة تحصل في هذه الحسابات وسرعة تحصيلها أو بمعنى آخر عدد المرات التي تتحول فيها الذمم المدينة إلى نقد³.
ويعطى بالعلاقة⁴:

حيث أن زيادة معدل دوران المدينين يعني زيادة عدد مرات البيع والتحصيل وبالتالي عدم تعطيل أموال المنشأة في شكل حسابات مدينة وإنما يتم تشغيل هذه الأموال بسرعة وربما تحقق أكفاً استخدام لهذه الأموال⁵.

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص 96.

² جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحلح، الإدارة المالية (مدخل اتحاد القرار)، الدار الجامعية الإسكندرية، ب ط، 2007، ص374.

³ دريد كامل آل شبيب، مرجع سابق، ص154.

⁴ كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهي فهد، مرجع سابق، ص96.

⁵ جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحلح، المرجع سابق، ص374.

• متوسط فترة التحصيل¹:

وتعني عدد الأيام التي تحصل فيها الشركة على المبالغ الناجمة عن حساباتها المدينة، وهي الفترة التي تفصل بين عملية البيع بالأجل ومن تاريخ تحصيل المبالغ من المدينين ولفرض معرفة مدى التزام المدينين بالتسديد في المواعيد المحددة، ينبغي مقارنة النتيجة بشروط منح الائتمان التي حددتها الشركة. وتعطى بالعلاقة التالية:

وتعطينا سرعة التحصيل مؤشرا جيد (كافيا) عن درجة السيولة، كما أن النتائج غير الجيدة لهذا المؤشر تعني احتمال تعامل الشركة مع عملاء غير ملتزمين بالتسديد في المواعيد المحددة، أو هناك ضعف في الكادر الوظيفي المسؤول عن التحصيل. ويوجه عام فإنه كقاعدة عامة كلما ارتفع معدل دوران المدينين كلما قصرت فترة التحصيل. وبالتالي تحسن موقف السيولة داخل المنشأة (سرعة تدفق النقدية داخل المنشأة) إلى جانب تحسن موقف الربحية كذلك، لسرعة تشغيل أموال المنشأة وعدم تركها معطلة في صورة حسابات مدينة لفترات طويلة².

المطلب الثالث : إدارة المخزون

1. تعريف وأهداف إدارة المخزون السلعي:

إدارة المخزون السلعي: " يعتبر من أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة، ويتميز عن غيره من عناصر الإنتاج بأنه عنصر دائم الحركة والدوران، غالبا ما يشكل المخزون السلعي ما يقارب 50% من رأس المال العامل"³.

إن الهدف من إدارة المخزون السلعي يتمثل في مدى القدرة على تقليص مخاطر نفاذ المخزون السلعي وتلبية رغبات العملاء، وبالتالي ضمان عدم تعطيل مراحل الإنتاج والبيع والتوزيع.

لاسيما وأن الإدارة المالية لا بد وأن تعمل باتجاهين أساسيين هما:

أ- ضرورة الاحتفاظ بمخزون مناسب من البضاعة المشتراة أو المنتجة.

ب- ضرورة العمل على تخفيض تكاليف الاحتفاظ بالمخزون إلى أدنى حد ممكن⁴.

¹دريد كامل آل شبيب، المرجع سابق، ص90.

²جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللطح، مرجع سابق ص 375.

³رشاد العصار و آخرون، مرجع سابق، ص129

⁴فيصل محمود الشواربة ، مرجع سابق، ص166.

2. أسباب الاحتفاظ بالمخزون وأهمية إدارته:

هناك مجموعة من الأسباب التي تقف خلف رغبة المنشأة الأعمال لامتلاك المخزون والاحتفاظ به، ومن هذه الأسباب نذكر ما يلي:¹

أ. تأمين احتياجات التعاملات: ففي حالة كون المؤسسة تختص ببيع السلع المادية فإن عليها توفير المخزون الكافي الذي يلبي الطلب على تلك السلع، وإن عدم توفرها يجعل المؤسسة غير قادرة على القيام بنشاطها المعتاد.

ب. لتوفير المستلزمات السلع النصف مصنعة: وذلك من أجل توفير مستلزمات استمرار عملية الإنتاج أي أنه بد من توفير مخزون نصف مصنع وجاهز للدخول في عملية الإنتاج.

ج. لمواجهة الاحتياجات الطارئة: وذلك لابد من الاحتفاظ ببعض المخزون تام الصنع من أجل مواجهة الحالات الطارئة التي تؤدي إلى زيادة في الطلب غير المتوقع على المبيعات.

د. احتياجات المضاربة: قد تحتاج المؤسسة الاحتفاظ ببعض المخزون لأغراض المضاربة في حالة الأحداث التي قد تؤدي إلى التغيير في طبيعة المنتج أو التغيير الذي قد يحصل في كلفة المواد الأولية أو النصف المصنعة.

هـ. للإبقاء بالمتطلبات التعاقدية: قد تحتفظ المؤسسة بالمخزون لتلبية متطلبات التعاقدية التي ترمها مع الزبائن.

وتأتي أهمية إدارة المخزون من السببين الآتيين:²

- تؤثر إدارة المخزون في ربحية الشركة، فالمخزون هو ذلك الاستثمار الذي يتطلب أموال كبيرة قياسا بالموجودات الأخرى.

- لا يمكن تصحيح الخطأ في إدارة المخزون بسرعة، فالمخزون هو الموجود الأقل سيولة من بين الموجودات الأخرى.

3. وظائف المخزون³:

يؤدي التخزين وظيفة اقتصادية هامة تتمثل في خلق المنفعة الزمنية أي الاحتفاظ بالسلع إلى حين الحاجة إليها ينطبق هذا القول على مخزون المواد الأولية كما ينطبق على مخزون السلع تحت التصنيع

¹عدنان تاليه النعيمي وآخرون، مرجع سابق، ص326

²محمد على إبراهيم العامري، مرجع سابق، ص285

³جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحج، مرجع سابق، ص389-394.

والسلع التامة الصنع، وإبراز وظيفة المخزون سوف نركز على مخزون المواد الأولية، حيث أن المبادئ التي تحكمه يمكن أن تكون مرشداً لنا بالنسبة للمخزون السلعي تحت التصنيع والسلع التامة الصنع.

ويحقق الاحتفاظ بالمخزون ما يلي:

- الحصول على أفضل حجم اقتصادي لعملية الشراء ولعملية الإنتاج (الحجم الاقتصادي).

✓ **الحجم الاقتصادي:** قد تؤدي الاعتبارات الاقتصادية إلى اختلاف معدلات الإنتاج، فبالرغم من أن استخدام المادة في عمليات المؤسسة يتم بمعدل معين ليكن وحدتين في الأسبوع فإن الشراء يتم بمعدل مائة وحدة في أمر الشراء الواحد، ويرجع ذلك إلى الاختلاف في سعر الشراء، مع اختلاف الكمية المشتراة في الطلبية الواحدة وإلى الاختلاف في تكاليف النقل وتكاليف التخزين أيضاً من حالة لأخرى.

- مقابلة التقلبات غير المتوقعة في الشراء أو الإنتاج أو البيع (مخزون الأمان).

✓ **مخزون الأمان:** هو ذلك القدر من المخزون الذي يحتفظ به لمواجهة التقلبات غير المتوقعة في المشتريات، ويتحدد هذا القدر بناءً على خيارات المؤسسة وعلى توقعات للظروف الاقتصادية العامة وللظروف السياسية المحلية أو ظروف البلد المورد.

- مقابلة التقلبات المتوقعة في الشراء أو الإنتاج أو البيع (مخزون التوقع).

✓ **مخزون التوقع:** يتميز نشاط بعض المؤسسات بأنه ذو طبيعة موسمية فشركات إنتاج المأكولات المحفوظة تقوم خلال مواسم الخضر والفاكهة بشراء كميات ضخمة تقوم بتصنيعها فيما بعد.

4. أنظمة الرقابة على المخزون¹:

وهناك أربع أنظمة للرقابة على المخزون وهي كالتالي:

• الحد الأدنى من المخزون:

ويعني أقل كمية من البضاعة الواجب الاحتفاظ بها لضمان مواجهة متطلبات الإنتاج والمبيعات.

يمكن أن يضاف إلى هذا المستوى من المخزون ما يسمى بمخزون الأمان احتياطياً لأي تغيير قد يطرأ على معدلات الإنتاج والبيع السائدة لمواجهة احتمالات أي تأخر في تسليم الموردين لطلبات المؤسسة.

• الحد الأقصى من المخزون:

¹ مفلح محمد عقل، مرجع سابق، ص 203.

وهو أقصى مستوى مخزون يمكن الاحتفاظ به داخل المؤسسة في أي وقت من الأوقات وستؤدي أي زيادة في المخزون عن هذا المستوى إلى تكاليف لا مبرر لتحملها.

• مستوى إعادة الطلب:

وهو المستوى الذي يتوجب على المؤسسة عند الوصول إليه المبادرة في ارسال طلبات جديدة للبضائع.

• أساليب الرقابة البسيطة على المخزون:

- مستوى إعادة الطلب: الاستعمال الأقصى اليومي × مدة التسليم القصوى (بالأيام)
- المستوى الأدنى للمخزون: مستوى إعادة الطلب - (معدل الاستعمال اليومي × معدل مدة التسليم).
- المستوى الأقصى للمخزون: مستوى إعادة الطلب + كمية الطلب - (الحد الأدنى للاستعمال اليومي × الحد الأدنى للتسليم).

5. مراقبة إدارة المخزون:

يمكن مراقبة المخزون عن طريق الرجوع إلى النسب المالية ومن أهم النسب المستخدمة مايلي:

أ. معدل دوران المخزون¹:

وتعد هذه النسبة إحدى الطرق لمراقبة المخزون وتحسب هذه النسبة بموجب المعادلة التالية:

علما أن : متوسط المخزون يحسب بالعلاقة التالية:

وتخبرنا هذه النسبية عن عدد المرات، كمتوسط، التي يتدفق بها المخزون خلال عمليات الإنتاج في المؤسسة- من المواد الأولية إلى السلع (البضاعة المباعة) خلال مدة زمنية معينة.

ب. فترة التخزين²:

¹عدنان تايه النعيمي وآخرون، مرجع سابق، ص335.

²جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحج، مرجع سابق، ص ص401، 402.

يبين معدل فترة التخزين عدد الأيام التي تقضيها البضاعة في المخازن حتى تتحول إلى مبيعات وعلى ذلك فهو يحدد عدد الأيام التي تنقضي ما بين شراء المواد والمنتج النهائي وهذا المعدل هو مكمل لمعدل دوران المخزون بل أن طريقة حسابه يعتمد عليه حيث يتم حساب فترة التخزين عن طريق قسمة عدد أيام السنة على معدل دوران المخزون الذي سبق استخراجها.

ولابد أن نؤكد على أهمية إجراء المقارنة خلال فترات زمنية متعاقبة إلى جانب مقارنة مع الشركات المماثلة والتي تتفق معها في نفس الظروف.

المبحث الثالث: إدارة الالتزامات قصيرة الأجل

يتم تمويل رأس المال العامل من مصادر تمويل قصيرة الأجل، وأهم هذه المصادر الائتمان التجاري والائتمان المصرفي.

المطلب الأول: الائتمان التجاري (المكتسب)

1. مفهوم الائتمان التجاري:

أي الحسابات الدائنة الناتجة عن الشراء بالأجل، فكما هو الحال باتباع المؤسسة لسياسة البيع بالأجل لزيادة مبيعاتها وأرباحها، فإنها تستفيد في مشترياتها من الائتمان التجاري الذي يقدمه الموردون والذي يظهر بشكل حسابات دائنة في ميزانية المؤسسة.¹ ويتميز هذا النوع من الائتمان بعدم وجود اتفاق رسمي للحصول عليه بين المؤسسة والمورد كما أنه قد يزداد أو ينقص تبعاً لحاجة المؤسسة من المشتريات لذلك فإنه يعتبر أحد مصادر التمويل التلقائية، أي أنه للحصول على هذا الائتمان فإن المؤسسة تتقدم بطلب لشراء مواد خام من أحد الموردين ويقوم المورد بدوره بتقييم المركز الائتماني للمؤسسة فإذا تحقق من جودة هذا المركز فإنه يقوم بشحن البضاعة إلى المؤسسة بعد ذلك تقوم المؤسسة بتسديد ثمن المشتريات طبقاً لشروط الائتمان الذي يحددها المورد.²

2. أنواع الائتمان التجاري:

يمكن للمؤسسة أن تحصل على ما تحتاجه من مستلزمات باستخدام واحد من الأساليب أدناه المعتمدة لتسديد قيمة تلك المستلزمات، ومن الأساليب المعتمدة:³

¹ محمد علي ابراهيم العامري، مرجع سابق، ص 301.

