



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريش -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم تسيير

تخصص: إدارة مالية

العنوان:

أثر التشخيص المالي على تنافسية المؤسسة الاقتصادية

وراسة حالة مؤسسة صابر ساموشون (2022/2020)

إعداد  
الطالبيين:

- جلال تركي

- يوسف بو هالي

إشراف الأستاذ:

- الجودي صاطوري

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ	الرتبة	الصّفة
لعمراوي زوبير	أستاذ محاضر . أ .	رئيسا
صاطوري الجودي	أستاذ محاضر . أ .	مشرفا
محمد رزقي	أستاذ محاضر . أ .	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و تقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا البحث العلمي، فهو الذي أسدغ علينا الصحة ورزقنا العافية  
وواللهما العزيمه

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بحزبيل الشكر و التقدير إلى الأستاذ المشرف: " صاطوري الجودي " على كل ما قدمه لنا من  
توجيهات و معلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبه المختلفة، كما نتقدم بالشكر إلى  
أعضاء لجنة المناقشة، كما لا ننسى أن نشكر من علمنا في جميع المراحل والأطوار: ابتدائي، متوسط

وثانوي

كما نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد البشير  
الإبراهيمي برج بوعريريج.

وإلى كل الأصدقاء و كل من قدم لنا يد العون لإتمام هذا البحث.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم التشخيص المالي ودوره في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية؛ حيث تم دراسة مؤسسة (صارل ساموشوف) خلال الفترة الممتدة من 2020 إلى 2022، من خلال إسقاط المعارف النظرية السابقة للتشخيص المالي وأهم أدواته المستخدمة في التحليل المالي للمؤسسة، إضافة إلى دراسة تنافسية المؤسسة ومؤشرات قياسها وكيفية تحسينها وتعزيزها.

حيث تم احتساب مؤشرات التشخيص المالي بالاعتماد على البيانات والتقارير المالية الخاصة بالمؤسسة، وتمّ التطرق إلى التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي، كما تمّت دراسة التغيّر في رأس المال العامل من خلال جدول التمويل والتغير في الخزينة، من خلال جدول تدفّقات الخزينة، وتمّ أيضا دراسة النسب المالية كنسب السيولة ونسب النشاط والمردودية، وقمنا أيضا بإبراز دور التشخيص المالي في تنافسيّة المؤسسة؛ وذلك بدراسة المحيط الخارجي للمؤسسة وإبراز أهمّ المتغيّرات فيها.

وقد توصلت هاته الدراسة إلى نتائج نوجزها فيما يلي:

- يلعب التشخيص الماليّ دورا هاما في اكتشاف الخلل للوضعيّة الماليّة للمؤسسة، عن طريق تحليل توازنها المالي ودراسة النسب المالية.
- يسمح التشخيص الماليّ الدائم والمستمرّ بتحسين معرفة نقاط القوة والضعف بالمؤسسة، والتي عند مقارنتها بقطاع الصناعة وأكبر المنافسين تتمكن المؤسسة من تحسين قدراتها التنافسية.
- مؤسسة صارل ساموشوف غير متوازنة ماليا، ولكن عند دراسة التغيّر في رأس المال العامل ظهر تحسّن في المؤسسة من سنة إلى أخرى؛ وذلك نتيجة اهتمام المؤسسة بالتشخيص المالي للمؤسسة وكذلك الاهتمام بمحيطها الخارجي.
- نسب السيولة كانت منخفضة أما نسب النشاط فكانت على العموم جيدة.
- نسب المردودية الاقتصادية كانت منخفضة أمّا نسب المردودية فكانت جيدة.

الكلمات المفتاحية: التشخيص؛ التشخيص المالي؛ التحليل المالي؛ تنافسية المؤسسة؛ الميزة التنافسية.

## **Summary:**

This study aimed to define the concept of financial diagnosis and its role in enhancing the economic competitiveness of the institution, as the Sarl Samenshov Foundation was studied during the period 2020-2022 by projecting previous theoretical knowledge of financial diagnosis and its most important tools used in the financial analysis of the institution, in addition to studying the institution's competitiveness and indicators for measuring it and how to improve and enhance it.

The financial diagnostic indicators were calculated based on the institution's financial data and reports, and the analysis was addressed using financial balance indicators, as well as studying the change in working capital through the financing table and the change in the treasury through the treasury flow table. Financial ratios such as liquidity ratios, activity ratios, and... Cost-effectiveness. We also highlighted the role of financial diagnosis in the organization's competitiveness by studying the organization's external environment and highlighting the most important variables in it

This study reached some results, which we summarize below:

Financial diagnosis plays an important role in discovering defects in the institution's financial position by analyzing its financial balance and studying financial ratios.

Permanent and continuous financial diagnosis allows the organization to know the strengths and weaknesses of the organization, which when compared to the industry sector and the largest competitors enables the organization to improve its competitive capabilities.

The Sarl Samenshov Foundation is financially unbalanced, but when studying the change in working capital, an improvement appeared in the institution from year to year, as a result of the institution's interest in the financial diagnosis of the institution, as well as interest in its external environment.

Liquidity ratios were low, while activity ratios were generally good.

The economic return rates were low, while the return rates were good.

## **Keywords:**

diagnosis, financial diagnosis, financial analysis, enterprise competitiveness, competitive advantage.

## فهرس المحتويات

.....	ملخص:
.....	الفهرس:
أد	مقدمة:

### الفصل الأول: مدخل الى التشخيص المالي

07	.....	المبحث الأول: ماهية التشخيص المالي.....
07	.....	المطلب الأول: مفهوم وأهداف التشخيص المالي.....
08	.....	المطلب الثاني: مراحل التشخيص المالي.....
11	.....	المطلب الثالث: طرق واستعمالات التشخيص المالي.....
13	.....	المبحث الثاني: أدوات التشخيص المالي.....
13	.....	المطلب الأول: تحليل التوازنات المالية.....
16	.....	المطلب الثاني: التحليل بالنسب المالية.....
20	.....	المطلب الثالث: التحليل بواسطة جدول تدفقات الخزينة وجدول التمويل.....
24	.....	المبحث الثالث: مصادر ونتائج التشخيص المالي والمستفيدون منه.....
24	.....	المطلب الأول: مصادر ونتائج التشخيص المالي.....
25	.....	المطلب الثاني: المستفيدون من التشخيص المالي.....

### الفصل الثاني: الإطار النظري للتنافسية المؤسسات الإقتصادية

30	.....	المبحث الأول: تنافسية المؤسسة.....
30	.....	المطلب الأول: ماهية تنافسية المؤسسات الإقتصادية.....
32	.....	المطلب الثاني: مؤشرات ومستويات التنافسية.....
35	.....	المطلب الثالث: ماهية الميزة التنافسية.....
37	.....	المبحث الثاني: محيط المؤسسة الإقتصادية.....
38	.....	المطلب الأول: المحيط الداخلي.....
40	.....	المطلب الثاني: المحيط الخارجي.....
41	.....	المطلب الثالث: المحيط البعيد.....
43	.....	المبحث الثالث: دور التشخيص المالي في تنافسية المؤسسة الإقتصادية.....
43	.....	المطلب الأول: مقارنة مع أكبر المنافسين ومتوسطات الصناعات.....
44	.....	المطلب الثاني: التشخيص المالي وأدوات التحليل الإستراتيجي.....

## الفصل الثالث: التشخيص المالي وتنافسية مؤسسة صارل ساموشوف

52	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة صارل ساموشوف وعرض الميزانيات المحاسبية الخاصة بها.....
52	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة صارل ساموشوف.....
54	المطلب الثاني: عرض المعلومات المحاسبية و اعداد الميزانية الوظيفية للمؤسسة بين 2022/2020.....
61	المبحث الثاني: دراسة مؤشرات التوازن المالي واعداد وتحليل جدول التمويل وتدفقات الخزينة.....
61	المطلب الأول: دراسة مؤشرات التوازن المالي.....
64	المطلب الثاني: إعداد وتحليل جدول التمويل وتدفقات النقدية.....
75	المبحث الثالث: التحليل بواسطة النسب المالية.....
75	المطلب الأول: تحليل نسب السيولة والنشاط.....
77	المطلب الثاني: تحليل نسب المردودية الإقتصادية.....
78	المبحث الرابع: اثر التشخيص المالي على تنافسية مؤسسة صارل ساموشوف.....
78	المطلب الأول: تقرير التشخيص المالي.....
79	المطلب الثاني: التشخيص الخارجي لمؤسسة صارل ساموشوف.....
هـ ز	خاتمة:.....
	المصادر والمراجع:.....
	الملاحق:.....

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الجزء الأول من جدول التمويل	22
02	الجزء الثاني من جدول التمويل	23
03	عوامل ومتغيرات المحيط الداخلي	39
04	جانب الأصول للميزانية لسنة 2020، 2021، 2022. الوحدة دج .	55
05	جانب الخصوم للمؤسسة لسنة 2020، 2021، 2022. الوحدة دج .	56
06	جدول حسابات النتائج لسنة 2020، 2021، 2022. الوحدة دج .	57
07	جانب الأصول للميزانية الوظيفية. الوحدة دج .	59
08	يمثل جانب الخصوم من الميزانية الوظيفية. الوحدة دج .	60
09	رأس المال العامل من أعلى للمؤسسة من 2020/2022. الوحدة دج .	61
10	رأس المال العامل من أسفل للمؤسسة من 2020/2022. الوحدة دج .	62
11	الإحتياج في رأس المال العامل للفترة 2020/2022. الوحدة دج .	63
12	الخزينة الصافية خلال الفترة 2020/2022. الوحدة دج .	63
13	يمثل الجدول التغيرات الحاصلة في الأصول الثابتة للمؤسسة. الوحدة دج .	64
14	التغيرات في الديون خلال سنوات الدراسة . الوحدة دج .	65
15	الجدول قدرة التمويل الذاتي خلال سنوات الدراسة . الوحدة دج .	65
16	الجزء الأول من جدول التمويل لسنة 2021. الوحدة دج .	66
17	يمثل جدول التمويل لسنة 2022. الوحدة دج .	67
18	التغيرات الحاصلة في الأصول المتداولة. الوحدة دج .	68
19	التغيرات الحاصلة في الخصوم المتداولة خارج الإستغلال . الوحدة دج .	68
20	التغيرات الحاصلة في الخزينة . الوحدة دج .	68
21	التغيرات الحاصلة في الخصوم المتداولة للإستغلال. الوحدة دج .	69
22	التغيرات الحاصلة في الخصوم المتداولة خرج الإستغلال	69
23	التغيرات في خزينة الخصوم	69
24	يمثل الجزء الثاني من جدول التمويل لسنة 2021	70
25	الجزء الثاني من جدول التمويل لسنة 2022	71
26	تدفقات الخزينة لسنة 2021	72
27	جدول تدفقات الخزينة لسنة 2022	73
28	نسب جدول تدفقات الخزينة	74
29	نسب السيولة للفترة 2020/2022	75
30	مختلف نسب النشاط	76
31	مختلف نسب المردودية	77