² فايز تيم، مرجع سابق، ص 196.

³ عدنان تايه النعيمي وآخرون، مرجع سابق، ص 347.

- **الحساب المفتوح:** ويتم اعتماد هذا الأسلوب لتسديد قيمة المستلزمات عندما تكون الثقة عالية بين الطرفين، حيث تظهر هذه المشتريات في السجلات المحاسبية للمؤسسة المشتريّة تحت اسم الحسابات أو الذمم الدائنة، وهذا النوع من الائتمان هو الأكثر شيوعاً.
- **أوراق الدفع أو الكمبيالات:** وهذا النوع من الائتمان يتم استخدامه عندما تكون الثقة بين المنشأتين غير متوفرة، ويتطلب هذا الأسلوب إجراءات أكثر رسمية من الأسلوب الأول حيث أن هذه الأوراق يمكن خصمها لدى المصارف قبل موعد استحقاقها.

3. شروط الائتمان التجاري:

تشير هذه الشروط إلى الظروف التي يتم في ظلها منح الائتمان التجاري وهناك ثلاثة عناصر في شروط الائتمان هي¹:

- تاريخ الاستحقاق.
- الخصم النقدي.
- معدل الخصم.

ويتم التعبير عن هذه العناصر كما يلي:

(س/ص، صافي ت)، حيث أن:

- (س) هي نسبة الخصم (%)
- (ص) تمثل مدة سريان أو الاستفادّة من الخصم (يوم)
- (ت) تمثل تاريخ الاستحقاق باليوم.

ولغرض توضيح هذه الشروط نأخذ المثال التالي:

التفسير	شروط الائتمان
1- ال (2) هي نسبة الخصم النقدي المسموح به، وتمثل (س).	10/2، صافي 30
2- هي مدة سريان الاستفادّة من الخصم النقدي وتمثل (ص).	
3- هي المدة القصوى لتسديد قيمة المشتريات في حالة عدم الاستفادّة من الخصم النقدي (ت).	

¹ عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 146 .

4. مزايا الائتمان التجاري:

يتمتع الائتمان التجاري المكتسب بعدة مزايا أهمها ما يلي¹:

- **التوافر:** باستثناء المؤسسات التي تعاني من مشاكل مالية، فإن الائتمان التجاري يتم بشكل تلقائي ولا يتطلب مفاوضات أو ترتيبات خاصة للحصول عليه، وإن هذه المزايا تكبر في المؤسسات الصغيرة التي قد تواجه محددات وقيود عند الحصول على الأموال من المصادر الأخرى للتمويل.
- **المرونة:** في حالة زيادة مبيعات المؤسسة، فإن ذلك بالنتيجة يؤدي إلى زيادة مشترياتها من السلع والخدمات، الأمر الذي يؤدي إلى استجابة الائتمان التجاري المكتسب بشكل تلقائي، والعكس من ذلك يحدث في حالة انخفاض حجم المبيعات.
- **قلة القيود أو عدمها:** إن شروط الائتمان التجاري بشكل عام، هي أبسط من تلك الشروط التي تتطلبها مصادر الأموال الأخرى التي تحتاج إلى التفاوض مع الجهات المانحة والتي قد تفرض قيودا صارمة على التصرفات المالية للمؤسسة تحد من حريتها.

5. تكلفة الائتمان التجاري²:

التمويل بالائتمان التجاري ليس عديم التكلفة، فالمورد يتحمل تكلفة الأموال المستثمرة في حساباته المدينة وتكلفة الخصم النقدي إذا استفاد منها المشتري.

أما من وجهة نظر المؤسسة المشتريية يمكن تقسيم الائتمان التجاري إلى: ائتمان تجاري مجاني وائتمان تجاري ذو تكلفة.

فإذا استفادت المؤسسة من خصم الدفع النقدي وسددت قيمة البضاعة ناقص الخصم في نهاية فترة الخصم النقدي فإن التمويل المقدم للمؤسسة خلال فترة الخصم النقدي يعتبر ائتمان تجاري مجاني، أما إذا أرادت المؤسسة أن تستفيد من الائتمان التجاري الذي يقدمه المورد بالكامل، وقامت بدفع قيمة المشتريات في نهاية فترة الائتمان فإنها تكون قد حصلت على تسهيلات ائتمانية من المورد بتكلفة مرتفعة نسبيا.

لذلك يتوجب على الإدارة المالية حساب هذه التكلفة قبل اتخاذ القرار وتحديد ما إن كان من المجدي أن تتحمل المؤسسة هذه التكلفة العالية للتمويل، أو أن هناك بدائل أخرى للتمويل أقل تكلفة، وهذا يوضح من خلال حساب كلفة الائتمان التجاري كما يلي:

¹عدنان تايه النعيمي وآخرون ، مرجع سابق، ص ص 348،349.

²محمد علي ابراهيم العامري، مرجع سابق، ص ص 304، 305.

مثال: تشتري شركة معينة موادها الأولية بشروط ائتمان 10/2 صافي 30.

فعندما تكون قيمة المواد المشتراة 50 مليون دينار، وقررت المؤسسة الاستفاداة من الخصم النقدي، فما عليها إلا أن تسدد قيمة المواد المشتراة ناقص الخصم في اليوم العاشر الذي يلي تاريخ الشراء، أي مبلغ 49 مليون دينار، ويعتبر هذا المبلغ تمويلاً ممنوحاً من المورد بدون أي تكلفة لمدة 10 أيام. أما إذا قررت المؤسسة عدم الاستفاداة من الخصم النقدي، فإنه يجب حساب تكلفة عدم الاستفاداة من الخصم النقدي والبالغة 43.33% سنوياً.

المطلب الثاني: الائتمان المصرفي

تعد القروض المصرفية قصيرة الأجل ثاني أكبر مصدر من مصادر التمويل قصيرة الأجل في المؤسسة بعد الائتمان التجاري، غير أنه في حين يعتبر الأخير مصدراً تلقائياً لتمويل عمليات المؤسسة فإن القروض المصرفية لا تعتبر كذلك، فهي لا ترتبط تلقائياً بالمشتريات الآجلة، وإنما تستعمل في تمويل المؤسسة أو تمويل استفادتها من الخصم النقدي الممنوح لها¹.

1. أنواع القروض المصرفية:

تتنوع القروض المصرفية قصيرة الأجل، وتهتم الإدارة المالية بالقروض من حيث الضمانات أي كونها قروض قصيرة الأجل مضمونة أو قروض غير مضمونة.

¹ عبد الستار الصباح، سعود العامري، مرجع سابق، ص 246.

ولذلك يمكن تقسيم أنواع القروض قصيرة الأجل إلى ما يلي¹:

أ. القروض غير المضمونة:

يتم اعتماد منح القروض قصيرة الأجل غير المضمونة على أساس أنها قروض تسدد بشكل تلقائي، لتمويلها عناصر الأصول المتداولة التي لها قابلية للتحويل باستمرار إلى سيولة نقدية مما يضمن تسديد هذه الالتزامات من النشاط الجاري الذي يمول بهذه القروض، وتمنح هذه القروض إلى المشاريع في مختلف القطاعات وعلى عدة أشكال وهي الاعتماد المفتوح والقروض المتجددة والقروض الخاصة بعمليات محددة الأهداف.

- **الاعتماد المفتوح:** الاعتماد المفتوح عبارة عن اتفاق غير رسمي بين المصرف والعميل يحدد بموجبه الحد الأقصى لقيمة القرض غير المضمون، ويستفيد العميل من هذا القرض بشكل غير دائم، ويمكن تجديد مدة القرض لسنة إضافية أخرى.
- **القروض المتجددة:** وهي نوع من الائتمان المصرفي قصير الاجل يتعهد بموجبه البنك بتقديم قرض إلى العميل لمدة لا تتجاوز السنة، ويحدد قيمة القرض في هذا التعهد الذي يقدم رسمياً إلى المستفيد، وبعد هذا التعهد ذو صفة قانونية يلتزم البنك بموجبه بتقديم مبلغ القرض إلى المستفيد لقاء مصاريف التزام بالمبلغ غير المسحوب من قبل العميل، وهذه المصاريف يتحملها المستفيد كجزء من التعويض للبنك مقابل الالتزام بتقديم المبلغ في أي وقت يطلبه المستفيد، ويتم في العادة تجديد القرض لفترة تتجاوز السنة، ونتيجة لعمليات التجديد يعد أحياناً من القروض متوسطة الأجل.

ب. القروض المضمونة:

هي تلك القروض التي تمنح لقاء المطالبة بتقديم ضمانات من قبل المؤسسات المستفيدة خاصة تلك المؤسسات حديثة النشأة، وسيطلب البنك من هذه المؤسسات تقديم ضمانات نظراً لارتفاع درجة الخطر لهذا النوع من القروض بهدف تخفيض الخسائر المحتملة في حالة التعثر عن تسديد الالتزامات المترتبة عليها.

ومن بين الضمانات التي تقدم إلى المصارف للحصول على الائتمان ما يلي:

- القروض المضمومة بأوراق تجارية.
- القروض بضمان حسابات مدينة.
- القرض بضمان المخزون.

2. خصائص القروض المصرفية:

¹دريد كامل آل شبيب، مرجع سابق، ص 228-232.

للائتمان المصرفي خصائص عدة نذكر منها ما يلي¹:

أ. أشكال القروض:

- **القرض المباشر:** هو تعهد بين المصرف والجهة الطالبة، ولا يختلف القرض الذي يمنحه المصرف لشركة تجارية عن القرض الذي يعطيه للفرد، ويصعب في كثير من الأحيان التفريق بينهما. ويتم الحصول على القرض بالتوقيع على سند متعارف عليه، ويسدد إما بالدفع جملة واحدة عند الاستحقاق أو يدفعه على أقساط خلال فترة القرض.
- **التسهيلات الائتمانية المحددة (خط الائتمان):** هو اتفاق أو تفاهم رسمي أو غير رسمي بين المصرف والمؤسسة المقترضة على المبلغ الذي سيمنحه المصرف.

ب. حجم العملاء:

تقوم المصارف بمنح القروض للشركات بمختلف الأحجام بالنسبة لحجم القروض، فإن الشركات الكبيرة تستحوذ على معظم القروض المصرفية كبيرة الحجم وكذلك بالنسبة لعدد القروض فإن الشركات كبيرة الحجم تستحوذ على نسبة 40% من إجمالي عدد القروض التي تقدمها المصارف التجارية.

ج. أجل الاستحقاق:

تقدم المصارف قروضا للشركات بجميع أحجامها، وتركز على القروض قصيرة الأجل، حيث تبلغ قيمة هذه القروض أكثر من نصف مجموع القروض الممنوحة من المصارف التجارية.

د. الضمان:

يطلب المصرف من الشركة المشكوك في قدرتها الائتمانية أو الشركة التي تطلب قرضا بمبلغ يزيد عن الحد المعقول أن تقدم رهنا لضمان القرض، وتشكل القروض المضمونة والقروض المكفولة بضمان طرف ثالث نحو ثلثي القروض الممنوحة من المصارف التجارية بوجه عام.

هـ. الرصيد المعوض:

عندما يمنح المصرف اعتمادا (قرض للمؤسسة) فإنه قد يلزمها أن تبقى في حسابها الجاري مع المصرف بشكل مستمر رصيذا مساويا لـ 15% إلى 20% من قيمة القرض أو أقل من ذلك ويمثل هذا الرصيد الذي يسمى الرصيد المعوض طريقة لرفع معدل الفائدة الحقيقي على القرض الممنوح للمؤسسة.

و. سداد القروض المصرفية:

¹محمد علي إبراهيم العامري، مرجع سابق، ص 308، 307.

إن معظم الموارد المالية للمصارف التجارية هي ودائع تحت الطلب أي الودائع واجبة الأداء إلى المودعين في أي وقت يطلبونها في أي وقت سابق. ولهذا فإن المصارف تسعى لمنح المؤسسات العملية من استخدام الاعتمادات الممنوحة لها كمصدر للتمويل الدائم.

ز. تكلفة القروض المصرفية:

تحدد تكلفة قروض المصرف التجاري بالاستناد إلى معدل الفائدة الرئيسي، وهو معدل الفائدة التفضيلي يتقاضاه المصرف من أفضل عملائه إلا على جدارة بالائتمان، ويتقلب هذا المعدل عاكسا للتغيرات التي تحصل في السوق النقدية من حيث مدى توفر أو عدم توفر النقدية للمؤسسات المحتاجة إليها.

3. تكلفة القروض المصرفية قصيرة الأجل:

إن القروض المصرفية قصيرة الأجل شأنها شأن مصادر التمويل الأخرى لها كلفة تحددها ثلاث عوامل هي¹:

- معدل الفائدة الاسمي، وهو معدل الفائدة السنوي للمثبت في اتفاقية القرض، والذي يعكس الشروط الائتمانية السائدة في الاقتصاد والمركز الائتماني للمنشأة المقترضة.
- أسلوب حساب الفائدة وتحصيلها.
- معدل الضريبة على دخل المنشأة.

أما فيما يتعلق بكيفية حساب الفائدة على القرض، فهناك أربع طرق وهي:

• الفائدة العادية أو البسيطة:

يتوقف معدل الفائدة الحقيقي الذي يدفعه المقترض على معدل الفائدة المعلن أو الاسمي، وعلى الطريقة التي يتبعها المصرف في تحصيل الفائدة، فإذا دفع المقترض الفائدة عند استحقاق القرض، ففي هذه الحالة يتساوى معدل الفائدة المعلن مع معدل الفائدة الحقيقي، ويسمى بمعدل الفائدة العادي، ويحسب معدل الفائدة الفعلي كالاتي:

• الفائدة المخصومة:

¹عدنان تايه النعيمي وآخرون، مرجع سابق، ص 355، 354.

هي الفائدة التي تطرح من قيمة القرض مسبقاً، أي عند وقت منح القرض ويدعى هذا القرض بالقرض المخصوم، هذا يعني أن المستفيد لا يحصل على كامل قيمة القرض، وبالتالي فإن معدل الفائدة الفعلي على القرض يرتفع عن معدل الفائدة الاسمي، ويحسب معدل الفائدة الفعلي في هذه الحالة كما يلي:

• الفائدة برصيد معوض:

✓ الفائدة العادية برصيد معوض:

مثلاً إذا كان معدل الفائدة الاسمي 10% وطلب المصرف من المقترض الاحتفاظ برصيد معوض 15%، إلا أن الفائدة العادية تدفع عن استحقاق القرض، فيحسب معدل الفائدة الفعلي كما يلي:

✓ الفائدة المخصومة برصيد معوض:

أما في حالة القرض المخصوم فيرتفع معدل الفائدة أكثر، فبالإضافة إلى الرصيد المعوض فإن المصرف يطلب دفع الفائدة مقدماً وفي هذه الحالة يحسب معدل الفائدة الفعلي كالتالي:

• فائدة القرض المقسط:

إذا اقترضت الشركة مبلغ 5 مليون دينار وبمعدل فائدة 10% وتسديد هذا المبلغ على أقساط شهرية، فإن معدل الفائدة الحقيقي يزيد بشكل كبير، والسبب في ذلك أن المؤسسة المقترضة تستفيد من استخدام مجمل القرض لمدة شهر واحد، فبعد أن تدفع القسط الأول في نهاية الشهر الأول، يبقى لديها نسبة $\frac{11}{12}$ من

القرض في الشهر الثاني، وبعد دفع القسط الثاني تتخفف النسبة إلى $\frac{10}{12}$ من مجمل القرض في الشهر الثالث، وهكذا إلى أن تتخفف نسبة القرض المستخدم إلى $\frac{01}{12}$ في الشهر الأخير.

المؤسسة التي اقترضت 5000000 دج ودفعت مجمل فائدة عليه 500000 دج، على أساس معدل فائدة 10%، وتسدد هذا القرض على أقساط شهرية، أنها استخدمت متوسط سنوي مساوي إلى نصف مقدار القرض فقط أي 2500000 دج ويكون معدل الفائدة الحقيقي في هذه الحالة كما يلي:

أما إذا خصم المصرف فائدة القرض مقدما، فإن متوسط ما تستخدمه المؤسسة المقترضة من القرض خلال السنة يكون:

وعليه فإن معدل الفائدة الحقيقي الذي دفعته الشركة للمصرف هو كما يلي:

4. مقارنة بين الائتمان المصرفي والائتمان التجاري¹:

- يعتبر الائتمان المصرفي أقل كلفة من الائتمان التجاري.

¹دريد كامل آل شبيب ، مرجع سابق، ص ص235-236.

- يعد الحصول على الائتمان المصرفي بمثابة تقييم للمؤسسة، لأن المصرف لا يمنح الائتمان إلا إذا كان متأكدا من قدرة الشركة على تسديد خدمة القرض، وأن معايير منح الائتمان المصرفي تقوم على ضوء الدراسات المالية والاقتصادية والتجارية للمؤسسة التي تحصل على الائتمان.
- يتمتع الائتمان التجاري بالمرونة مقارنة بالائتمان المصرفي سواء من حيث طريقة التسديد أو من حيث الاستخدام أو التوسع في الائتمان.
- لا يطلب منح الائتمان التجاري أية ضمانات أو إجراءات روتينية مقارنة بالائتمان المصرفي.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، من مفهوم شامل لإدارة رأس المال العامل وإدارة مكوناته، يتضح لنا أن سياسة المؤسسة في إدارة مكوناتها لإدارة رأس المال العامل (هي الاستثمار في الأصول المتداولة والتمويل لهذه الأصول)، لها علاقة أو أثر مباشر على السيولة والربحية ومستوى المخاطر، حيث أن زيادة الأصول المتداولة والذي يقابله انخفاض في الالتزامات المتداولة مما يؤدي إلى زيادة السيولة في المؤسسة، وبالتالي انخفاض مخاطر عدم القدرة على السداد ومما يؤدي إلى انخفاض الربحية، هذا طبقاً للعلاقة الطردية بين العائد والمخاطرة والمعروفة كأساس من أسس الإدارة المالية. كما أن انخفاض في الأصول المتداولة والذي يقابله ارتفاع في الالتزامات المتداولة وبالتالي ارتفاع درجة الخطر الذي بدوره يؤدي إلى ارتفاع أو الزيادة في الربحية.

ولهذا فإن الإدارة المالية في المؤسسة تسعى من خلال إدارة مكونات رأس المال العامل إلى الموازنة ما بين تحقيق أعلى مستوى من الربحية والاحتفاظ بمستوى جيد من السيولة.

وبما أن السيولة والربحية يعتبران من أهم المؤشرات والمقاييس للحكم على الأداء المالي لأي مؤسسة، فإن إدارة رأس المال العامل بكفاءة وفعالية ستؤدي حتماً إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

الفصل الثالث:

دراسة دور إدارة رأس المال العامل في تحسين الأداء المالي لمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط - جيجل -

المبحث الأول: تقديم مؤسسة -عياشي سعيد - لإنتاج البلاط

المبحث الثاني: إدارة مكونات رأس المال العامل وتقييم الأداء المالي
لمؤسسة -عياشي سعيد -

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة رأس المال العامل في تحسين الأداء المالي لمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط - جيجل-

تمهيد:

بعد دراسة كل من الأداء المالي وإدارة رأس المال العامل من الناحية النظرية سيتم إسقاط هذه المعارف على الواقع العملي حتى تكون أكثر موضوعية.

ولقد تم اختيار مؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط بولاية جيجل خلال الفترة (2016-2019)، لمعرفة الدور الذي تلعبه إدارة رأس المال العامل في تحسين أدائها المالي، مستنديين في ذلك على تحليل الوثائق المحاسبية والقوائم المالية المتحصل عليها من المؤسسة.

فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين هما:

المبحث الأول: تقديم مؤسسه "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط.

المبحث الثاني: إدارة مكونات رأس المال العامل وتقييم الأداء المالي للمؤسسة "عياشي سعيد".

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة رأس المال العامل في تحسين الأداء المالي لمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط - جيجل-

المبحث الأول: تقديم شركة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

تعتبر شركة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط من أهم الشركات الإنتاجية التي تساهم في بناء الاقتصاد الوطني، حيث أنها عرفت تغيرات تنظيمية منذ نشأتها سنحاول التطرق بالتفصيل في هذا المبحث للتطورات التي عرفت هذه الشركة منذ نشأتها إلى اليوم مبرزين الأهمية الاقتصادية لها، وكذا هيكلها .

المطلب الأول: التعريف بشركة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

لقد شهدت هذه الشركة العديد من التغيرات منذ نشأتها حيث بدأت عملها بإنتاج نوع واحد فقط وهو البلاط إلا أنها وبمرور الزمن، وبغرض زيادة إنتاجها وتطوير مهاراتها أصبحت تنتج نوع آخر وهو "المنوكوش"، كما لاحظنا أنها بدأت بتحقيق إكتفاء ذاتي محلي وبعدها وطني واليوم تسعى من أجل القيام بعمليات تصدير خارج الوطن رغم العديد من العراقيل التي تواجهها، كل هذا سنحاول التطرق له بالتفصيل في هذا المطلب مبرزين في الأخير الغرض الرئيسي الذي تسعى الشركة إلى تحقيقه وهو أهميتها في المساهمة لتطوير الاقتصاد الوطني.

أولاً: لمحة تاريخية لشركة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

شركة عياشي سعيد لإنتاج البلاط هي شركة إنتاجية ذات طابع تجاري، تقع بالمنطقة الصناعية أولاد صالح ببلدية الأمير عبد القادر دائرة الطاهير، ولاية جيجل. تبعد عن عاصمة الولاية ب 15 كلم شرقاً، وهي مهيأة ببنية تحتية كاملة، وتوجد وسط هياكل قاعدية أساسية مثل مطار فرحات عباس، ميناء جن جن، خط السكة الحديدية، والطريق الوطني رقم 43.

لقد شرع في إنشاء الشركة منذ سنة 1996، وكانت بداية النشاط بتاريخ 15 أكتوبر 1997، برأس مال يقدر بـ 15000000.00 دج، حيث تتربع على مساحة إجمالية مقدرة بـ 1 هكتار، منها 3200م بنايات ومنشآت، وقد مرت بعدة مراحل تطويرية وصولاً إلى ما هي عليه الآن، كما أنها تحتل مراتب متقدمة في قطاع إنتاج البلاط وطنياً، ورائدة محلياً، كما أنها تسعى من أجل القيام بعمليات التصدير للخارج إلا أنها تعرضت لمعوقات عرقلت قيامها بهذه الخطوة المهمة ومن أبرز هذه المعوقات هو تغير سعر الصرف.

ثانياً: أهداف شركة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

يمكن حصر أهداف الشركة فيما يلي:

- عملية السوق المحلية والجهوية بالبلاد، حيث أن الشركة تغطي حصة سوقية كبيرة في هذا المجال من خلال السوق المحلية وكذا الجهوية، إذ اكتسحت منتجاتها العديد من الولايات في الجهة الشرقية ك قسنطينة، ميله، سكيكدة، عنابة، الطارف، باتنة... إلخ، كما صنعت منتجاتها مكانة في بعض ولايات الوسط كالجزائر العاصمة، تيزي وزو، وكذا بعض ولايات الغرب كالشلف، مستغانم،

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة رأس المال العامل في تحسين الأداء المالي لمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط - جيجل-

عين الدفلة... إلخ، كما تغطي أيضا حاجيات بعض الشركات الكبرى مثل: كوسيدار، جيسي بات... إلخ؛

- تلبية حاجيات الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات مستوى عال من الجودة والنوعية تعمل على إشباع رغباتهم انطلاقا من قاعدة أن المستهلك لا يشتري السلعة فقط بقدر ما يشتري الرضا والإشباع؛

- التكيف مع التحولات التي تعرفها الساحة الاقتصادية، ويكون ذلك عن طريق عملها على تطوير منتجاتها وابتداع منتجات جديدة، انطلاقا من رغبات المستهلكين؛

- التطلع إلى أسواق خارجية من خلال تصدير منتجات الشركة.