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	مراحل التشخيص المالي	01
12	طرق التشخيص المالي	02
41	يمثل القوى الخمس للتنافسية	03
43	بيئة المنظمة بشكل عام	04
45	تحليل سوت	05
46	نموذج مجموعة بوسطن	06
48	مصفوفة ماكينز	07
54	الهيكل التنظيمي للمؤسسة صارل ساموشوف	08
80	تحليل سوت للمؤسسة صارل ساموشوف	09

مقدمة

من أهم أسباب نجاح المؤسسات الاقتصادية هو تقديم المنتج المناسب في الوقت المناسب والسعر المناسب، في ظل سوق سريع التطور تسوده المنافسة التامة، ولكن جلّ القرارات كانت في الماضي تتخذ بشكل عشوائي ولا تقتصر على دراسات استراتيجية، وهذا ما أدى إلى اختفاء وإفلاس العديد من المؤسسات الاقتصادية. وبما أنّ محيط المؤسسة الاقتصادية يشهد تغيّرات كبيرة وسط محيط تنافسيّ، تسعى المؤسسة في مثل هاته الظروف إلى اتّخاذ قرارات ورسم سياسات تحقّق أهدافها وتعزّز قدراتها التنافسية في كل المجالات. ممّا يستوجب على المؤسسة أن تكون في يقظة تامّة في جلّ هذه التغيرات، والتي يكون سببها محيط المؤسسة. إنّ دراسة وتحليل محيط المؤسسة عمليةً يطلق عليها عمليّة التشخيص، حيث يعتبر التشخيص المالي اداة اساسية لصياغة الاستراتيجية المالية للمؤسسة، ويتمثل دوره في فحص البيئة الداخلية للمؤسسة، وبالأخص الوظيفة المالية، من خلال جمع المعلومات واكتشاف الفرص والتهديدات ويهدف كذلك الى معرفة الصحة المالية للمؤسسة واعداد واصفة اللازمة لمعالجة اي خلل مالي. مع اشتداد المنافسة وآثار العولمة تحتم على المؤسسات الاقتصادية تشخيص أوضاعها، مع التركيز على الوضع الماليّ والاستراتيجيّة التنافسية.

## الإشكالية

انطلاقاً مما سبق يمكن صياغة إشكالية موضوع البحث في التساؤل التالي:  
**كيف تسهم عملية التشخيص المالي الدائمة والمستمرة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية؟**  
ومن أجل معالجة هذه الإشكالية يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:  
• ماهي أهم أدوات التشخيص المالي؟ وماهي مراحل وطرق إعداده؟  
• ماهو مفهوم التنافسية والميزة التنافسية والفرق بينهما؟  
• مامدى قدرة التشخيص المالي على تحسين تنافسية المؤسسة SARL SAMOUCHEF؟

## الفرضيات

- يسهم تشخيص المؤسسة ماليا في تحسين تنافسية المؤسسة.
- يؤدي التشخيص المالي للمؤسسة في الكشف عن الصعوبات والاختلالات التي تواجه المؤسسة.
- التشخيص المالي الدائم والمستمر يؤدي إلى تحسين قدرة المؤسسة SARL SAMOUCHEF .
- اهتمام مؤسسة SARL SAMOUCHEF بمحيطها الداخلي والخارجي يسهم في تعزيز وتحسين قدراتها التنافسية.

## أهداف البحث

- إن دراسة هذا الموضوع تهدف إلى تحقيق مايلي :
- توضيح مفهوم التشخيص المالي مع التطرق لمراحل وأهم أدواتها.
  - تحديد مفهوم تنافسية المؤسسة الاقتصادية، وكذا مفهوم الميزة التنافسية.

- إظهار دور التشخيص المالي في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

### أهمية الدراسة

- ساعد في اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة.
- يُمكن المؤسسة من تحسين قدرتها التنافسية وتعزيزها.
- يُساهم في تحسين الأداء المالي وزيادة الربحية.
- يعنى التشخيص المالي للمؤسسة بفحص الوضعية المالية وتحليل مكونات محيطها.
- يُساهم في تحسين السيولة والمديونية والأداء المالي

### منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذا الموضوع على عدة مناهج وأهمها:

- المنهج الوصفي: حيث تمت الاستعانة به من أجل توظيف التعاريف وسرد الأفكار.
- المنهج التحليلي: وتم توظيفه في تحليل القوائم المالية واستخراج المؤشرات.
- منهج دراسة حالة: تم الاعتماد عليه في الجانب التطبيقي على مؤسسة SARL SAMOUCHF حيث يقوم هذا المنهج على ضبط البيانات والتأكد من صحتها وتفسير الظواهر والعلاقات تفسيراً منطقياً.

### أسباب اختيار الموضوع

أسباب اختيارنا للموضوع محلّ الدراسة عديدة أهمّها:

- الموضوع يدخل ضمن التخصص؛ وبالتالي فهو مهم من الناحية الذاتية كونه يسهم في الارتقاء بعملية التكوين.
- الرغبة في دراسة المواضيع المتعلقة بالجانب المالي والمحاسبي.

### الدراسات السابقة

فيما يلي بعض الدراسات التي تم الاعتماد عليه في دراستنا:

- دراسة فراس حكيم (2020) بعنوان: التشخيص المالي والإستراتيجي للمصارف السورية الخاصة دراسة حالة بنك بيمو السعودي

هدفت هذه الدراسة إلى التشخيص المالي والاستراتيجي لبنك بيمو السعودي الفرنسي خلال الفترة 2015-2019 من خلال تحليل مؤشرات إدارة التسهيلات الائتمانية، مؤشرات التوظيف، مؤشرات جودة السيولة، مؤشرات جودة الأرباح، إضافة إلى مؤشرات الربحية والكفاءة التشغيلية والمالية ومؤشرات السوق.

وتتفق هاته الدراسة مع دراستنا في دراسة متغير التشخيص المالي وتحديد مفهومه وأدواته فنحن نشترك معا في مجال التحليل المالي ودراسة القوائم المالية للمؤسسة، إلا أن أوجه الاختلاف جاءت في دراسة المتغير

التابع حيث قمنا بدراسة تنافسية المؤسسة، في حين اهتمّ صاحب هاته الدراسة بدراسة المحيط الداخلي للمؤسسة فقط، أما دراستنا فقد تجاوزت ذلك إلى دراسة المحيط الداخلي المالي للمؤسسة ودراسة المحيط الخارجي للمؤسسة محل دراستنا.

• **دراسة مجيدي ( 2017 ) بعنوان: التشخيص المالي بالمؤسسات البترولية بالجزائر - دراسة حالة سونطراك حوض بركاوي - ورقة**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الوضعية المالية للمؤسسة الوطنية سونطراك حوض بركاوي خلال سنوات: 2013-2014-2015 على تشخيص القوائم المالية وحساب مؤشراتنا، بناء وإبراز نقاط القوة والضعف في المؤسسة من خلال تحليل وتشخيص قوائمها المالية، رأس المال الصافي والإجمالي، نسبة الاستدانة المالية، المردودية المالية والاقتصادية، نسبة السيولة. وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تتمتع بهامش أمان موجب استطاعت من خلاله تغطية جميع احتياجاتها نتيجة ظهور رأس المال العامل الموجب، أما عن المردودية المالية والاقتصادية فقد كانت جيدة وكذلك حساب نسبة السيولة.

وتتشابه هاته الدراسة أيضا مع دراستنا في تشخيص القوائم المالية وحساب مؤشرات التوازن وتحليل النسب ودراسة المحيط المالي الداخلي للمؤسسة، ولكن هاته الدراسة أيضا لم تتطرق إلى دراسة المحيط الخارجي للمؤسسة، واختلفنا في المتغير التابع حيث قمنا بدراسة تنافسية المؤسسة.

• **دراسة حنان جودي ( 2016-2017 ) بعنوان: إستراتيجية التأهيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والإندماج في الاقتصاد التنافسي دراسة حالة الجزائر**

هدفت هاته الدراسة إلى تحديد استراتيجية التأهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي، والتحقق من ذلك انطلاقا من أهداف هاته الاستراتيجية المتمثلة في الأداء والتنافسية، من خلال استخدام النموذج الوضعي التفسيري.

تشابهت هاته الدراسة مع دراستنا في دراسة تنافسية المؤسسة الاقتصادية وإبراز ماهيتها وتحديد مفهوم لها، وكذلك تحديد مفهوم الميزة التنافسية، ولكن هاته الدراسة ركزت على التنافسية في مجال التشخيص الاستراتيجي، أما دراستنا فركزت على علاقة التشخيص المالي بتنافسية المؤسسات الاقتصادية.

- دراسة Stefania (2009) بعنوان:

## **The Financial Diagnosis – Component of the Global Diagnosis and Instrument of the Financial Analysis.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم التشخيص المالي وتحديد الاختلالات الخاصة بأنشطة الشركات، وكذلك تحليل الحقائق والمسؤوليات وتحديد الأسباب التي يجب أن تؤدي إلى تحسين الوضع الاقتصادي والمالي، وقد توصلت الدراسة إلى أن التشخيص المالي يعدّ أداة لتحسين أداء الشركات وانتعاشها المستقبلي. تشابهت هاته الدراسة مع دراستنا أيضا في تحديد مفهوم التشخيص المالي للمؤسسة وإبراز نقاط القوة والضعف بالمؤسسة، ولكن اختلفت مع دراستنا في المتغير التابع وهو تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

### **هيكل الدراسة**

للتحقق من أهداف البحث والإجابة عن التساؤلات تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

- الفصل الأول: عنوانه **مدخل إلى التشخيص المالي** حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تناولنا فيها ماهية التشخيص المالي والأدوات المستخدمة في التشخيص المالي، وتعرضنا كذلك إلى مصادر التشخيص المالي.
- الفصل الثاني: جاء تحت عنوان **الإطار النظري لتنافسية المؤسسة الاقتصادية** والذي تم التطرق فيه إلى ماهية تنافسية المؤسسة والميزات التنافسية، وتم التطرق أيضا إلى محيط المؤسسة ودراسته وإبراز دور التشخيص المالي في تنافسية المؤسسة.
- الفصل الثالث: هو دراسة ميدانية تطبيقية لمؤسسة صارل سامونشوف؛ حيث تمّ فيه إسقاط الجانب النظري على المؤسسة؛ وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تناولنا في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وعرض الميزانيات المحاسبية والمالية، وتم التطرق في المبحث الثاني إلى دراسة مؤشرات التوازن المالي وإعداد جدول التمويل وجدول تدفقات الخزينة، وفي المبحث الثالث قمنا بالتحليل بواسطة النسب المالية، أما في المبحث الرابع فتناولنا أثر التشخيص المالي على تنافسية مؤسسة صارل سامونشوف.