ثالثا: وظائف شركة "عياشي سعيد لإنتاج البلاط"

1- **الوظيفة التموينية:** تبدأ الوظيفة التموينية ابتداء من إرسال الطلبات إلى الموردين، ثم متابعتها ومراقبتها لتسليمها لمصلحة التخزين لتبدأ عندها وظيفة التخزين؛

2- **وظيفة الإنتاج:** تنتج الشركة نوعين من المنتجات، موجهة لتلبية رغبات جمهور المستهلكين، وهما:

أ. **البلاط:** شرعت في إنتاجه سنة 1997م، والبلاط الأكثر رواجاً هو:

○ **قياس 33×33:** موجه لجمهور المستهلكين لتبليط المنازل والعمارات، وهو يحتوي على نماذج مختلفة لتلبية كافة الرغبات من أبرزها -G24- G21- 14- G01-G09- GG08- G23-G23-G04،...، وكذلك هناك نوع موجه لتبليط الأرصفة بلونين أبيض وأحمر في نماذج مختلفة؛

○ **قياس 40×40:** هو موجه خاصة لتبليط الأرصفة.

ب. **المونوكوش:** هو بلاط ذو طبقة وحيدة، قياسه 333×333، شرعت الشركة في إنتاجه سنة 2014/2015 موجه إلى جمهور المستهلكين والمقاولين، يحتوي على نماذج ذات ألوان مختلفة لتلبية أذواق المستهلكين من أبرزها: MC10 - MC09 - MC22 - MC17 - MC15 - MC13، وغيرها.

3- **وظيفة التسويق:** تتمثل هذه الوظيفة في جميع الأنشطة التي تقوم بها الشركة لتوصيل جميع منتجاتها إلى نقاط البيع ويقوم بهذه الأنشطة قسم التسويق والاتصال.

رابعا: الأهمية الاقتصادية لشركة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة رأس المال العامل في تحسين الأداء المالي لمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط - جيجل-

- نظرا لكون شركة البلاط تغطي الاحتياجات الوطنية من البلاط بنسبة 30% والمحلية 95% من إنتاجها، فإن لهذه الشركة دور فعال في الاقتصاد المحلي لأنها الشركة الوحيدة على هذا المستوى في مجال إنتاج البلاط بأنواعه المختلفة، لذلك فإن الدور الذي تلعبه لا يستهان به ويتمثل ذلك فيما يلي:
- تستعمل منتجاتها في عدة نشاطات مثل: تبييط الأرصفة والمنازل والمؤسسات المالية والجامعات والشركات الخاصة والعمومية، وغيرها؛
 - تعتبر شركة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط مجالا خصبا للتشغيل، فتشكيلة منتجات الشركة وطبيعة نشاط زياتنها تبين بصفة جلية أهميتها ودورها في الاقتصاد الوطني باعتبارها الممون لعدة شركات أخرى ذات أهمية مثل: كوسيدار، جيسي بات، فأهمية هذه الشركات الوطنية على مستوى السوق الوطنية يدل دلالة واضحة على دور وأهمية الشركة المتميز؛
 - تحقيقها للاكتفاء الذاتي المحلي والوطني من البلاط والمونوكوش ورغبتها في تصديره إلى الخارج بالرغم من الصعوبات التي تواجهها فيما يخص الضرائب؛
 - السهر على إعطاء الوجه الحضاري للشركة وذلك من خلال استعمال تقنيات حديثة تتلاءم مع العصر؛
 - التدعيم المناسب للفرق المحلية، كرة القدم، كرة السلة، الرياضة الفردية، الكاراتيه، الجيدو، وغيرها، وكذلك تدعيم الحركة الثقافية المحلية.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لشركة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

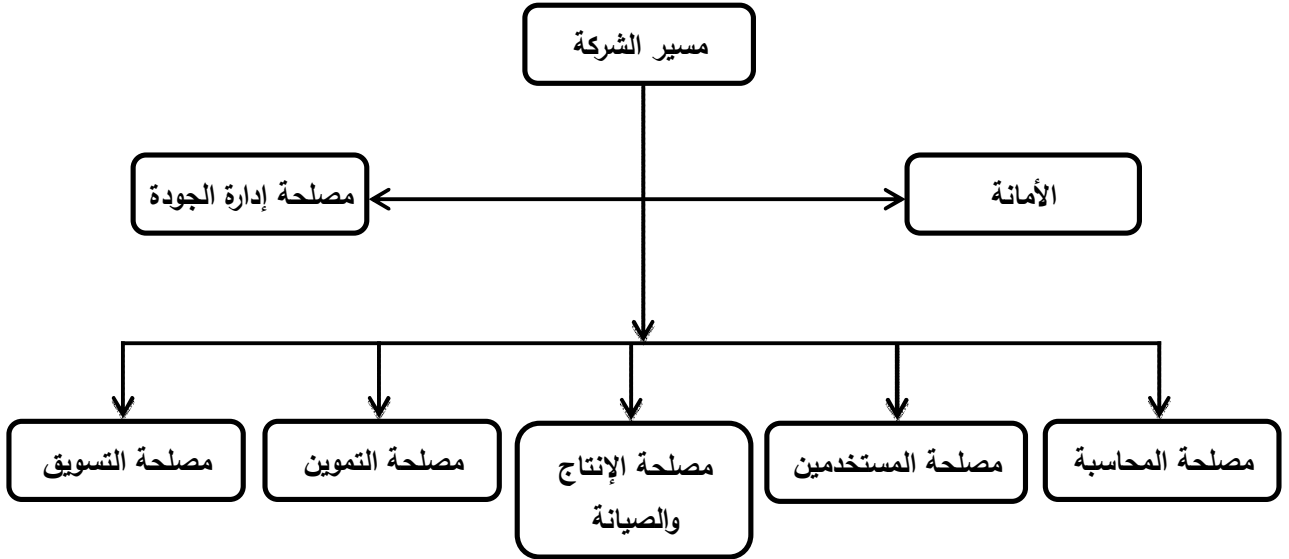
إن لكل شركة هيكل تنظيمي خاص بها، يختلف باختلاف شكل الشركة وكذا نشاطها، حيث أنه يمثل الصورة التي توضح الوحدات والأقسام المتواجدة في الشركة، و نحن سنحاول في هذا المطلب توضيح الهيكل التنظيمي لشركة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط وذلك من خلال رسم مخطط الشركة، وفي الأخير إعطاء شرح مفصل لكل قسم.

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة رأس المال العامل في تحسين الأداء المالي لمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط - جيجل-

أولاً: تقديم الهيكل التنظيمي

في هذا الجزء سنحاول تقديم شكل الهيكل التنظيمي للشركة والذي يكون كالآتي:

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لشركة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط



المصدر: الوثائق الداخلية لشركة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

ثانياً: شرح الهيكل التنظيمي لشركة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط

سنقوم بإعطاء شرح مفصل لكل قسم من الأقسام المكونة للهيكل التنظيمي للشركة كالآتي:

1- مسير الشركة: هو المسؤول الأول عن الشركة، وتتم أعماله مباشرة مع مسؤولي المصالح المختلفة.

2- مصلحة إدارة الجودة: تتمثل مهامها فيما يلي:

- السهر على تحقيق التكامل بين مصالح المؤسسة؛
- المحافظة على معايير جودة المنتج بشكل دائم؛
- الاستماع والتنبؤ باحتياجات وتوقعات العملاء وتحمل المسؤولية عن شكاويهم على نحو فعال؛
- الاحتفاظ بالزبائن واكتساب أسواق جديدة من خلال تحسين جودة المنتج؛
- ضمان تواصل الإمدادات من المنتجات ذات الجودة من خلال الاختيار السليم للموزعين؛
- القيام بالمعاملات البنكية؛
- القيام بعمليات التجارة الخارجية ومتابعة عمليات التصدير والاستيراد.

3- الأمانة: تتجلى أعمالها في:

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة رأس المال العامل في تحسين الأداء المالي لمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط - جيجل-

- تسجيل المراسلات الصادرة والواردة؛
- تحويل المراسلات و المكالمات للمصالح المختلفة؛
- تبليغ الأوامر الصادرة عن المسير؛
- مراقبة حصيلة تسوية الزبائن.

4- مصلحة المحاسبة: لها مهام تتمثل في:

- إعداد المحاسبة اليومية؛
- إعداد الميزانية الجبائية؛
- إعداد الميزانية الختامية؛
- المصادقة على القيود المحاسبية؛
- إعداد الميزانية الشهرية؛
- القيام بعمليات الجرد.

5- مصلحة التسويق: تتمثل مهامها فيما يلي:

- استقبال الطلبات من الزبائن؛
- إعلام الزبائن؛
- القيام بعمليات البيع والشحن؛
- تسيير مخزون الشركة من المنتجات؛
- برمجة الإنتاج اليومي وفق طلبات الزبائن؛
- إعداد الميزانية اليومية بالتنسيق مع مصلحة المالية.

6- مصلحة التموين: تتمثل مهامها في:

- شراء المواد الأولية وقطع الغيار؛
- مراقبة المخزون.

7- مصلحة المستخدمين: تقوم بما يلي:

- المتابعة الميدانية للعمال؛
- متابعة الحالة القانونية والمهنية للعمال؛
- التصريحات بالمرتبات والأجور.

8- مصلحة الإنتاج والصيانة: وتنقسم إلى قسمين:

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة رأس المال العامل في تحسين الأداء المالي لمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط - جيجل-

- قسم الإنتاج: تشرف مباشرة على ورشات الإنتاج، ويشرف على هذه الورشات رئيس مصلحة الإنتاج، حيث يتكفل بعمليات الإنتاج عبر مختلف مراحلها.
- قسم الصيانة: يعمل هذا القسم على ضمان المساعدة التقنية لنشاط الإنتاج والصيانة، وصلاح مختلف العتاد المستخدم في الإنتاج.

المبحث الثاني: إدارة مكونات رأس المال العامل وتقييم الأداء المالي للمؤسسة "عياشي سعيد".

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض الميزانيات المالية لمؤسسة "عياشي" سعيد وتقييم أدائها المالي، إضافة إلى إظهار السياسة التي تتبعها المؤسسة في إدارة رأس المال العامل، ومن تم توضيح أثر هذه السياسة على أدائها المالي.

المطلب الأول: عرض الميزانيات المالية وتقييم الأداء المالي للمؤسسة

1. عرض الميزانيات المالية المفصلة للفترة (2016-2019):

أولا: جانب الأصول.

الجدول رقم (01): الميزانيات المالية المفصلة للفترة (2016-2019).

المبالغ				الأصول
2019	2018	2017	2016	
41404508	479990192	540863934	556984185	الأصول الثابتة
49169	49169	49169	49169	التثبتات المعنوية
414855339	479941023	540814764	556935016	التثبتات المادية
146774583	139319275	92051698	80561296	الأصول المتداولة
126016126	89913657	66405298	60794360	قيم الاستغلال
126016126	89913657	66405298	60794360	مخزونات
2540829	2000865	1295098	4598864	قيم قابلة للتحقيق
379899	984597	31067	445241	المدينون الآخرون
2160930	1016268	984420	4153623	الضرائب
18217627	47404751	24351300	15168071	القيم الجاهزة
18217627	47404751	24351300	15168071	خزينة الأصول

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة رأس المال العامل في تحسين الأداء المالي لمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط - جيجل-

561679093	619309468	632915633	637545482	مجموع الأصول
-----------	-----------	-----------	-----------	--------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق (من 1-8).

ثانيا: جانب الخصوم.

الجدول رقم (02): الميزانيات المالية المفصلة للفترة (2016-2019).

المبالغ				الخصوم
2019	2018	2017	2016	
181640093	171274635	134970407	124539892	الأموال الدائمة
15000000	15000000	15000000	15000000	الأموال الخاصة
10365460	8780737	10430515	13762774	رأس المال الصادر
156274633	147493898	109539892	95777118	النتيجة الصافية
14853700	26321924	46865328	64379496	الترحيل من جديد
14853700	26321924	46865328	64379496	الديون طويلة الأجل
365185298	421712910	451079896	448626093	القروض والديون المالية
50792609	54877149	78195331	73903495	قروض قصيرة الأجل
814515	1812649	2147484	396507	الموردون والحسابات الملحقة
309451160	359502850	364285966	365242090	الضرائب
4127013	5520260	6451113	9083999	الديون الأخرى
561679093	619309468	632915633	637545482	مجموع الخصوم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق (من 1-8).

تقييم الأداء المالي للمؤسسة:

لتقييم الأداء المالي للمؤسسة تم الاعتماد على النسب المالية التالية: نسب الربحية، نسب السيولة، نسب المديونية، والجدول التالي يوضح هذه النسب:

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة رأس المال العامل في تحسين الأداء المالي لمؤسسة " عياشي سعيد " لإنتاج البلاط - جيجل-

الجدول رقم (03): يوضح النسب المالية خلال الفترة (2016-2019).

2019	2018	2017	2016	العلاقة الرياضية	
نسب الربحية					
0.06	0.052	0.055	0.05	$\frac{\text{الربح الصافي}}{\text{المبيعات}}$	هامش الربح الصافي
0.021	0.018	0.022	0.023	$\frac{\text{الربح الصافي قبل ف ض}}{\text{مجموع الأصول}}$	معدل العائد على الأصول
نسب السيولة					
0.4	0.33	0.2	0.17	$\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$	نسبة التداول
0.52	0.11	0.056	0.044	$\frac{\text{الأصول المتداولة - المخزون}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$	نسبة التداول السريعة
نسب المديونية					
0.47	0.38	0.27	0.24	$\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الديون}}$	نسبة الاستقلالية المالية
0.67	0.72	0.78	0.8	$\frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الأصول}}$	نسبة الملاءمة العامة
0.47	0.41	0.33	0.33	$\frac{\text{الأموال الخاصة + الديون طويلة الأجل}}{\text{الأصول الثابتة}}$	نسبة التمويل الدائم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملاحق. (من 1-12).

التعليق على النتائج:

• نسب الربحية:

- هامش الربح الصافي: نلاحظ أن المؤسسة قد حققت هامش ربح صافي في سنة 2016 قدره 5% أي أن كل واحد دينار من المبيعات ساهم في توليد 0.05 دينار، وهي أدنى نسبة لها حيث نلاحظ أن هذه النسبة مستقرة خلال السنوات وارتفعت سنة 2019 إلى 6% وهي أعلى نسبة لها.

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة رأس المال العامل في تحسين الأداء المالي لمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط - جيجل-

- معدل العائد على الأصول: نلاحظ أن المؤسسة حققت عائد على أصولها بلغ سنة 2016 2.24% بمعنى أن كل واحد دينار مستثمر في الأصول يحقق 0.023 دينار من الأرباح، وتعتبر أعلى نسبة لها، حيث انخفضت هذه النسبة سنتي 2017 و 2018 ثم عادت للارتفاع سنة 2019. نلاحظ من خلال هذين المؤشرين أن المؤسسة تحقق ربحية مستقرة وبطريقة مستدامة خلال فترة الدراسة، وهذا يعتبر مؤشرا جيدا بالنسبة للمؤسسة.

• نسب السيولة:

- نسبة التداول: تقيس هذه النسبة قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل بالاعتماد على جميع أصولها المتداولة، حيث نلاحظ أن المؤسسة حققت هذه النتائج على التوالي 0.17، 0.33، 0.4 و رغم أن هذه النسبة في ارتفاع وتحسن مستمر إلا أنها تبقى بعيدة جدا عن النسبة النموذجية (1). وهذا يعني أن المؤسسة غير قادرة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة.

- نسبة التداول السريعة: تقيس هذه النسبة قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل باستخدام الأصول سهلة التحول إلى نقدية واستبعاد عنصر المخزونات.

حيث نلاحظ أن المؤسسة حققت النسب التالية 0.04، 0.05، 0.01، 0.05. وهي أقل بكثير عن النسبة المثالية لها [0.5، 1].

من خلال نسب السيولة نلاحظ أن المؤسسة غير قادرة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل من خلال أصولها المتداولة، وهذا يعني أن المؤسسة لا تمتلك هامش أمان يمكنها من تسيير الدورة الاستغلالية، مما يجعلها تقترب من خطر العسر المالي.

• نسب المديونية:

- نسبة الاستقلالية المالية: تقيس هذه النسبة مدى استقلالية المؤسسة عن دائنيها، فهي تشير إلى نسبة الديون في الهيكل المالي حيث نلاحظ أن المؤسسة حققت النسب التالية على التوالي 0.24، 0.27، 0.38، 0.47 وهي أقل بكثير عن النسبة المثالية لها وهي (1)، وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الديون أي أنها لا تتمتع بالاستقلالية المالية مما يعرضها للضغوطات من طرف الدائنين.

- نسبة التمويل الدائم: تقيس هذه النسبة التوازن الموجود ما بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة، حيث نلاحظ أن المؤسسة حققت النسب التالية على التوالي 0.33، 0.33، 0.41، 0.47 وهذا يعني أن المؤسسة غير قادرة على تغطية أصولها الثابتة بأموالها الدائمة، وبالتالي فهي غير قادرة على تحقيق التوازن المالي على المدى الطويل.

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة رأس المال العامل في تحسين الأداء المالي لمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط - جيجل-

المطلب الثاني: سياسات إدارة رأس المال العامل وأثرها على الأداء المالي

1. سياسة الاستثمار في رأس المال العامل:

يمكن التعرف على سياسة الاستثمار في رأس المال العامل لدى مؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط من خلال نسبة الأصول المتداولة إلى مجموع الأصول والجدول رقم (04) يوضح هذه النسبة خلال الفترة (2016-2019).

الجدول رقم(04): يوضح نسبة الأصول المتداولة إلى مجموع الأصول.

السنة	2016	2017	2018	2019
البيان				
نسبة الأصول المتداولة إلى مجموع الأصول	63، 12%	14.54%	22.49%	26.19%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق (من 1-8).

نلاحظ من الجدول أن نسبة الأصول المتداولة إلى مجموع الأصول تتراوح ما بين 12% و 26% وهي نسبة ضئيلة نسبيا وتدل على أن المؤسسة تتب ع السياسة المغامرة في الاستثمار في رأس المال العامل أي أن جزء كبير من أصول المؤسسة هي أصول ثابتة وهذا ماساهم في رفع مخاطر الأنشطة التشغيلية في المؤسسة (نقص السيولة بالمؤسسة). ونلاحظ أن هذه النسبة في تزايد مستمر خلال سنوات الدراسة مما يعني أن المؤسسة قد تسعى مستقبلا إلى الزيادة في رأس المال العامل والاهتمام به أكثر.

2. سياسة تمويل رأس المال العامل:

لمعرفة السياسة التي تتبعها المؤسسة في تمويل رأس المال العامل تم الاعتماد على نسبة الديون قصيرة الأجل إلى مجموع الأصول، كما تم الاعتماد على نسبة الديون قصيرة الأجل إلى الأصول المتداولة لمعرفة نسبة الأصول المتداولة التي يتم تمويلها من خلال مصادر التمويل قصير الأجل، والجدول رقم(05) يوضح هذه النسب خلال الفترة (2016-2019)

الجدول رقم (05): نسبة الديون قصيرة الأجل إلى مجموع الأصول والى الأصول المتداولة.

السنة	2016	2017	2018	2019
البيان				
نسبة الديون قصيرة الأجل إلى مجموع الأصول	70%	71%	68%	65%
نسبة الديون قصيرة الأجل إلى الأصول المتداولة	2.48	4.9	3.02	2.48

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق. (من 1-8)

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة رأس المال العامل في تحسين الأداء المالي لمؤسسة " عياشي سعيد " لإنتاج البلاط -جيجل-

نلاحظ أن نسبة الخصوم المتداولة إلى مجموع الأصول تتراوح ما بين 65% و 71% وهذا يعني أن جزء كبير من أصول المؤسسة يتم تمويله بواسطة الديون قصيرة الأجل.

كما نلاحظ أن نسبة الخصوم المتداولة إلى الأصول المتداولة يتراوح ما بين 2.48 و 4.9 وهذا يعني أن المؤسسة تمول جميع عناصر الأصول المتداولة بواسطة الديون قصيرة الأجل، والباقي من هذه الديون تمول به جزء من الأصول الثابتة. وهذا يعني أن المؤسسة تتبع السياسة المغامرة في تمويل رأس المال العامل.

✓ من خلال دراسة سياسة الاستثمار وسياسة التمويل لرأس المال العامل نستنتج أن المؤسسة تتبع السياسة المغامرة كإدارة شاملة لرأس المال العامل

3. أثر سياسة المؤسسة في إدارة رأس المال العامل على أدائها المالي:

إن إتباع المؤسسة للسياسة المغامرة في إدارة رأس المال العامل، والذي يعني أنها تقوم على تدنية الموجودات السائلة وشبه السائلة وتعظيم التمويل قصير الأجل جعلها تعاني العديد من الاختلالات في توازنها المالي، حيث أنه كما لاحظنا أنها قامت بالتضحية بالسيولة في سبيل تعظيم الربحية، فرغم تحقيقها للأرباح بطريقة مستدامة إلا أنها لا تملك السيولة الكافية للوفاء بالتزاماتها المالية في تواريخ الاستحقاق الأمر الذي جعلها تعاني من مشكل ارتفاع خطر العسر المالي واختلال التوازن المالي على المدى الطويل . أي أن إتباع المؤسسة للاستراتيجية المغامرة أثر سلبا على أدائها المالي وعليها أن تعيد النظر في هذه السياسة.

المطلب الثالث: استخدام إدارة مكونات رأس المال العامل في تحسين الأداء المالي للمؤسسة

لقد تم الاعتماد على نسب النشاط لمعرفة الدور الذي يلعبه كل عنصر من عناصر رأس المال العامل في تحسين الأداء المالي للمؤسسة والجدول التالي يوضح هذه النسب.

الجدول رقم(06): يوضح نسب النشاط خلال الفترة المالية خلال الفترة (2016-2019).

2019	2018	2017	2016	العلاقة الرياضية	
0.85	0.64	0.72	0.75	$\frac{\text{المخزون}}{\text{مجموع الأصول المتداولة}}$	نسبة المخزون إلى الأصول المتداولة
0.03	0.014	0.014	0.06	$\frac{\text{الذمم المدينة}}{\text{مجموع الأصول المتداولة}}$	نسبة الذمم المدينة إلى الأصول المتداولة
0.12	0.34	0.26	0.19	$\frac{\text{النقدية}}{\text{مجموع الأصول المتداولة}}$	نسبة النقدية إلى الأصول المتداولة

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة رأس المال العامل في تحسين الأداء المالي
لمؤسسة " عياشي سعيد " لإنتاج البلاط - جيجل-

1.17	1.2	2.06	3.3	$\frac{\text{المبيعات}}{\text{مجموع الأصول المتداولة}}$	معدل دوران الأصول المتداولة
0.41	0.34	0.35	0.47	$\frac{\text{المبيعات}}{\text{مجموع الأصول الثابتة}}$	معدل دوران الأصول الثابتة
1.6	2.13	3	4	$\frac{\text{المبيعات}}{\text{متوسط المخزون}}$	معدل دوران المخزون
225	169	120	90	$\frac{360}{\text{معدل دوران المخزون}}$	فترة التخزين
-	-	-	-	$\frac{\text{المبيعات}}{\text{العملاء + أوراق القبض}}$	معدل دوران الذمم
-	-	-	-	$\frac{360}{\text{معدل دوران الذمم}}$	فترة التحصيل
2.04	1.43	0.95	0.83	$\frac{\text{المشتريات}}{\text{الموردون + أوراق الدفع}}$	معدل دوران الموردين
176	243	378	433	$\frac{360}{\text{معدل دوران الموردين}}$	فترة التسديد للموردين
225	169	120	90	فترة التخزين + فترة التحصيل	الدورة التشغيلية
49	(74)	(258)	(343)	الدورة التشغيلية - فترة التسديد للموردين	فترة التحول النقدي
7.34	-	-	-	$\frac{360}{\text{فترة التحول النقدي}}$	معدل دوران النقدية
0.14	0.13	0.17	0.16	$\frac{\text{الموردون}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$	نسبة الذمم الدائنة إلى مجموع الديون قصيرة الأجل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق (من 1 - 16).