## الفصل الأول: مدخل إلى التشخيص المالي

## تمهيد

للحكم على نجاح أو فشل مؤسسة ما توجبّ تشخيصها للوقوف على نقاط القوة والضعف في هيكلها، إذ يمكن أن تمس نقاط القوة والضعف مختلف نشاطات المؤسسة، فإن أخذنا العنصر المالي فإنّه يستلزم علينا البدء بتحليل مختلف البيانات والمعلومات التي تحتويها القوائم، وصولاً إلى تشخيص نقاط القوة والضعف للوضع المالية للمؤسسة.

وفي هذا الفصل سنحاول التعرّف على التشخيص المالي مفهومًا وأهدافًا، إضافة إلى أدوات التشخيص المالي وطرقه وأهم مصادرها ولهذا الغرض تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

- ماهية التشخيص المالي.
- أدوات التشخيص المالي.
- مصادر ونتائج التشخيص المالي والأطراف المستفيدة منه.

## المبحث الأول: ماهية التشخيص المالي:

يعتبر التشخيص المالي أحد الآليات المستعملة في التحليل؛ فهو يساعد المؤسسة على التعرف على الاختلالات التي تعاني منها، ومن خلالها يتم اكتشاف نقاط القوة والضعف للمؤسسة والتي تساعد على اتخاذ القرارات. وسنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التشخيص المالي ومراحله وطرقه استعماله.

## المطلب الأول: مفهوم وأهمية وأهداف التشخيص المالي:

سنتعرض في هذا المطلب الى مفهوم التشخيص المالي وتحديد أهميته وأهداف.

### أولاً: مفهوم التشخيص المالي:

يعرّف التشخيص المالي على أنه عملية تحليل الوضع المالي باستخدام مجموعة من الأدوات والمؤشرات المالية، بهدف استخراج نقاط القوة والضعف ذات الطبيعة المالية.<sup>1</sup> عرف أيضاً بأنه عملية تحويل الكمّ الهائل من البيانات والأرقام المالية التاريخية المدونة في القوائم المالية إلى كم أقل من المعلومات وأكثر فائدة لعملية اتخاذ القرارات. فعملية التشخيص المالي من أبرز المعالم التي يتولاها المحلل المالي في المؤسسة؛ حيث يساهم في اتخاذ القرارات الصائبة، والتي تنعكس بالإيجاب على المؤسسة.<sup>2</sup>

ومن خلال التعريفين السابقين يمكننا تعريف التشخيص المالي بأنه عملية تحليل القوائم المالية للمؤسسة ومقارنتها بالمعايير والمؤشرات المالية المعتمدة، بهدف تقييم الوضع المالي والأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة، واكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، واقتراح الحلول والتوصيات المناسبة ورسم الاستراتيجية المالية للمؤسسة.

### ثانياً: أهمية التشخيص المالي:

تكمن أهمية التشخيص المالي في تقييم الأداء وتهيئة المناخ الملائم لترشيد القرارات المالية من خلال تقديم المعلومات والبيانات المفيدة والموضوعية والملائمة لها، كما يعتبر التشخيص المالي وسيلة مهمة للتنبؤ بالفشل. وتتجلى أهمية التشخيص المالي أكثر في النتائج المتوصل إليها من تطبيق تقنية التشخيص المالي ومن بين هذه النتائج ما يلي:<sup>3</sup>

- تحديد المركز المالي ودرجة الاستقلالية للمؤسسة.
- تحديد مدى تطور أو تحسين الوضعية المالية للمؤسسة وإمكانية تسديد ديونها.

<sup>1</sup>إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي(الإدارة المالية )، الجزء الأول، داروائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2011، ص:65.

<sup>2</sup>ياسر فائق عباس، علاء عبد الكريم، أهمية التشخيص المالي في اتخاذ القرارات باستخدام منهج التحليل المالي لشركة التأمين الوطنية(بحث تطبيقي)، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن والستين، بغداد، 2022، ص:27.

<sup>3</sup>نفس المرجع، ص:27.

## الفصل الأول : ..... مدخل إلى التشخيص المالي

- إمكانية السماح بالاقتراض مجدداً أو الانطلاق من هامش الاقتراض المتوفر .
- استعمال مختلف النتائج للدراسات المستقبلية لتحديد سياسة مالية جديدة أو لتغيير اتجاه المؤسسة.

### ثالثاً: أهداف التشخيص المالي:

إنّ الهدف الأساسي من التشخيص المالي هو الحصول على صورة واضحة وشاملة تتعلق بجوانب القوة والضعف لدى المؤسسة ووضعيتها في ظل التغيرات البيئية التي تؤثر على حاضرها مستقبلاً، وإيجاد التعديلات والحلول البديلة التي من شأنها المساهمة في اجتياز المصاعب وتقادي المخاطر المحتملة واستغلال الفرص المتاحة، ويمكن تلخيص أهداف التشخيص المالي فيما يلي:<sup>1</sup>

- التشخيص المالي يهدف إلى إجراء فحص للسياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسة في دورة أو عدة دورات من نشاطها.
- توجيه القرارات لتحسين مستوى وأداء المؤسسة.
- تقييم جدوى الاستثمار في المؤسسات الاقتصادية.
- الاستفادة من المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتقييم.
- دراسة وتقييم التوازن المالي وربحية المؤسسة.
- الحكم على مدى صلاحية السياسة المالية والإنتاجية والبيعية للمؤسسة.
- مقارنة الوضعية العامة للمؤسسة مع مؤسسات أخرى في نفس القطاع وإظهار إيجابياتها وسلبياتها.

### المطلب الثاني: مراحل التشخيص المالي:

بما أن التشخيص المالي يقوم على أسس منهجية لذلك سنقوم في هذا المطلب بعرض مراحل التشخيص المالي والتمثلة فيما يلي:

### أولاً: تحديد الهدف من التشخيص المالي:

يتمثل في تحديد السياسات والقرارات المراد اتخاذها، ويتم ذلك بدراسة مختلف الوسائل المتوفرة في المؤسسة من خلال تحليل الهيكل المالي والخزينة، مع دراسة نشاط المؤسسة ومردوديتها، ويتم من خلال تحديد الفترة الزمنية بدقة متناهية ومناسبة لنوع التشخيص.

ويتم التشخيص الجيد للمؤسسة من خلال:<sup>2</sup>

1. **تحليل السوق:** ويتم تحديد السوق التي تنشط فيه المؤسسة، وليس المقصود به القطاع الاقتصادي وإنما القاعدة التي تنشط فيها المنافسة، ويتم تحليل السوق بدراسة معدل نموه ومخاطر السوق والحصة السوقية وكذا نوع المنافسين.

---

<sup>1</sup> كلثوم البز وميلود حواس، التشخيص المالي كأداة لتحديد الخيار الإستراتيجي بالمؤسسة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الثالث، 2016، الثالث، 2016، ص:289.

<sup>2</sup> Pierre Verni man, **Finance d'entreprise**, édition Dalloz, France, 2005, 6ème édition, p179

## الفصل الأول : ..... مدخل إلى التشخيص المالي

2. **تحليل المنتوجات:** من خلال تحليل قدرة المؤسسة على تطوير منتجاتها وابتكار أنشطة جديدة، مع الاهتمام بنظام الإنتاج وأهم الاستثمارات التي تنشط فيها.
3. **تشخيص مراحل التصنيع:** ويتم ذلك من خلال اتباع كل المراحل التي تمرّ بها العملية الإنتاجية، من مرحلة استخدام المواد الأولية وصولاً إلى مرحلة الإنتاج النهائي، مع تحديد مختلف التكاليف.
4. **تحليل شبكة التوزيع:** وذلك من خلال تعريف المنتج للزبائن والخدمات المصاحبة لعملية التوزيع بالإضافة إلى التخزين.

### ثانياً: جمع المعلومات المالية والإضافية الخاصة بمحيط المؤسسة:

تتضمن هذه المرحلة إعداد البيانات المحاسبية وتصنيفها في مجموعات متجانسة، ودراستها بطريقة تفصيلية لفهم مدلولها، كما تعتمد هذه المرحلة على جمع المعلومات المالية وتجزئتها وترتيبها، وتحليل الأرقام الموجودة في الميزانية من أجل استخراج المعلومات المالية التي تمثل قاعدة أساسية لاستنتاج الوضعية المالية للمؤسسة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: تشخيص الخيارات المحاسبية المعمول بها في المؤسسة:

تقوم هاته المرحلة بالاستعانة بتقارير محافظي الحسابات والمدققين الماليين لمعرفة مختلف مبادئ المحاسبة المستعملة وتقنيات التجميع والتقارير المالية، ونسب المؤونة من خلال تحديد رقم الأعمال وتحليل الهوامش، ومدى نمو المؤسسة من خلال تحليل الأرصدة الوسيطة ودورها في خلق الثروة وكذلك تحديد أدوات التشخيص المالي التي تتناسب مع التوازن المالي الذي حققته المؤسسة مع قدرتها على الوفاء، مع تحديد الخطر المالي والاقتصادي.

**رابعاً: التشخيص والمقارنة:**

تتمثل هاته المرحلة في تحديد الفرص الملائمة والمردودية المرتفعة والسيولة الكافية والنمو القوي والتحديات التي تواجه المؤسسة، خاصة انخفاض النتائج المالية وانخفاض رقم الأعمال، وعدم كفاية كل الموارد الثابتة والاستثمار مع تدهور الخزينة، حيث يقوم المشخص المالي بمقارنة الأرقام الجزئية مع بعضها البعض ومقارنة المجموعات المحددة بالمجموعة الكلية.

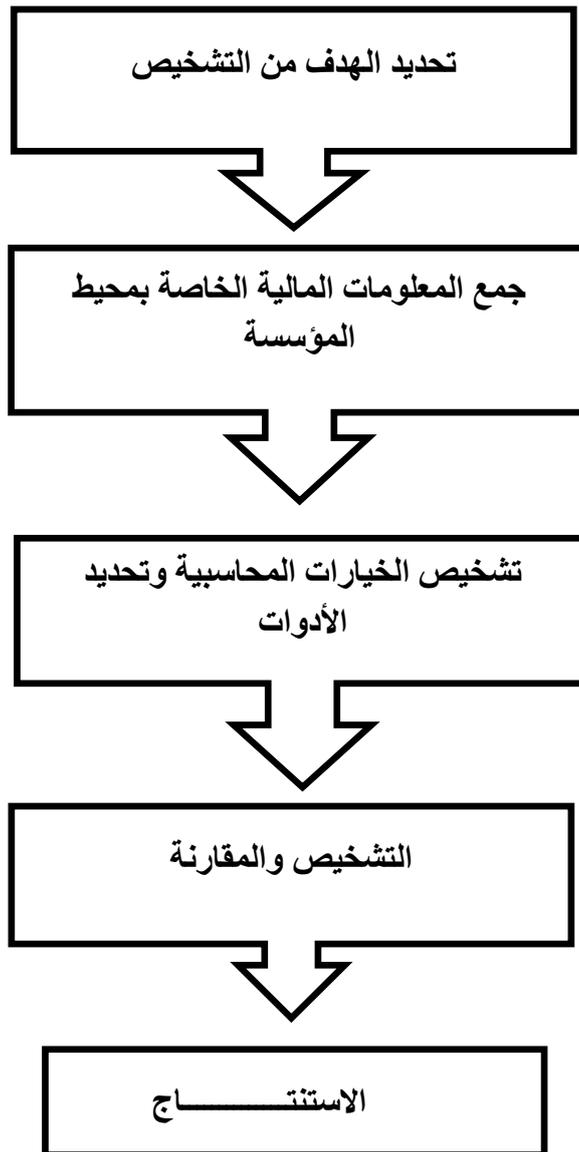
### خامساً: مرحلة الاستنتاج

بعد استكشاف نقاط القوة والضعف يقوم المشخص المالي على تقديم الحلول المناسبة من أجل تدارك نقاط الضعف وتغيير الوضع الصعب في حالة ما كانت المؤسسة تمرّ بوضعية صعبة، وكذلك دعم نقاط القوة في حال كانت المؤسسة في وضعية مالية جيدة، مع وضع آفاق تطوير المؤسسة من خلال التوصيات اللازمة.

ويمكن تلخيص مراحلها في الشكل التالي:

<sup>1</sup>شكري معمرسعاد، مطبوعة محاضرات التسيير المالي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة اكلي محندأولحاج، البويرة،

الشكل رقم 01: مراحل التشخيص المالي



المصدر: من إعداد الطالبين

الفصل الأول : ..... مدخل إلى التشخيص المالي

## المطلب الثالث: طرق واستعمالات التشخيص المالي:

سنتطرق في هذا المطلب إلى طرق واستعمالات التشخيص المالي وفق التالي.

### أولاً: طرق التشخيص المالي:

تشتمل طرق التشخيص المالي على ثلاثة أنواع وهي: التشخيص التطوري، التشخيص المقارن والتشخيص المعياري.<sup>1</sup>

#### 1. التشخيص التطوري:

وهذا النوع من التشخيص المالي يقوم على دراسة الوضعية المالية للمؤسسة لمدة دورات مالية متتالية ووفقه يتم تحليل الوضعيات المالية السابقة من أجل تشخيص الوضع الحالي وتقدير الوضعية المالية المستقبلية وحتى تتمكن المؤسسة من إجراء الدراسة لابد من امتلاك المؤسسة نظام محاسبي ومالي متطور وفعال وهذا حتى يستطيع المشخص المالي من رسم التطور المستقبلي للوضعية المالية.

ويرتكز التشخيص المالي التطوري على دراسة تطور العناصر الآتية:

##### 1.1. النشاط:

متابعة التغيرات الحاصلة في النشاط عبر فترات، وهذا اعتمادا على التغير في رقم الأعمال أو القيمة المضافة أو النتائج المحاسبية، ووفقها يتم التعرف على نمو النشاط وهل يتطابق مع أهداف المؤسسة ومعطيات السوق وبناء على حالات نمو النشاط وتطوره، ويمكن مراقبة تطور هيكل التكاليف والذي ينبغي أن يتناسب طرديا مع تطور النشاط.

##### 2.1. أصول الشركة:

تعتبر الأصول عن مجموع إمكانية الشركة المادية والمالية والمعنوية المستخدمة في ممارسة أنشطتها، وتعدّ مراقبة تطور هذه الإمكانيات ضرورية لتشخيص النمو الداخلي والخارجي، كما يعد مؤشرا استراتيجيا هاما للتعبير عن التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، سواء أكان توجهها نحو النمو أو البقاء أو الانسحاب من السوق.

##### 3.1. هيكل دورة الإستغلال:

ونقصد بهيكل دورة الإستغلال من العملاء والموردين والمخزونات، والتي تكون في مجملها الاحتياجات المالية لدورة الاستغلال حيث يتوجب على المؤسسة مراقبة تطور هيكل دورة الإستغلال عبر الزمن ومحاولة مقارنة نموها بنمو النشاط، وهذا للحكم على مستوى الاحتياجات المالية.

##### 4.1. المردودية:

الهدف الاقتصادي الرئيسي للمؤسسة هو تطور المردودية؛ حيث تعد ضمانا لبقاء ونمو واستمرارية المؤسسة، فتعتبر المردودية مؤشرا مهماً يستخدم للحكم على أداء المؤسسة، وعليه تمثل مراقبة تطور معدلات المردودية قاعدة أساسية للتشخيص المالي التطوري، وهذا باستخدام نسب المردودية وآلية الرفع المالي.

<sup>1</sup>مختاري الزهرة، التشخيص المالي ودوره في تقييم الأداء في شركة التأمين دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين، رسالة ماجستير في علوم التسيير مالية مؤسسة، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2010 / 2011، ص:65.

### 1.5. الهيكل المالي:

يقصد بالهيكل المالي مختلف مصادر تمويل المؤسسة، والمتمثلة أساساً في الأموال الخاصة ومختلف مصادر الاستدانة، ويسمح التشخيص بمراقبة مستويات الاستدانة والتمويل الذاتي ومساهمات الشركاء وإبراز مدى قدرة المؤسسة على تمويل احتياجاتها وقدرتها على سداد ديونها.

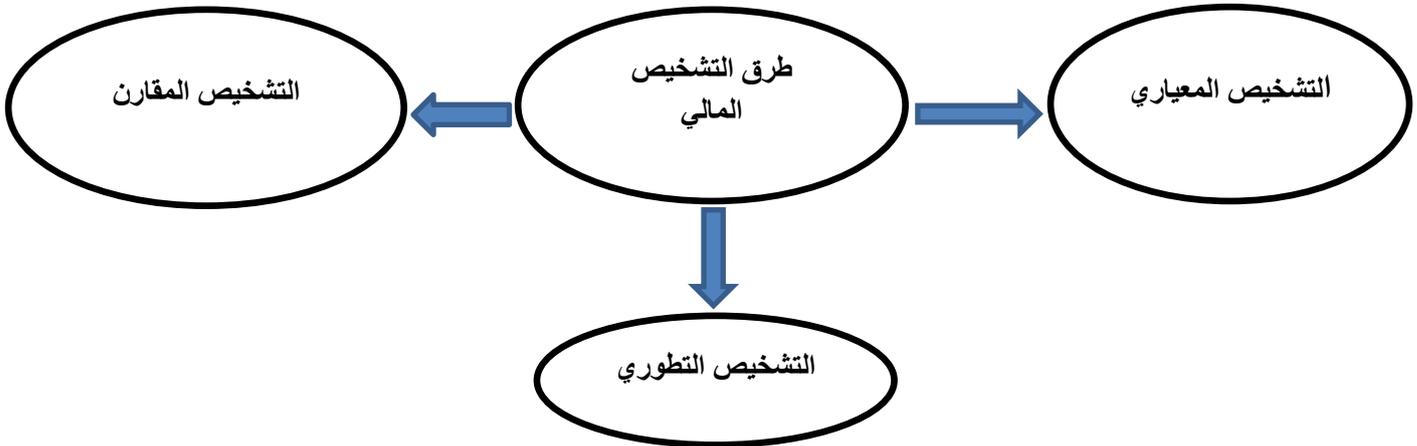
### 2. التشخيص المالي المقارن:

يكمن الفرق بين التشخيص المالي التطوري والمقارن في كون التشخيص التطوري يعتمد على التحليل المالي للمؤسسة ومراقبته عبر الزمن، أما التشخيص المالي المقارن فيرتكز على تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة ومقارنتها مع مؤسسات مماثلة في النشاط، ومنه فالأساس الذي يعتمد عليه التشخيص المقارن هو الحكم على وضعية المؤسسة بناء على معطيات المؤسسات الرائدة في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، وهذا باستخدام مجموعة من الأرصد والأدوات والمؤشرات المالية، فالمشخص المالي يهدف من خلال التشخيص المقارن إلى مراقبة الأداء المالي للمؤسسة بناء على التغيرات الحاصلة في المحيط.

### 3. التشخيص المعياري:

هو امتداد للتشخيص المالي المقارن، ويختلف عنه في الاعتماد على معدلات معيارية يتم اختيارها بناء على دراسات شاملة ومستمرة لقطاع معين من طرف مكاتب ودراسات متخصصة من طرف الخبراء والمحللين.<sup>1</sup> ويمكن تلخيص طرق التشخيص المالي فيما يلي:

الشكل رقم 02: طرق التشخيص المالي



المصدر: من إعداد الطالبين

<sup>1</sup>فراس حكيم، التشخيص المالي والإستراتيجي للمصارف السورية الخاصة دراسة حالة بنك بيمو السعودي الفرنسي، مشروع لنيل شهادة ماجستير في الإدارة المالية، المعهد العالي لإدارة الأعمال قسم الإدارة المالية، سوريا، 2020، ص: 23.