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة رأس المال العامل في تحسين الأداء المالي لمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط - جيجل-

التعليق على النتائج:

1. إدارة الأصول المتداولة:

- نسبة كل عنصر من عناصر الأصول المتداولة إلى مجموعها

نلاحظ من خلال الجدول (6) أن نسبة المخزون إلى مجموع الأصول المتداولة يتراوح ما بين 64% إلى 85% خلال السنوات الأربع، أي أن الاستثمار في المخزون يستحوذ على أعلى نسبة من الأصول المتداولة، بينما تتراوح نسبة الذمم المدينة ما بين 1.4% و6% وهي نسبة ضئيلة جدا. بمعنى أن استثمارات المؤسسة في الذمم المدينة تكاد تكون منعدمة، في حين تتراوح نسبة النقدية ما بين 12% و34% والتي تعتبر نسب مقبولة، أي أن تقريبا ربع الأصول المتداولة هي عبارة عن نقدية.

- **معدل دوران الأصول المتداولة:** يعتبر هذا المعدل مؤشر جيد لقياس كفاءة الأصول المتداولة في تحقيق المبيعات، ونلاحظ من الجدول (6) أن المؤسسة حققت المعدلات التالية على الترتيب 3.3، 2.06، 1.2، 1.17، وهي معدلات تفوق الواحد، مما يعني أن قدرة المؤسسة على خلق المبيعات بالاعتماد على الأصول المتداولة كانت مقبولة، إلا أنها في انخفاض مستمر من سنة إلى أخرى.

على عكس معدل دوران الأصول الثابتة حيث نلاحظ أن المؤسسة حققت معدلات أقل من الواحد، مما يعني عدم كفاءة المؤسسة في إدارة أصولها الثابتة.

- **معدل دوران المخزون:** تقيس هذه النسبة مدى السرعة التي يتحول بها المخزون إلى مبيعات، وكلما كانت هذه النسبة مرتفعة دل ذلك على كفاءة المؤسسة في إدارة المخزون، وهو يبين كفاءة الإدارة في تسيير المخزون، وتختلف طريقة حسابه حسب طبيعة المؤسسة، وبما أن المؤسسة صناعية فإنه من المفروض أن يتم حساب معدل دوران المواد الأولية واللوازم ومعدل دوران المنتجات التامة الصنع كل على حدا، لكن لصعوبة الحصول على المعلومات من طرف المؤسسة، تم حساب معدل دوران المخزونات بصفة عامة.

حيث نلاحظ من الجدول (6) أن المؤسسة حققت معدلات جيدة خلال سنتين 2016 و2017 على التوالي 4 و3 مرة، مما يعني أن المخزون لا يبقى فترة طويلة في المخازن، كما نلاحظ الانخفاض المستمر لهذه النسبة حيث بلغت سنتي 2018 و2019 على التوالي 2.13، 1.6 وهذا يعني تراجع كفاءة الإدارة في تسيير المخزون، وبالتالي على المؤسسة أن تعمل على إعادة رفع هذه المعدلات من خلال تسريع دورتي الإنتاج والبيع.

- **معدل دوران الذمم:** نلاحظ أن معدل دوران الزبائن معدوم وهذا يعني أن المؤسسة لا تتبع سياسة البيع بالأجل، وهذا ما يؤدي إلى نقص المبيعات والذي يصاحبه نقص في الأرباح، وبالتالي على

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة رأس المال العامل في تحسين الأداء المالي لمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط - جيجل-

المؤسسة أن تعيد النظر في هذه السياسة بمنح مهلة للزبائن من أجل السداد وذلك من أجل زيادة المبيعات ومن ثم زيادة الأرباح.

- **فترة التحول النقدي:** وتستخدم فترة التحول إلى نقد كمعيار لقياس كفاءة الشركة في إدارة السيولة ولتحديد مدى حاجتها للنقدية لتمويل عملياتها، وكلما قصرت دورة التحول إلى النقد كلما ارتفعت كفاءة الشركة في إدارة رأسمالها العامل والعكس بالعكس، ونلاحظ من الجدول أن فترة التحول النقدي سالبة خلال السنوات الثلاث الأولى مما يعني أن المؤسسة عاجزة على خلق فترة للتحول النقدي، وهذا راجع لارتفاع مهلة تسديد الموردين مقارنة بالدورة التشغيلية، وتغيرت هذه الفترة لتصبح موجبة سنة 2019 وهذا بسبب ارتفاع في الدورة التشغيلية وانخفاض فترة تسديد الموردين. أي أن المؤسسة ل تملك الكفاءة في إدارة السيولة وعليها أن تعمل على الموازنة بين دورة التشغيل وفترة التسديد من أجل خلق دورة نقدية مثلى تمكنها من مواجهة احتياجات الدورة وبالتالي تحسين الأداء المالي لها

2. إدارة الديون قصيرة الأجل:

نسبة الموردين إلى الديون قصيرة الأجل: من خلال الجدول (6) نلاحظ أن هذه النسبة تتراوح ما بين 13% و 17% خلال سنوات الدراسة وهي نسبة ضعيفة، لكن هذا لا يعني أن المؤسسة لا تعتمد سياسة الشراء الآجل، فانخفاض هذه النسبة يتم تفسيره في الارتفاع الكبير للديون الأخرى المتراكمة في السنوات السابقة.

فترة تسديد الموردين: تعبر عن الفترة التي يمنحها الموردون للمؤسسة من أجل تسديد ديونها، حيث لاحظنا من خلال الجدول (6) أن هذه الفترة طويلة جدا، وهي في انخفاض مستمر من سنة إلى أخرى، وهذه الفترة لا تعطي صورة حقيقية لوضعية التسديد لأنه كما لاحظنا أن المؤسسة تعاني عجز في السيولة ولا تستطيع الوفاء بالتزاماتها في تواريخ الاستحقاق.

الفصل الثالث: دراسة دور إدارة رأس المال العامل في تحسين الأداء المالي لمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط - جيجل-

خلاصة الفصل:

ختاماً لهذا الفصل الذي حاولنا من خلاله دراسة وتقييم الأداء المالي لمؤسسة "عياشي سعيد" للفترة (2016 - 2019)، وإدارة مكونات رأس المال العامل لديها، تبين أن المؤسسة تعاني اختلالات في توازنها المالي خاصة على المدى القصير، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى الانخفاض الكبير في السيولة والارتفاع الكبير في الديون قصيرة الأجل، أي وجود خلل في إدارة مكونات رأس المال العامل، وعدم الكفاءة في إدارتها.

فمن خلال دراسة مكونات رأس المال العامل تبين أن المؤسسة لديها بطء في الدورة التشغيلية وهذا راجع إلى ضعف تسيير المخزون وطول فترة تحويله إلى مبيعات، بالإضافة إلى انعدام مهلة تحصيل الزبائن وطول فترة التسديد للموردين والذي أثر بشكل سلبي على دورة التحول النقدي في المؤسسة، مما أثر سلباً على أدائها المالي.

من خلال النتائج المسجلة خلال سنوات الدراسة يمكن لإدارة المؤسسة القيام بمجموعة من الإجراءات التي تساعد على تحسين كفاءة إدارة مكونات رأس المال العامل ومن تم تحسين الوضعية المالية لها وذلك من خلال:

- تقليص فترة الاحتفاظ بالمخزون حيث انه كلما قلت فترة الاحتفاظ بالمخزون أدى ذلك إلى زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي زيادة التدفقات النقدية الداخلة ومن تم تحسين الأداء المالي.
- زيادة الاستثمار في الذمم المدينة وذلك بإعطاء أو منح مهلة للزبائن وهذا لكسبهم وبالتالي زيادة مبيعاتها وزيادة الأرباح وتحسين الأداء المالي.
- عدم المبالغة في إبطاء السداد للموردين مما يسمح بتحسين سمعة المؤسسة لدى مورديها وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة على اقتناء مستلزماتها عن طريق الدفع بالأجل.
- محاولة تخفيض احتياجاتها الأخرى.

خاتمة

خاتمة

إن موضوع تقييم الأداء المالي في المؤسسة أصبح يحتل أهمية كبيرة، ذلك أن المؤسسات تحتاج للتقييم من جميع الجوانب خاصة الجانب المالي، حيث تتم عملية التقييم هذه وفق مقاييس ومعايير محددة منها النسب المالية والتي تلعب دور كبير في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة والوقوف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف وإيجاد الحلول المناسبة لها.

وتعتبر إدارة رأس المال العامل أحد أهم وظائف الإدارة المالية في المؤسسة والتي تؤثر على جودة أدائها المالي حيث تسمح لنا بمراقبة نشاط المؤسسة من خلال إدارة كل عنصر من عناصر الأصول المتداولة والخصوم المتداولة ومن تم اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين الوضعية المالية للمؤسسة.

وللتعمق أكثر في إدارة رأس المال العامل ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة تم اختيار مؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط -جيجل- لإسقاط المعارف النظرية حيث كانت الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2016 إلى 2019.

وبعد إجراء الدراسة النظرية والتطبيقية توصلنا إلى مجموعة من النتائج.

النتائج

قبل التطرق إلى النتائج التطبيقية نستعرض النتائج النظرية كما يلي:

- تقييم الأداء المالي بمختلف مقاييسه يعطي صورة واضحة عن وضعية المؤسسة مما يساعد الإدارة على تصحيح الاختلالات واستغلال الفرص.
- تعتبر إدارة رأس المال العامل أحد الوظائف الهامة للمؤسسة على الصعيد الداخلي والخارجي، حيث أنها تمكن المؤسسة من الموائمة ما بين استحقاقات أصولها المتداولة وخصومها المتداولة بالشكل الذي يوفر لها احتياجاتها اليومية من السيولة، وبشكل يوازن بين هذه الأخيرة وبين الربحية، وبالتالي يمكنها من مواصلة عملياتها التشغيلية وضمان استمراريتها، كما أن إدارة رأس المال العامل تمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل دون مواجهة مخاطر عدم القدرة على السداد وبالتالي فإن رأس المال العامل يعتبر أحد المقاييس التي يعتمد عليها الدائنين في تقييم قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها.

أما النتائج التطبيقية فهي كما يلي:

خاتمة

- بالنسبة للأداء المالي: لاحظنا أن المؤسسة رغم تحقيقها لمؤشرات ربحية مقبولة ومستدامة خلال سنوات الدراسة، إلا أنها لا تملك السيولة الكافية للوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل مما جعلها تعاني العديد من الاختلالات في توازنها المالي على المدى القصير تم الطويل.
- بالنسبة لإدارة رأس المال العامل: لاحظنا أن المؤسسة لا تملك الكفاءة المطلوبة في إدارة أصولها المتداولة، حيث تبين أن المؤسسة تحتفظ بالمخزون لفترات طويلة في المخازن، بالإضافة إلى أنها لا تتبع سياسة جيدة في الشراء والبيع، إذ أنها لا تمنح مهلة لزيائنها في حين بالغت في إبطاء السداد للموردين، وهذا ما نتج عنه خلل في الدورة النقدية لديها، كما لاحظنا أيضا أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على الديون قصيرة الأجل في التمويل.
- ومن خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج أن الوضعية المالية للمؤسسة حرجة، إذ أنها تعاني العديد من الاختلالات في توازنها المالي، وهذا راجع إلى عدم الكفاءة في إدارة رأس المال العامل (تدنية الأصول المتداولة وتعظيم التمويل قصيرة الأجل). لكن بإمكانها تدارك هذه الوضعية، وذلك بإعادة النظر في إدارة مكونات رأس المال العامل لديها بتحسين كفاءتها وبالتالي تحسين وضعيتها المالية.

اختبار الفرضيات:

- باعتبار أن إدارة رأس المال العامل تسمح لنا بمراقبة نشاط المؤسسة فان هذه الإدارة تساهم حتما في تحسين الأداء المالي لها وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى (1)
- مؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط لديها نسبة ضئيلة من الأصول المتداولة في حين لديها حجم كبير من الديون قصيرة الأجل وبالتالي فهي تتبع السياسة المغامرة في إدارة رأس المال العامل وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية (2)
- مؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط لا تملك الكفاءة المطلوبة في إدارة رأس المال العامل، وهذا ما ساهم في تراجع الأداء المالي لها، مما ينفي صحة الفرضية الثالثة (3)

التوصيات:

- على ضوء النتائج السابقة يمكننا إدراج بعض التوصيات لإدارة رأس المال العامل بمؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط بما يساعدها على تحسين أدائها المالي، نوجزها فيما يلي:
- تقليص فترة الاحتفاظ بالمخزون.
- إعطاء أو منح مهلة للزيائن وهذا لكسبهم
- عدم المبالغة في إبطاء السداد للموردين، كما عليها التقليل من احتياجاتها
- على إدارة المؤسسة أن تخصص إطرارات مؤهلة للقيام بإدارة رأس المال العامل.