ثانيا: استعمالات التشخيص المالي:

تكمن استعمالات التشخيص المالي فيما يلي:<sup>1</sup>

- يسعى إلى التحسين في الوقت التي تنتمي إليه بمقارنة التركيبة المالية للمؤسسة مع منافسيها، كما أن التحليل الدقيق للنقل النسبي للتكاليف يعمل على اكتشاف أسباب نجاح المنافسين من جميع النواحي والسياسات، سواء كانت سياسة استثمارية تسويقية إنتاجية....الخ.
- يستعمل كوسيلة فعّالة لمعرفة طبيعة الارتباطات والعلاقات القائمة بين عناصر المؤسسة المختلفة ومفردات أصولها وخصومها.
- يستعمله المورد للتعرف على التمويل الذاتي وتوقي السيولة قصيرة الأجل، أما إذا كان مساهما فيستعمله من أجل المقارنة بين النتائج والطاقت المستخدمة بصفته يهتم بالمرودية والربح.
- تقييم الفصل خلال دورة استغلالها، على أن يستخدمه المصرفي قصد التعرف على إمكانية سداد المؤسسة للقروض عند حلول موعد الاستحقاق.

المبحث الثاني: أدوات التشخيص المالي:

إن الهدف من التشخيص المالي هو تحديد ومعرفة نقاط القوة والضعف في الدور المالية للمؤسسة وهذا من أجل تحسين الوضع المالي المستقبلي للمؤسسة واستمراريتها، وهذا باستخدام مجموعة من الأدوات المتكاملة فيما بينها.

المطلب الأول: تحليل التوازنات المالية:

سننتظر في هذا المطلب إلى الأدوات المستعملة في تحليل وتشخيص التوازن المالي والمتمثلة في مؤشرات التوازن المالي وهي رأس المال العامل والاحتياج في رأس المال العامل والخزينة الصافية.

أولاً: مفهوم التوازن المالي:

يعرف التوازن المالي بأنه: "التوازن المالي بالمؤسسة، ويستوجب أن تكون الأموال الدائمة كافية لتغطية الأصول الثابتة، والأصول المتداولة تمويل بالقروض قصيرة الأجل، بمعنى آخر أن درجة سيولة عناصر الأصول أكبر من درجة استحقاق رأس المال الذي يسمح بتمويله".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>نوردين وكال، الحاج خليفة، التشخيص المالي أداة لرسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة، الأفاق للدراسات الاقتصادية، العدد الأول، الجزائر، 2016، ص:136.

<sup>2</sup>مفيدة يحياوي، تحديد الهيكل الأمثل للمؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد03، جامعة محمد خيثر، بسكرة، الجزائر، 2002، ص:87.

## الفصل الأول : ..... مدخل إلى التشخيص المالي

ومن أجل اختبار قاعدة التوازن وجب استخدام مؤشرات المتمثلة في:<sup>1</sup>

- رأس المال العامل.
- الاحتياج في رأس المال العامل.
- الخزينة الصافية.

ثانيا: مؤشرات التوازن المالي:

تتمثل مؤشرات التوازن المالي في دراسة رأس المال العامل والاحتياج في رأس مال العمل ودراسة الخزينة الصافية.

### 1- رأس المال العامل:

فيما يلي سيتم تعريف رأس المال العامل وتبيان كيفية حسابه:

1.1. رأس المال العامل الصافي الإجمالي: حسب المنظور الوظيفي يتم تعريف رأس المال العامل الصافي

هو ذلك الجزء من الموارد الدائمة المستخدمة في تمويل استخدامات الاستغلال ، ويتم حسابه كالتالي:

- من أعلي الميزانية:

رأس المال العامل = الموارد المستقرة - الاستخدامات المستقرة

- من أسفل الميزانية:

رأس المال العامل = الاستخدامات غير المستقرة - الموارد غير مستقرة

### 2.1. دراسة تأثير رأس المال العامل على الهيكلية المالية للمؤسسة

عموما يكون تأثير رأس المال العامل على الهيكلية المالية للمؤسسة كالتالي:<sup>2</sup>

هيكلية مالية غير سليمة، أي أنه يوجد اختلال في التوازن المالي على المدى المتوسط والطويل، وفي هذه الحالة يجب إعادة تأسيس رأس المال العامل.	رم ع > 0
هيكلية مالية سليمة، ولكن مستوى أدنى، بحيث يوجد التوازن المالي على المدى المتوسط والطويل، وفي هذه الحالة يجب الزيادة في رأس المال العامل.	رم ع = 0
هيكلية مالية سليمة وفي هذه الحالة تقوم بعمليات استثمارية	رم ع < 0

<sup>1</sup> ليديا فلاح، استخدام أدوات التحليل المالي في تقييم الوضعية المالية للمؤسسات الاقتصادية والتنبؤ بفشلها المالي، أطروحة دكتوراه، محاسبة ومالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة برج بوعرييج، 2020 / 2021 ، ص: 23.

<sup>2</sup> زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص: 54.

الفصل الأول : ..... مدخل إلى التشخيص المالي

## 2. احتياجات رأس المال العامل:

سيتم في هذا العنصر تحديد مفهوم الاحتياج في رأس المال العامل ودراسة تأثيره على هيكل المؤسسة.

### 1.2. مفهوم احتياج في رأس المال العامل:

تتفرق احتياجات رأس المال العامل إلى احتياجات خاصة بدورة الاستغلال والأخرى خارج الاستغلال، فاحتياجات رأس المال العامل للاستغلال هي عبارة عن الفرق بين الاحتياجات في نشاط المؤسسة والموارد المتولدة من هذا النشاط. أما خارج الاستغلال فهي عبارة عن احتياجات ليست متعلقة بالنشاط الأساسي للمؤسسة وإنما تتعلق بأنشطة فرعية، ويتم الوصول إليها من خلال الفرق بين احتياجات خارج الاستغلال والموارد المتولدة من أنشطة لا تتعلق بالنشاط الأساسي للمؤسسة ويتم حسابهم كالتالي:

احتياجات رأس المال العامل للاستغلال = استخدامات متداولة للاستغلال - ديون الإستغلال

احتياجات رأس المال العامل خارج الإستغلال = استخدامات متداولة خارج الإستغلال - ديون خارج الإستغلال

احتياجات رأس المال العامل = احتياجات رأس المال العامل للاستغلال + احتياجات رأس المال العامل خارج الإستغلال

### 2.2. دراسة رأس المال العامل والاحتياجات من رأس المال العامل:

لتحديد خطر السيولة في المدى القصير فإن دراسة رأس المال العامل وحدها لا تكفي، ولهذا يجب أن تتم هذه الدراسة بمقارنة رأس المال العامل مع الاحتياجات من رأس المال، حتى نتأكد إذا كان ارتفاع هته الاحتياجات تتناسب مع الارتفاع في رأس المال العامل.

تبين الدراسة المقارنة مع الاحتياجات مع رأس المال العامل خمس حالات لتمويل دورة الاستغلال وهي:

- حالات تواجد توازن مالي على المدى القصير:<sup>1</sup>

في هذه الحالة لا تستطيع المؤسسة تمويل دورة الاستغلال بواسطة موارد الاستغلال.	$0 > \text{ع} \text{ ر م} \text{ و } 0 > \text{ع} \text{ ر م}$
في هذه الحالة تستطيع المؤسسة تمويل دورة الاستغلال بواسطة رأس المال العامل وموارد الاستغلال	$0 < \text{ع} \text{ ر م} \text{ و } 0 > \text{ع} \text{ ر م}$
في هذه الحالة تستطيع المؤسسة تمويل دورة الاستغلال بواسطة رأس المال العامل وحده لأنه كاف ( ارتفاع ر.م.ع يغطي ارتفاع احتياجات ر.م.ع.	$0 < \text{ع} \text{ ر م} \text{ و } 0 < \text{ع} \text{ ر م}$ تغير متناسب

<sup>1</sup> زغيب مليكة، بوشنقيرة الميلود، مرجع السابق، ص ص: 55-56.

- حالات وجود اختلال في التوازن المالي:

في هذه الحالة يوجد رأس مال عامل سالب مع احتياجات مرتفعة من رأس المال العامل وهنا تضطر المؤسسة للجوء إلى الأموال الخارجية.	ر م ع > 0 و إ ر م ع < 0
في هذه الحالة يوجد رأس مال عامل موجب ولكن غير كافي لتمويل دورة الاستغلال لأن ارتفاع رأس المال العامل لا يغطي ارتفاع احتياجات رأس المال العامل وهنا تضطر المؤسسة إلى الديون.	ر م ع < 0 وإ ر م ع < 0 تغير غير متناسب

3: الخزينة الصافية:

هي الفائض الناتج من رأس المال العامل الصافي الإجمالي وذلك بعد تغطية كل من احتياجات دورة الاستغلال وخارج الاستغلال ويتم حسابها كمايلي:

الخزينة الصافية = رأس المال العامل الصافي الإجمالي - احتياجات رأس المال العامل

الخزينة الصافية = خزينة الاستخدامات - خزينة الموارد

المطلب الثاني: تحليل النسب المالية:

يعتبر التحليل بواسطة النسب المالية من أهم وأقدم الأدوات المستخدمة في تحليل المركز المالي للمؤسسة والحكم على نجاعتها، وسنتطرق في هذا المطلب إلى نسب السيولة والنشاط والمردودية .

أولاً: مفهوم النسب المالية:

وتعرف على أنها: "علاقات متجانسة يربط بينها منطق اقتصادي بهدف استخلاص مؤشرات ظاهرة معينة"<sup>1</sup>.

وتجدر الإشارة الجوهرية إلى أنه ليس للنسب المحسوبة معنى مهما كانت طبيعتها لتعطي حكماً موضوعياً إلا إذا قورنت مع:

- النسب المماثلة للسنوات السابقة لنفس المؤسسة لنتبعها في الزمن بغرض إظهار اتجاه الظاهرة المدروسة.
- نسب نموذجية تحدها المؤسسة لنفسها كأهداف تسعى لتحقيقها.
- متوسط نسب القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة وخصائصه.

<sup>1</sup> زغيب مليكة، بوشقنيرة ميلود، مرجع سابق، ص: 36

## الفصل الأول : مدخل إلى التشخيص المالي

وهناك عدة تقسيمات للنسب وأهمها مايلي:<sup>1</sup>

. نسب السيولة.

. نسب النشاط.

. نسب المردودية.