خاتمة

■ ينبغي على مؤسسة "عياشي سعيد" لإنتاج البلاط أن تؤكد على مسألة الإفصاح المحاسبي من حيث إظهارها لكافة المعلومات حيث أن الإفصاح المحاسبي بمثابة القناة التي تساعد على إبراز أدائها المالي وموقعها الاقتصادي والتموي.

آفاق البحث :

إن البحث في مجال إدارة رأس المال العامل وعلاقتها بالأداء المالي ذو أهمية كبيرة لكنه معقد ويتطلب معلومات دقيقة تصرح بها المؤسسة ويسمح بالوصول إلى نتيجة صحيحة لذلك فإن ما تم عرضه أو معالجته في هذا البحث ما هو إلا محاولة للكشف عن الدور الذي تلعبه إدارة رأس المال العامل في تحسين الأداء المالي، ولعلها تكون منطلقا لبحوث أخرى في المستقبل.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- 1/أل شبيب دريد الكامل، "مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2007
- 2/أحمد عبد الله اللحح، جمال الدين المرسي، "الإدارة المالية مدخل إتخاذ القرار"، الدار الجامعية الإسكندرية، ط1، مصر، 2007.
- 2/حمزة محمود الزبيدي، "أساسيات الإدارة المالية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
- 3/ حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، الوراق للنشر والتوزيع، ط2، 2011.
- 4/خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، "إستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- 5/رشاد العصار وآخرون "الإدارة والتحليل المالي"، دار البركة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2001.
- 6/عبد الحلیم كراجة، "الإدارة والتحليل المالي أسس ومفاهيم وتطبيقات" دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2006.
- 7/علي عباس، "الإدارة المالية"، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2008.
- 8/عبد الستار الصياح، سعود العامري، "الإدارة المالية أطر نظرية وحالات علمية"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2007.
- 9/عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب خرشة، "أساسيات في الإدارة المالية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2007.
- 10/ عدنان تايه النعيمي وآخرون، "الإدارة المالية نظرية وتطبيق"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2011.
- 11/علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، "الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
- 12/علاء نعيم عبد القادر وآخرون، "مفاهيم حديثة في إدارة البنوك"، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1 عمان، الأردن، 2012.
- 13/ فايز تيم، "مبادئ الإدارة المالية"، إثراء للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2013.

قائمة المراجع

- 14/ فيصل محمود الشواورة، "مبادئ الإدارة المالية إطار نظري ومحتوى علمي"، دار المسيرة للنشر والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2013.
- 15/ كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهبي فهد، "الإدارة المالية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1، عمان، الأردن ، 1997.
- 16/ مفلح محمد عقل، "مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي"، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- 17/ محمد محمود الخطيب، "الأداء المالي وأثره على عوائد الأسهم الشركات"، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
- 18/ محمد علي إبراهيم العامري، "الإدارة المالية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.

ثانيا: الكتب الكترونية

- 1/ أسامة عبد الخالق الأنصاري، الإدارة المالية، كتب عربية للنشر، ب ط ، القاهرة، مصر، دبت، منشورة على الموقع الإلكتروني www.arado.org
- 2/ المجمع الدولي العربي للمحاسبين القانونيين، "المحاسبة الإدارية والإدارة المالية"، عمان، الأردن، الجزء 2، 2014. www.ascasociety.org.
- 3/ حسن منير الصادي، "التمويل والإدارة المالية النظرية والتطبيق" منشورات جامعة القاهرة، ب ط، القاهرة، مصر، د ت.

ثالثا: المجلات

- 1/ عائدة عثمان عبد الله: "دور المحاسبة البيئية في تقييم الأداء المالي في شركات المساهمة" ROUTE EDUCATIONAL&SOUCIAL SCIENCE JOURNAL, VOLUME 6(4), MARCH 2019،السعودية.
- 2/ عبد المليك مزهودة، العلاقة بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم (مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01) ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001.

رابعا: الأطروحات والمذكرات

- 1/ بلعطار زليخة، أثر إدراج الشركات في البورصة على أدائها المالي، (رسالة ماجستير، الإدارة المالية)، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، الجزائر، 2015.

قائمة المراجع

2/ دادن عبد الغني، قياس وتقديم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو ارساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، (أطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.

3/ شباح حمزة، "تطبيق مبدأ التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، (رسالة ماجستير، إدارة المالية)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، الجزائر، 2014.

الملاحق

الملاحق

IMPRIMÉ DESTINÉ A L'ADMINISTRATION

N.I.F.:

Désignation de l'entreprise: SNC AYACHI SAID ET SON ASSOCIE

Activité:

Adresse:

TAHER JIJEL

Exercice clos le

31/12/16

BILAN (PASSIF)

	2016	2015
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	15 000 000	15 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	13 762 774	12 529 621
Autres capitaux propres - Report à nouveau	95 777 118	87 531 318
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	124 539 892	115 060 940
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	64 379 496	45 868 447
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	64 379 496	45 868 447
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	73 903 495	79 237 099
Impôts	396 507	221 679
Autres dettes	365 242 090	319 624 723
Trésorerie passif	9 083 999	
TOTAL III	448 626 093	399 083 501
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	637 545 482	560 012 890

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

IMPRIMÉ DESTINÉ A L'ADMINISTRATION

N.I.F.:

Désignation de l'entreprise: SNC AYACHI SAID ET SON ASSOCIE

Activité:

Adresse:

TAHER JIJEL

Exercice clos le

31/12/16

BILAN (ACTIF)

ACTIF	Montants Bruts	2016		2015	
		Amortissements	Net	Amortissements	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles	49 169		49 169	49 169	
Immobilisations corporelles					
Terrains	5 810 586		5 810 586	5 810 586	
Bâtiments	77 053 960		77 053 960	77 053 960	
Autres immobilisations corporelles	731 105 263	257 034 793	474 070 470	398 903 471	
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif					
TOTAL ACTIF NON COURANT	814 018 979	257 034 793	556 984 185	481 817 186	
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	60 794 360		60 794 360	70 985 438	
Créances et emplois assimilés					
Clients					
Autres débiteurs	445 241		445 241		
Impôts et assimilés	4 153 623		4 153 623	949 291	
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie	15 168 071		15 168 071	6 260 973	
TOTAL ACTIF COURANT	80 561 296		80 561 296	78 195 703	
TOTAL GENERAL ACTIF	894 580 276	257 034 793	637 545 482	560 012 890	

ملحق -02+01- ميزانية الأصول والخصوم لسنة 2016

الملاحق

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION		N.I.F 099718060515821	
Désignation de l'entreprise: SNC AYACHI SAID ET SON ASSOCIE			
Activité: FABRICATION DE CARRELAGE GRANITO			
Adresse: Z.I OULED SALAH TAHER JJJEL			
Exercice clos le		31/12/18	
BILAN (PASSIF)			
	2018	2017	
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis	15 000 000	15 000 000	
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	8 780 737	10 430 515	
Autres capitaux propres - Report à nouveau	147 493 895	109 539 892	
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I	171 274 633	134 970 408	
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières	26 321 924	46 865 328	
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL II	26 321 924	46 865 328	
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés	54 877 149	78 195 331	
Impôts	1 812 649	2 147 484	
Autres dettes	359 502 850	364 285 966	
Trésorerie passif	5 520 260	6 451 113	
TOTAL III	421 712 910	451 079 896	
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	619 309 468	632 915 633	

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION		N.I.F 099718060515821		
Désignation de l'entreprise: SNC AYACHI SAID ET SON ASSOCIE				
Activité: FABRICATION DE CARRELAGE GRANITO				
Adresse: Z.I OULED SALAH TAHER JJJEL				
Exercice clos le		31/12/18		
BILAN (ACTIF)				
ACTIF	Montants Bruts	2018	2017	
		Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	49 169		49 169	49 169
Immobilisations corporelles				
Terrains	5 810 586		5 810 586	5 810 586
Bâtiments	77 053 960		77 053 960	77 053 960
Autres immobilisations corporelles	752 623 311	355 546 833	397 076 477	457 950 218
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	835 537 026	355 546 833	479 990 192	540 863 934
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	89 913 657		89 913 657	66 405 298
Créances et emplois assimilés				
Clients				
Autres débiteurs	984 597		984 597	310 678
Impôts et assimilés	1 016 268		1 016 268	984 420
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	47 404 751		47 404 751	24 351 300
TOTAL ACTIF COURANT	139 319 275		139 319 275	92 051 698
TOTAL GENERAL ACTIF	974 856 302	355 546 833	619 309 468	632 915 633

- ملحق 03 -

ملحق -06+05- ميزانية الأصول والخصوم لسنة 2018

الملاحق

IMPRIMÉ DE L'ÉTAT D'ADMINISTRATION | N.I.F 0 9 9 7 1 8 0 6 0 2 1 5 8 2 1 1 1

Désignation de l'entreprise: SNC AYACHI SAID ET SON ASSOCIE

Activité: FABRICATION DE CARRELAGE GRANITO
 Adresse: Z.I OULED SALAH TAHER JIJEL

Exercice clos le 31/12/19

BILAN (PASSIF)

	2019	2018
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	15 000 000	15 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	10 365 460	8 780 737
Autres capitaux propres - Report à nouveau	156 274 633	147 493 895
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	181 640 093	171 274 633
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	14 853 700	26 321 924
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	14 853 700	26 321 924
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	50 792 609	54 877 149
Impôts	814 515	1 812 649
Autres dettes	309 451 160	359 502 850
Trésorerie passif	4 127 013	5 520 260
TOTAL III	365 185 298	421 712 910
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	561 679 093	619 309 468

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

IMPRIMÉ DE L'ÉTAT D'ADMINISTRATION | N.I.F 0 9 9 7 1 8 0 6 0 2 1 5 8 2 1 1

Désignation de l'entreprise: SNC AYACHI SAID ET SON ASSOCIE

Activité: FABRICATION DE CARRELAGE GRANITO
 Adresse: Z.I OULED SALAH TAHER JIJEL

Exercice clos le 31/12/19

BILAN (ACTIF)

ACTIF	2019		2018	
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	49 169		49 169	49 169
Immobilisations corporelles				
Terrains	5 810 586		5 810 586	5 810 586
Bâtiments	77 053 960	21 758 996	55 294 963	77 053 960
Autres immobilisations corporelles	722 256 734	368 506 943	353 749 790	397 076 477
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	805 170 449	390 265 940	414 904 509	479 990 192
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	126 016 126		126 016 126	89 913 657
Créances et emplois assimilés				
Clients				
Autres débiteurs	379 899		379 899	984 597
Impôts et assimilés	2 160 930		2 160 930	1 016 268
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	18 217 627		18 217 627	47 404 751
TOTAL ACTIF COURANT	146 774 583		146 774 583	139 319 275
TOTAL GENERAL ACTIF	951 945 033	390 265 940	561 679 093	619 309 468

ملحق - 07 + 08 - ميزانية الأصول والخصوم لسنة 2019

الملاحق

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.L.F. _____

Désignation de l'entreprise: **SNC AYACHI SAID ET SON ASSOCIE**

Activité:
Adresse: **ZI OULED SALAH TAHER JIJEL**

Exercice du **01/01/17** au **31/12/17**

COMPTE DE RESULTAT .../..