ثانيا: تقسيمات النسب المالية:

### 1. نسب السيولة:

تستخدم نسب السيولة كأدوات لتقييم المركز الائتماني للمؤسسة والذي يعبر عادة على مدى قدرتها في الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.<sup>2</sup>

#### 1.1. نسبة التداول:

يمكن حسابها كالتالي:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الموجودات المتداولة}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

وهدفها قياس قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها التي تستحق في موعدها والنسبة النمطية لها.

#### 2.1 .نسبة السيولة السريعة

تحسب وفق القانون التالي :

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الموجودات المتداولة} - (\text{المخزون} + \text{مدفوعات مقدمة})}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

وتبين مدى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل دون الاعتماد على البضاعة والنسبة النمطية

لها هي.<sup>2</sup>

#### 3.1 .نسبة النقدية:

يتم حسابها كالتالي:

$$\text{نسبة النقدية} = \frac{\text{الموجودات النقدية وشبه النقدية}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

توضح هذه النسبة المقدرة النقدية المتاحة لدى المؤسسة في وقت معين لمقابلة الالتزامات قصيرة الأجل

وتقيس السيولة دون الحاجة إلى المخزون.

<sup>1</sup> عبد الحليم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي أسس ومفاهيم وتطبيقات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان . الأردن، 2006، ص:193.

<sup>2</sup> نفس مرجع سابق، ص ص : 193-194.

## 2. نسب التسيير (النشاط)

هناك مجموعة من المؤشرات التي تستخدم لقياس قدرة المؤسسة على تحويل حسابات قائمة المركز المالي إلى مبالغ نقدية أو مبيعات، وتعرف هاته المؤشرات بنسب النشاط، وتستخدم لتقييم أداء المؤسسة المتعلق بالمركز المالي قصير الأجل.<sup>1</sup>

### 1.2. معدل دوران إجمالي الأصول:

تحسب كالتالي:

$$\text{معدل دوران الأصول} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{مجموع الأصول}}$$

ويشير معدل دوران الأصول إلى مدى كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها لتوليد الإيرادات، حيث تستخدم هذه النسبة لقياس حجم الإيرادات التي تتولد مقابل كل دينار مستثمر في الأصول.

### 2-2. معدل دوران الأصول الثابتة:

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

وتستخدم هاته النسبة لتقييم كفاءة المؤسسات الصناعية التي تستخدم الأصول الثابتة بشكل مباشر في عملية الإنتاج، فإذا كان معدل دوران الأصول الثابتة مرتفع فهذا يشير إلى الاستعمال الجيد للطاقة الإنتاجية المتاحة أما إذا كان منخفضاً فيعني عدم وجود توازن بين المبيعات وحجم الاستثمارات في الأصول الثابتة، وهذا يشير إلى أن المؤسسة لديها طاقة إنتاجية فائضة، أو تخزين الإنتاج في شكل مخزون سلعي لضعف عملية التسويق.

وفي حالة المؤسسات التجارية تستخدم الأصول المتداولة بصورة مباشرة في توليد الإيرادات يتم احتساب معدل دوران الأصول المتداولة حسب الصيغة التالية:

### 3.2. معدل دوران الأصول المتداولة:

معدل دوران الأصول المتداولة يحسب كما يلي:

$$\text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الأصول المتداولة}}$$

ويشير هذه النسبة إلى درجة كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها المتداولة لتوليد الإيرادات.

### 4.2. معدل دوران المخزون:

يتم احتساب معدل دوران المخزون كما يلي:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{متوسط المخزون}} = \frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{متوسط المخزون}}$$

ويساعد معدل دوران المخزون في احتساب فترة الاحتفاظ بالمخزون لإعطاء مؤشر إلى الفترة الزمنية التي تستغرقها المؤسسة في بيع مخزونها، فانخفاض فترة احتفاظ بالمخزون تشير إلى أن مستوى المبيعات جيد.

<sup>1</sup>مجدي الجعبري، التحليل المالي المتقدم، دارالحكمة، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص ص: 129-132.

## الفصل الأول : ..... مدخل إلى التشخيص المالي

ويتم احتساب فترة الاحتفاظ بالمخزون حسب الصيغة التالية :

$$\text{فترة الاحتفاظ بالمخزون} = \frac{365}{\text{معدل دوران المخزون}}$$

### 5.2 . معدل دوران الذمم المدينة

يتم احتساب معدل دوران الذمم المدينة كما يلي :

$$\text{معدل دوران الذمم المدينة} = \frac{\text{صافي المبيعات الأجلة}}{\text{الذمم المدينة}}$$

توضح هذه النسبة مدى نجاح السياسة الائتمانية للمؤسسة ومدى قدرتها على تحصيل ديونها في الوقت المناسب.

### 6.2 . معدل دوران الذمم الدائنة

وتستخدم هذه النسبة كمؤشر للحكم على مدى التزام المؤسسة في سداد ديونها قصيرة الأجل وتحسب كما يلي:

$$\text{معدل دوران الذمم الدائنة} = \frac{\text{المشتريات الأجلة}}{\text{الذمم الدائنة}}$$

### 3:نسب الربحية:

هناك مؤثران أساسيان يمكن استعمالها في تحليل مردودية المؤسسة<sup>1</sup>:

### 1.3. المردودية الاقتصادية:

يعتمد حساب المردودية الاقتصادية على عنصرين أساسيين:

$$\text{مؤشر الربحية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}}$$

$$\text{نسبة دوران عناصر الأصول الإجمالية} = \frac{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}}{\text{الأصول الإجمالية}}$$

ومنه تحسب المردودية الاقتصادية كما يلي:

$$\text{المردودية الاقتصادية} = \frac{\text{النتيجة العادية قبل الضرائب}}{\text{الأصول الإجمالية}}$$

### 2.3. المردودية المالية:

تقاس المردودية المالية من خلال العلاقة بين النتيجة الصافية والأموال الخاصة تحسب كمايلي :

$$\text{المردودية المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

<sup>1</sup>خميسي شيجة، التسيير المالي للمؤسسة دروس ومسائل محلولة، دار هومة، الجزائر، 2010، ص ص: 89 – 90.

## الفصل الأول : ..... مدخل إلى التشخيص المالي

### المطلب الثالث: التحليل بواسطة قائمة التدفقات النقدية وجدول التمويل:

يعد التحليل بواسطة قائمة التدفقات النقدية وجدول التمويل من أهم الأدوات الحديثة في التحليل فهي قوائم تبين لنا حركة الأموال وطرق وكيفية استخدامها، لذلك سنتطرق في هذا المطلب الى هذين العنصرين.  
أولاً: التحليل بواسطة قائمة التدفقات النقدية:

تشكل نسب التدفقات النقدية أسلوباً مهماً من تحليل التدفقات النقدية وتقييم الأداء في المؤسسات المختلفة، وتكتسب نسب التدفقات النقدية أهميتها من أهمية قائمة التدفق النقدي، حيث تظم هذه القائمة معلومات عن التدفق النقدي وهي المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها بشكل أفضل من المعلومات الساكنة التي تتضمنها القوائم التقليدية وخاصة فيما يتعلق بمجالات الحكم على سيولة واستمرارية المؤسسة.  
وقد ثبتت أهمية استخدام نسب التدفقات النقدية في كثير من الحالات خاصة عندما تنبئ هاته النسب بإفلاس بعض المؤسسات، بالرغم من إظهار نسب السيولة التقليدية بأنه لا مشاكل مالية لدى تلك المؤسسات ولعل أفضل مثال ماحدث في شركة W.T.Grant

من أهم نسب تدفقات النقدية ومؤشرات الانخفاض والارتفاع<sup>1</sup>:

#### 1. نسبة التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية إلى الالتزامات المتداولة:

يتم حساب هاته النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية إلى الالتزامات المتداولة} = \frac{\text{صافي تدفقات النشاط التشغيلي}}{\text{الالتزامات المتداولة}}$$

النسبة المرتفعة لهاته النسبة يعبر عن السيولة الجيدة للمؤسسة .

#### 2. نسبة التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية إلى إجمالي الالتزامات:

تحسب هاته النسبة وفق الآتي:

$$\text{نسبة التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية إلى إجمالي الالتزامات} = \frac{\text{صافي تدفقات النشاط التشغيلي}}{\text{اجمالي الالتزامات}}$$

كلما كان الارتفاع لمؤشر هاته النسبة كلما كان ذلك مؤشراً جيداً بين قدرة المؤسسة تغطية كل التزاماتها لذا نرى أن أكثر من يلجأ إلى هاته النسبة هم المقرضون والمسؤولون عن منح القروض.

#### 3. نسبة تدفقات النشاط التشغيلي إلى توزيعات الأرباح النقدية:

تحسب هته النسبة وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة تدفقات النشاط التشغيلي إلى توزيعات الأرباح النقدية} = \frac{\text{صافي تدفقات النشاط التشغيلي}}{\text{توزيعات الأرباح}}$$

كلما كان مؤشر عال لهذه النسبة يعتبر إيجابياً وهذا مايطمئن المستثمرين والمساهمين على السياسة المتبعة من قبل إدارة المؤسسة في مجال توزيع الأرباح.

<sup>1</sup> مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي، دار المسيرة ، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص ص: 213-218.

الفصل الأول : ..... مدخل إلى التشخيص المالي

#### 4. نسبة صافي التدفق النقدي التشغيلي إلى المبيعات:

ويتم حساب هته النسبة كالتالي:

$$\text{نسبة صافي التدفق النقدي التشغيلي إلى المبيعات} = \frac{\text{صافي النشاط التشغيلي}}{\text{المبيعات}}$$

تعتبر المبيعات النقدية مصدرا أساسيا للتدفقات النقدية الواردة للمؤسسة والحصول على مؤشر عالي لهاته النسبة يبين كفاءة سياسة الائتمان المتبعة من قبل المؤسسة في تحصيل النقدية من زبائنها.

#### ثانيا: التحليل بواسطة جدول التمويل:

سنقوم في هذا العنصر بتحديد مفهوم جدول التمويل وكيفية بناءه:

#### 1. مفهوم جدول التمويل:

جدول الاستخدامات والموارد يشرح مصدر الأموال واستعمالاتها ويقيس التغيرات الناتجة عن مجموع العمليات المرتبطة بالنفقات والإيرادات، أي أنه يسمح بمعرفة الطريقة التي واجهت بها المؤسسة احتياجاتها للتمويل خلال مرحلة معينة، عادة سنة.<sup>1</sup>

#### 2. بناء جدول التمويل:

إن جدول التمويل حسب المخطط المحاسبي العام يحتوي على جزأين هما: جدول الاستخدامات و جدول التغير في رأس المال العامل:

#### 1.2. الجزء الأول : جدول الاستخدامات والموارد:

يتضمن هذا الجزء من جدول التمويل الموارد والاستخدامات الدائمة التي تسمح بتفسير التغيرات التي حصلت في رأس المال العامل الإجمالي وذلك بأن:<sup>2</sup>

$\Delta$  رأس المال العامل الإجمالي =  $\Delta$  الموارد الدائمة بين بداية ونهاية الدورة المالية -  $\Delta$  الاستخدامات الدائمة بين بداية ونهاية الدورة المالية.

والجدول التالي يبين مضمون الجزء الأول:

<sup>1</sup> لقمان مصطفى، باكرية علي، مساهمة التحليل المالي الديناميكي في تقييم السياسة المالية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، العدد 03، 2018، ص:121.

<sup>2</sup> بياصور رضوان، دور الأساليب الحديثة لتحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات حالة المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتورا، مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر 3، 2017.2018، ص: 158.

**الجدول رقم 1: الجزء الأول من جدول التمويل**

الموارد المستقرة	الاستخدامات المستقرة
القدرة على التمويل الذاتي (CAF) التنازل عن الاستثمارات الرفع في الأموال الخاصة الحصول على قروض جديدة	حيازة استثمارات جديدة مصاريف موزعة على عدة سنوات تسديد الديون البنكية والمالية التخفيض في الأموال الخاصة توزيع الأرباح
التغير في الموارد المستقرة (+)	التغير في الاستخدامات المستقرة (-)
+	-
$\Delta FRng$	

المصدر: الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق ذكره، ص:128.

**2.2 . الجزء الثاني : جدول رأس المال العامل الصافي:**

يمكننا التعريف بهذا الجزء من خلال ثلاث عناصر رئيسية: بحيث يتمثل الهدف من إعدادها في التعرف على كيفية تخصيص التغير في رأس المال العامل وهو يحتوي على العناصر التالية :

- **الموارد قصيرة الأجل :** وهي الموارد التي جلبتها المؤسسة خلال الدورة الحالية والتي تتمثل في:<sup>1</sup>

$$\Delta Rt \text{ et } \Delta Rhex , \Delta Rex$$

- **الاستخدامات قصيرة الأجل:** التي كونتها المؤسسة من خلال الدورة الحالية والتي تتمثل في:

$$\Delta Et \text{ et } \Delta Ehx , \Delta Eex$$

بالتالي فإن الجزء الثاني من جدول التمويل يظهر لنا التغير في الاحتياج في رأس المال العامل (للاستغلال وخارج الإستغلال ) والتغير في الخزينة وذلك من خلال:

- **الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال:** التغير في المخزونات ، العملاء ، الحسابات الملحقة ناقص التغير في الموردون ، الحسابات الملحقة

$$\Delta BFRex = \Delta Eex - \Delta Rex$$

- **الاحتياج في رأس المال العامل خارج الإستغلال:** التغير في المدينون الآخرون ناقص التغير في الديون الأخرى

$$\Delta BFRhex = \Delta Ehex -$$

<sup>1</sup>صيد فاطمة الزهراء، مطبوعة في التسيير المالي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي الياس سيدي بلعباس، 2022/2021، ص:64.

الفصل الأول : ..... مدخل إلى التشخيص المالي

- التغيير في الخزينة: التغيير في البنك والصندوق، الحساب الجاري، ناقص التغيير في الاعتمادات البنكية الجارية

$$\Delta T_n = \Delta E_t - \Delta R_t$$

ويتم إعداد الجزء الثاني وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 2: الجزء الثاني من جدول التمويل

التغيير في رأس المال العامل الصافي $\Delta FR_{ng}$		
الرصيد (3)=(2)-(1)	الموارد (2)	الاحتياجات (1)
		التغيير في عناصر الإستغلال: <ul style="list-style-type: none"> <li>• التغيير في أصول الإستغلال</li> <li>• التغيير في ديون الاستغلال</li> </ul>
		A $\Delta BFR_{ex}$
		التغيير في عناصر خارج الإستغلال: <ul style="list-style-type: none"> <li>• التغيير في المدينون الآخرون</li> <li>• التغيير في الدائنون الآخرون</li> </ul>
		B $\Delta BFR_{hex}$
		(A+B=C) $\Delta BFR_G$
		تغييرات الخزينة : <ul style="list-style-type: none"> <li>• التغيير في المتاحات</li> <li>• التغيير في ديون الخزينة</li> </ul>
		D $T_{ng}$
		C+D $\Delta FR_{NG}$

المصدر : إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص:131.

### 3. تحليل وتفسير جدول التمويل

يساعد جدول التمويل على إبراز وفهم العناصر التالية:<sup>1</sup>

#### 1.3. تطور القيم الثابتة:

- حصة الاستثمارات المباشرة من المعدات والآلات التي تشكل النمو الداخلي للمؤسسة، والاستثمارات غير المباشرة من سندات المساهمة التي تشكل النمو الخارجي.
- وجود تمويل استثمارات البحث والتنمية توضح أن المؤسسة لم تستطع اهتلاكها في الحين وبالتالي تسجيلها في حسابات التكاليف.

#### 2.3. التمويل:

- دراسة تطور الأموال الحاصلة والديون (احترام القاعدة المثلى لنسبة الإستدانة).
- الارتفاع المقبول لمستوى الديون المحصلة بنسبة أقل من نسب المردودية الاقتصادية يجلب رافعة مالية موجبة.

#### 3.3. رأس المال العامل الصافي:

لابد من متابعة على مستوى جدول التمويل تغيرات رأس المال العامل الصافي الإجمالي، لهذا يجب إعداد جدول تمويل متعدد السنوات لمقارنة جميع التغيرات.

#### 4.3. توقعات التوازنات المالية:

من الجانب العملي، يتطلب التشخيص المالي إعداد جداول مالية تقديرية من خلال التوقعات التجارية على أساس المعلومات المحاسبية التسييرية، تسمح هاته الجداول بتوقع وتهيئة التوازنات المالية الطويلة والمتوسطة الأجل.

#### المبحث الثالث: مصادر ونتائج التشخيص المالي والأطراف المستفيدة منه:

تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، حيث تم في المطلب الأول تبيان مصادر ونتائج التشخيص المالي، أما في المطلب الثاني فسيتم فيه إبراز أهم الأطراف المستفيدة من التشخيص المالي.

#### المطلب الأول: مصادر ونتائج التشخيص المالي:

يحصل المشخص المالي على المعلومات اللازمة من مصادر داخلية وخارجية ويتوقف مدى اعتماده على أي منها حسب طبيعة وأغراض عملية التشخيص المالي، وكذلك حسب طبيعة المؤشرات المطلوبة، وللتشخيص المالي عدة نتائج أيضا داخلية وخارجية سنتطرق الى ذلك في هذا المطلب.

<sup>1</sup> خميسي شيجة، التسيير المالي للمؤسسة، مرجع سابق، ص: 170.

## الفصل الأول : مدخل إلى التشخيص المالي

### أولاً: مصادر التشخيص المالي:

ويمكن بشكل عام حصر مصادر تلك المعلومات في:<sup>1</sup>

- البيانات المحاسبية الختامية المنشورة وغير المنشورة وتشمل الميزانية ، قائمة الدخل ، قائمة التدفقات النقدية.
  - تقرير مدقق الحسابات والتقرير الختامي لأعضاء مجلس الإدارة.
  - التقارير المالية الداخلية التي تعد لأغراض إدارية.
  - المعلومات الصادرة عن أسواق المال وهيئات البورصة ومكاتب الوساطة.
- وتعتبر القوائم المالية المصدر الرئيسي للمعلومات لأنه بدونها لاوجود لعملية التشخيص وتتمثل هته القوائم أساسا في الميزانية المحاسبية وجدول حسابات النتائج.

### ثانياً: نتائج التشخيص المالي الخارجي:

إن الهدف من التشخيص المالي هو الوصول إلى نتائج سريعة ومرضية وأهم هذه النتائج:<sup>2</sup>

#### 1. نتائج التشخيص الخارجي:

تتمثل نتائج التشخيص المالي الخارجي فيما يلي:

- توفير المعلومات على النتائج المالية المحصلة.
- تقييم الوضعية المالية ومدى استعداد المؤسسة على الاستدانة.
- تقييم الحالة المالية ومدى ضمان مصالح المساهمين والمشاركين.
- تقييم مكانة المؤسسة بين منافسيها ونصيبها من الأسهم في السوق المالية.
- تقييم النتائج المالية لتحسين مقدار الخزينة.

#### 2. نتائج التشخيص المالي الداخلي:

يسمح بـ:

- تقدير المركز المالي للمؤسسة.
- تحديد الأخطار (الخطر المالي، خطر الاستغلال).
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية لمستقبل المؤسسة (قرارات التمويل، قرارات الاستثمار، قرارات التوزيع).

#### المطلب الثاني: المستفيدون من نتائج التشخيص المالي:

في هذا المطلب سنقوم بتحديد المستفيدين من نتائج التشخيص المالي للمؤسسة الاقتصادية.

---

<sup>1</sup>محمد مطر ، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والإئتماني الأساليب والأدوات والإستخدامات العملية، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى، 2003، ص: 05.

<sup>2</sup>وكال نوردين، خليفة الحاج، مرجع سابق، ص ص: 136 - 137.

## الفصل الأول : .....مدخل إلى التشخيص المالي

### أولاً: الأطراف المستفيدة من التشخيص المالي:

هناك أطراف متعددة تستفيد من نتائج التشخيص المالي وفقاً للأهداف التي يسعى لها كل طرف ومن هذه

الأطراف:<sup>1</sup>

**1.1. إدارة المؤسسة:** إذ يظهر التشخيص المالي مدى كفاءة الإدارة في أداء وظائفها، وقدرتها على تحقيق مصلحة المالكين والمساهمين وكسب ثقة ذوي المصالح المشتركة، هذا بجانب أن نتائج التشخيص تمكن الإدارة من تحديد موقفها الإستراتيجي.