RUBRIQUES	2017		2016	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	25 943 144		24 758 025	
Impôts et taxes et versements assimilés	3 178 425		2 532 240	
IV-Excédent brut d'exploitation		75 834 019		73 462 688
Autres produits opérationnels		5 014 677		3 019 190
Autres charges opérationnelles	670 934		124 110	
Dotations aux amortissements	66 201 409		61 408 916	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
V-Résultat opérationnel		13 976 353		14 948 852
Produits financiers		17 409		187 904
Charges financières	3 563 247		1 373 982	
VI-Résultat financier	3 545 838		1 186 078	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		10 430 515		13 762 774
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats				
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		10 430 515		13 762 774

(*) A détailler sur état annexe à joindre

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.L.F. _____

Désignation de l'entreprise: **SNC AYACHI SAID ET SON ASSOCIE**

Activité:
Adresse: **ZI OULED SALAH TAHER JIJEL**

Exercice du **01/01/17** au **31/12/17**

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2017		2016	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				
Produits fabriqués		189 645 721		266 863 691
Production vendue				
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		189 645 721		266 863 691
Production stockée ou déstockée		16 154 725	30 456 940	
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		205 800 446		236 406 751
Achats de marchandises vendues				
Matières premières	79 700 401		82 191 515	
Autres approvisionnements	5 669 979		12 966 305	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	9 648 530		29 149 085	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Sous-traitance générale				
Locations	430 840		375 408	
Services				
Entretien, réparations et maintenance	268 500		459 361	
Primes d'assurances	2 090 563		1 423 723	
extérieurs				
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	35 000		124 570	
Publicité	255 520		85 000	
Déplacements, missions et réceptions				
Autres services	2 745 522		8 878 826	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
I-Consommations de l'exercice	100 844 857		135 653 796	
II-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		104 955 589		100 752 954

... la suite sur la page suivante

ملحق - 10 -

ملحق -10- جدول حسابات النتائج لسنة 2017 -

الملاحق

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION		N.I.F 0 9 9 7 1 8 0 6 0 5 1 5 8 2 1		
Désignation de l'entreprise: SNC AYACHI SAID ET SON ASSOCIE				
Activité: FABRICATION DE CARRELAGE GRANITO				
Adresse: Z.I OULED SALAH TAHER JIJEL				
Exercice du 01/01/18 au 31/12/18				
COMPTE DE RESULTAT				
RUBRIQUES	2018		2017	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
V-Résultat opérationnel		11 545 753		13 976 353
Produits financiers		169 397		17 409
Charges financières	2 934 413		3 563 247	
VI-Résultat financier	2 765 015		3 545 838	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		8 780 737		10 430 515
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats				
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		8 780 737		10 430 515

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION		N.I.F 0 9 9 7 1 8 0 6 0 5 1 5 8 2 1		
Désignation de l'entreprise: SNC AYACHI SAID ET SON ASSOCIE				
Activité: FABRICATION DE CARRELAGE GRANITO				
Adresse: Z.I OULED SALAH TAHER JIJEL				
Exercice du 01/01/18 au 31/12/18				
COMPTE DE RESULTAT				
RUBRIQUES	2018		2017	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				
Production vendue		167 252 138		189 645 721
Produits fabriqués				
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		167 252 138		189 645 721
Production stockée ou déstockée		4 868 433		16 154 725
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		172 120 571		205 800 446
Achats de marchandises vendues				
Matières premières	56 936 165		79 700 401	
Autres approvisionnements	5 830 119		5 669 979	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	9 882 944		9 648 530	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Sous-traitance générale				
Locations	275 580		430 840	
Services				
Entretien, réparations et maintenance	329 998		268 500	
Primes d'assurances	1 329 791		2 090 563	
extérieurs				
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	560 000		35 000	
Publicité	545 498		255 520	
Déplacements, missions et réceptions				
Autres services	3 847 179		2 745 522	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	79 537 276		100 844 857	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		92 583 294		104 955 589
Charges de personnel	32 062 581		25 943 144	
Impôts et taxes et versements assimilés	1 757 604		3 178 425	
IV-Excédent brut d'exploitation		58 763 109		75 834 019
Autres produits opérationnels		18 948 953		5 014 677
Autres charges opérationnelles	475 374		670 934	
Dotations aux amortissements	65 690 933		66 201 409	
Provision				
Pertes de valeur				

... la suite sur la page suivante

ملحق -11- جدول حسابات النتائج لسنة 2018-

الملاحق

IMP/PRIME DESTINEE A L'ADMINISTRATION	NIF 099718060519874
Désignation de l'entreprise: SNC AYACHI SAID ET SON ASSOCIE	
Activité:	FABRICATION DE CARRELAGE GRANITO
Adresse:	Z.I OULED SALAH TAHER JIJEL
Exercice du	01/01/19 au 31/12/19
COMPTE DE RESULTAT	

RUBRIQUES	2019		2018	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
V-Résultat opérationnel		12 244 593		11 545 753
Produits financiers				169 397
Charges financières	1 879 133		2 934 413	
VI-Résultat financier	1 879 133		2 765 015	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		10 365 460		8 780 737
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats				
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		10 365 460		8 780 737

(*) A détailler sur état annexe à joindre

IMP/PRIME DESTINEE A L'ADMINISTRATION	NIF 099718060519874
Désignation de l'entreprise: SNC AYACHI SAID ET SON ASSOCIE	
Activité:	FABRICATION DE CARRELAGE GRANITO
Adresse:	Z.I OULED SALAH TAHER JIJEL
Exercice du	01/01/19 au 31/12/19
COMPTE DE RESULTAT	

RUBRIQUES	2019		2018	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				
Produits fabriqués		172 835 665		167 252 138
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		172 835 665		167 252 138
Production stockée ou déstockée		1 992 927		4 868 433
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		174 828 592		172 120 571
Achats de marchandises vendues				
Matières premières	57 753 132		56 936 165	
Autres approvisionnements	11 945 398		5 830 119	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	9 450 034		9 882 944	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Sous-traitance générale				
Locations	451 334		275 580	
Services	318 400		329 998	
Entretien, réparations et maintenance				
Primes d'assurances	1 326 748		1 329 791	
extérieurs				
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	715 000		560 000	
Publicité	723 940		545 498	
Déplacements, missions et réceptions				
Autres services	3 151 980		3 847 179	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	85 835 970		79 537 276	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		88 992 622		92 583 294
Charges de personnel	28 434 920		32 062 581	
Impôts et taxes et versements assimilés	2 882 579		1 757 604	
IV-Excédent brut d'exploitation		57 675 122		58 763 109
Autres produits opérationnels		14 044 344		18 948 953
Autres charges opérationnelles	50 000		475 374	
Dotations aux amortissements	59 424 873		65 690 933	
Provision				
Pertes de valeur				

... la suite sur la page suivante

ملحق -12- جدول حسابات النتائج لسنة 2019-

الملاحق

ADMINISTRATION | N.I.F. |
 Nom de l'entreprise: SNC AYACHI SAID ET SON ASSOCIE
 Activité:
 Adresse: ZI OULED SALAH TAHER JIJEL
 Exercice du 01/01/17 au 31/12/17

1/ Tableau des mouvements des stocks

Rubrique	Solde de début d'exercice	Mouvements de la période		Solde de fin d'exercice
		Débit	Crédit	
Stocks de marchandises				
Matières et fournitures	51 576 239	47 828 735	79 700 401	19 704 574
Autres approvisionnements	9 218 120	26 997 858	5 669 979	30 545 999
Encours de production de biens				
Encours de production de services				
Stocks de produits		16 154 725		16 154 725
Stocks provenant d'immobilisations				
Stocks à l'extérieur				
TOTAL	60 794 360	90 981 319	85 370 381	66 405 298

2°/ Tableau de la fluctuation de la production stockée

Débit	Crédit	Solde de fin d'exercice	
		Débit	Créditeur
	16 154 725		16 154 725

N.I.F. |
 Nom de l'entreprise: SNC AYACHI SAID ET SON ASSOCIE
 Adresse: TAHER JIJEL
 Exercice du 01/01/16 au 31/12/16

1/ Tableau des mouvements des stocks

Rubrique	Solde de début d'exercice	Mouvements de la période		Solde de fin d'exercice
		Débit	Crédit	
Stocks de marchandises				
Matières et fournitures	27 562 192	51 576 239	27 562 192	51 576 239
Autres approvisionnements	12 966 305	9 218 120	12 966 305	9 218 120
Encours de production de biens				
Encours de production de services				
Stocks de produits	30 456 940		30 456 940	
Stocks provenant d'immobilisations				
Stocks à l'extérieur				
TOTAL	70 985 438	60 794 360	70 985 438	60 794 360

2°/ Tableau de la fluctuation de la production stockée

Débit	Crédit	Solde de fin d'exercice	
		Débit	Créditeur
30 456 940		30 456 940	

- 13 - ملحق

- 14 - ملحق

ملحق -14+13- جدول حركة المخزونات لسنتي 2016 و 2017

الملاحق

FORMULAIRE DESTINÉ À L'ADMINISTRATION NIF 099718060515821
 Dénomination de l'entreprise: SNC AYACHI SAID ET SON ASSOCIE
 Activité: FABRICATION DE CARRELAGE GRANITO
 Adresse: Z.I OULED SALAH TAHER JIJEL
 Exercice du 01/01/19 au 31/12/19

Rubrique	Solde de début d'exercice	Mouvements de la période		Solde de fin d'exercice
		Débit	Crédit	
Stocks de marchandises				
Matières et fournitures	25 553 009	68 221 796	57 753 132	36 021 672
Autres approvisionnements	43 337 489	35 586 276	11 945 398	66 978 367
Encours de production de biens				
Encours de production de services				
Stocks de produits	21 023 158	23 016 085	21 023 158	23 016 085
Stocks provenant d'immobilisations				
Stocks à l'extérieur				
TOTAL	89 913 657	126 824 158	90 721 689	126 016 126

Débit	Crédit	Solde de fin d'exercice	
		Débit	Créditeur
21 023 158	23 016 085		1 992 927

ملحق 16-

FORMULAIRE DESTINÉ À L'ADMINISTRATION NIF 099718060515821
 Dénomination de l'entreprise: SNC AYACHI SAID ET SON ASSOCIE
 Activité: FABRICATION DE CARRELAGE GRANITO
 Adresse: Z.I OULED SALAH TAHER JIJEL
 Exercice du 01/01/18 au 31/12/18

Rubrique	Solde de début d'exercice	Mouvements de la période		Solde de fin d'exercice
		Débit	Crédit	
Stocks de marchandises				
Matières et fournitures	19 875 233	62 613 941	56 936 165	25 553 009
Autres approvisionnements	30 378 340	18 792 269	8 830 119	43 337 489
Encours de production de biens				
Encours de production de services				
Stocks de produits	16 154 725	21 023 158	16 154 725	21 023 158
Stocks provenant d'immobilisations				
Stocks à l'extérieur				
TOTAL	66 405 298	102 429 369	78 921 010	89 913 657

Débit	Crédit	Solde de fin d'exercice	
		Débit	Créditeur
16 154 725	21 023 158		4 868 433

ملحق 15-

ملحق -15+16- جدول حركة المخزونات لسنتي 2018 و 2019

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة رأس المال العامل في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، وذلك بمعالجة الإشكالية التالية "ما مدى مساهمة إدارة رأس المال العامل في تحسين الأداء المالي للمؤسسة". وقد تناولنا ثلاث فصول رئيسية حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الأداء المالي للمؤسسة وتعرفنا على مفهومه، مقاييسه بالإضافة إلى مراحل تقييمه، كما سنعينا في الفصل الثاني إلى معرفة إدارة مكونات رأس المال العامل، وتناولنا في الأخير الدراسة الميدانية من خلال دراسة حالة مؤسسة "عابش سعيد" لإنتاج البلاط - جيبل - للتعرف على مدى اهتمام هذه المؤسسة بإدارة رأس المال العامل، والدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في تحسين أدائها المالي من خلال القيام بدراسة تطبيقية .

وخلصنا في الأخير إلى أن إدارة مكونات رأس المال العامل بكفاءة وفعالية تساهم بشكل كبير في تعزيز وتحسين الوضعية المالية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الأداء، الأداء المالي، إدارة رأس المال العامل.

Abstract:

This study aimed to learn about the role of working capital management in improving the financial performance of the institution by addressing the following problem "how well working capital management contributes to improving the financial performance of the institution" through three main chapters .

In the first chapter, we discussed financial performance where we learned about its concept and standards as well as the stages of its evaluation.

In the second chapter, we also sought to find out how to manage the components of working capital, and the final field study came by studying the case of "Ayachi Saeed" Tile Production Foundation -Jijel to identify the extent of the institution's interest in managing working capital in improving its financial performance through a practical study .

Finally, we concluded that managing working capital efficiently and effectively and managing its components positively affects the financial performance of the organization.

Keywords: performance, financial performance, Working capital management,