**2.1. المالكين والمساهمين:** في ظل فصل الملكية عن الإدارة لاسيما في شركة المساهمة الكبرى، فإن النتائج التشخيص المالي مسألة في غاية الأهمية يتمكن في قدرة الإدارة على تحقيق مصالح المالكين والمساهمين في إطار تعظيم ثروتهم

**3.1. المستثمرون والدائنون:** إذ تتم الاستفادة من نتائج التشخيص من خلال قدرة الإدارة على تحقيق القدرة الإرادية ونصيب السهم الواحد من الأرباح والأرباح الموزعة، أما بالنسبة للدائنين التحقق من قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها المالية

**4.1. هيئة الأوراق المالية:** لمعرفة المعلومات عن المؤسسات ومدى مساهمتها في دعم الشفافية والإفصاح عن المعلومات لضمان المساهمة في كفاءة السوق المالية .

**5.1. الغرف التجارية والصناعية:** لتحقق من مدى مساهمة المؤسسة في تفعيل مؤشرات الاقتصاد الوطني.

**6.1. الأجهزة الضريبية:** من أجل تطبيق القوانين الجبائية في البنوك.

**7.1. البنوك وغيرها من المؤسسات المالية:** بهدف تقدير القدرة الائتمانية للمؤسسة وإقرار منح الائتمان.

<sup>1</sup>عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، اليازوري، 2007، ص ص: 22- 23.

## الفصل الأول : .....مدخل إلى التشخيص المالي

### خلاصة الفصل الأول

تم في هذا الفصل تناول التشخيص المالي من خلال تعريفه وأهدافه، إذ تبين لنا أن الهدف منه يختلف حسب الشخص أو المستفيد منه، لكن الهدف الرئيسي للتشخيص المالي هو إعطاء حكم تقييمي للوضع المالي للمؤسسة، كما تناولنا أيضا طرق التشخيص المالي، منها التشخيص التطوري والذي يدرس نشاط المؤسسة خلال عدة سنوات، التشخيص المقارن وهو مقارنة المؤسسة مع مثيلاتها من أجل تحسين موقعها التنافسي، أما التشخيص المعياري وهو مقارنة المؤسسة مع مؤشرات الصناعة.

ولكي تتم عملية التشخيص المالي يجب المرور على عدة مراحل بدءا بجمع المعلومات المحاسبية كما تم التطرق كذلك للجهات المستفيدة من التشخيص وأهم نتائجها.

ويستخدم الشخص المالي في المؤسسة مجموعة من الأدوات للوقوف على نقاط القوة والضعف ذات الطبيعة المالية، ويتم ذلك باستخدام عدة مؤشرات وأدوات وهي: مؤشرات التوازن المالي، مختلف النسب المالية وتحليل جدول التمويل و جدول التدفقات.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لتنافسية المؤسسات الاقتصادية

## تمهيد

تنشط مؤسسات اليوم في بيئة معقدة تمتاز بعدمالاستقرار، يفرض على المؤسسة امتلاك سلوك تنافسي يضمن ديمومتها ومواجهتها لضغوطات المنافسة، ومايحتتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب ميزات تنافسية تمكنها من تحسين موقعها التي تنشط فيه من خلال امتلاك ميزات تنافسية تجعلها تواكب الصراعات القائمة بين المؤسسات.

سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى تنافسية المؤسسة الإقتصادية ودور التشخيص المالي في تحسينها،

وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث هي:

- تنافسية المؤسسة الإقتصادية؛
- محيط المؤسسة الإقتصادية؛
- دور التشخيص المالي على تنافسية المؤسسة.

### المبحث الأول: تنافسية المؤسسة:

إن مصطلح التنافسية أُلقي بظله على جميع وظائف وأنشطة المؤسسة، حيث أن واقع المنافسة يحتم على المؤسسة من أجل البقاء في السوق انتهاج مجموعة من الاستراتيجيات التي تحقق لها ميزة تنافسية. ومن خلال هذا المبحث سنقوم بتسليط الضوء على مصطلح التنافسية والميزة التنافسية من خلال تحديد الإطار المفاهيمي لكليهما.

### المطلب الأول: ماهية تنافسية المؤسسة الاقتصادية:

سيتم في هذا المطلب تعريف تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحديد كل من أنواع التنافسية والعوامل المؤثرة بها.

### أولاً: تعريف التنافسية:

تعرف التنافسية على صعيد المؤسسة بأنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق، ويمكنه قياس تنافسية المؤسسة من خلال عدة مؤشرات أهمها: الربحية ومعدلات نموها عبر فترة من الزمن، إضافة إلى استراتيجية المؤسسة واتجاهها لتلبية الطلب في السوق".<sup>1</sup> كما تعرف التنافسية على أنها: "تقديم منتج ذي جودة عالية وسعر مقبول للزبائن وأداء عال للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين، وهذا بتقدير واحتساب الحصّة السوقية النسبية للمؤسسة".<sup>2</sup> وقد عرفت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادية (OCDE.2016) التنافسية على المستوى الاقتصادي بأنها: البعد الذي تستطيع من خلاله المؤسسة إنتاج السلع والخدمات وفق شروط عادلة، بحيث تكون معروضة لمواجهة المنافسة على مستوى السوق، والتي تسعى لتنمية مستوى المعيشة وتحقيق الزيادة في الدخل الحقيقي للأفراد على المدى الطويل.<sup>3</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف التنافسية على أنها القدرة التي تتملكها المؤسسة لمقاومة منافسيها ومواجهة تحولات المحيط وسبق التغيرات الحاصلة فيه بما يحقق لها التفوق والريادة على المنافسين.

<sup>1</sup> عطية صلاح سلطان، تحسين القدر التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفق معايير الأداء الإستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص: 304.

<sup>2</sup> طاهري فاطيمة الزهراء، محمد أكرم، دور تنظيم تخطيط موارد المؤسسة في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، عدد 14، 2018، ص: 221.

<sup>3</sup> بن سعد وسيلة، بن سعيد محمد، القدرة التنافسية كآلية لتحسين أداء المنظمات: تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 13، العدد 15، 2017، ص: 242.

ثانيا: أنواع التنافسية:

اختلفت الكثير من الأدبيات في إيجاد تصنيف محدد للتنافسية ويمكن ذكر أهمها:<sup>1</sup>

1. التنافسية السعرية:

تعرف التنافسية السعرية على أنها القدرة على إدماج أو إدخال منتجات معينة للأسواق، بطريقة مربحة، والتي تعتمد بشكل كبير على الميزتين النسبية والتنافسية لها، ويمكن تحديد التنافسية السعرية لمؤسسة معينة انطلاقا من ثلاث محددات رئيسية، هي: سعر الصرف، معدل الأجور والأسعار النسبية للمنتجات مقارنة مع المنافسين.

2 . التنافسية الهيكلية:

هي مجموعة من العوامل غير المتغيرة نسبيا وذات طبيعة هيكلية، التي تؤثر على الحصة السوقية وبالتالي تأخذ طابعا طويل الأمد، هذا النوع من التنافسية أصبح أكثر أهمية لدى الدول المتقدمة الأكثر تصنيعا، والتي تعطي المنتج ذا الجودة العالية الأولوية مهما كان سعره مرتفعا.

3 . التنافسية التقنية:

تتمثل في قدر المؤسسة على التحكم في الأساليب التقنية في إنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة؛ إذ إن ذلك يفرض عليها أن تسير التطور التقني والتكنولوجي، مع وجود تنسيق محكم بين مختلف الأنشطة وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الاعتبار، مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية، كما تتركز عملية الإبداع التكنولوجي على رأس المال البشري والفكري.

4 . التنافسية التنظيمية والتسيرية:

يتعلق الأمر بتنظيمها لوظائفها تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة، ويتوقف ذلك على نوعية الأنشطة وطبيعة التنظيم والقرارات ودرجة الاندماج، ويتعلق مصدر التنافسية التسيرية بالقيم التي يتميز بها مسؤولو المؤسسة، حيث تمس الصفات التي يتحلون بها والتي تتولد من خلال التجارب السابقة والمعارف المتحصل عليها من طبيعة التكوين.

<sup>1</sup>صالح محمد، التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الطبعة الأولى، 2016، عمان، الأردن، ص ص: 119- 120.

الفصل الثاني : الإطار النظري لتنافسية المؤسسات الإقتصادية

ثالثا: العوامل المؤثر على التنافسية:

يمكن تلخيص العوامل المؤثرة على تنافسية المؤسسة في الجدول التالي :

درجة التحكم في المتغيرات الداخلية بالمؤسسة	مرونة الطلب على السلعة	حدة المنافسة في الأسواق
درجة التميز التكنولوجي	نوع المنتج	درجة التغلغل في السوق
حجم المؤسسة ومركزها في السوق	التنافسية	شروط الإستيراد، التخفيضات والخصومات
درجة تحكم المؤسسة في المتغيرات البيئية	درجة امتلاك العلوم والتكنولوجيات المحلية	

المصدر: فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص12.

المطلب الثاني: مؤشرات ومستويات التنافسية:

في هذا المطلب سنقوم بتحديد مؤشرات ومستويات التنافسية والمتمثلة في:

أولاً: مؤشرات التنافسية:

تتضمن مؤشرات تنافسية المؤسسة: الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية الكلية للعوامل، الحصة السوقية:<sup>1</sup>

1. الربحية:

يتحدد مستوى ربحية المؤسسة من خلال مقارنة تكلفة إنتاجها بمنافسيها، كلما كانت أقل كان ذلك في صالح الرفع من ربحيتها، بحيث لا تكون المؤسسة تنافسية إلا إذا كان بيع سعر منتجاتها يفوق تكاليف إنتاجها والعكس صحيح.

لذا، فإن الربحية العالية مؤشر على أن المؤسسة تمتلك هامشا كبيرا للمناورات على السعر مع ضمان التكاليف.

فالمؤسسة التي ترغب في التنافسية لفترة أطول لابد لها من التركيز على البحث والتطوير وبراءات الاختراع لتحقيق الجاذبية نحو منتجاتها، وبالتالي الرفع من إنتاجها وتعظيم منافعها المستقبلية.

<sup>1</sup> ابن سعيد محمد وبن سعدية وسيلة، مرجع سابق، ص ص: 251-253.

الفصل الثاني : الإطار النظري لتنافسية المؤسسات الإقتصادية

## 2. تكلفة الإنتاج:

تعتبر تكلفة الإنتاج مؤشرا هاما لتنافسية المؤسسة، حيث أنه إذا كانت التكلفة المتوسطة للإنتاج أقل من سعر البيع فإنه يؤدي إلى تحقيق الأرباح، كما أنه إذا كانت التكلفة المتوسطة للإنتاج أقل من تكلفة المنافسين في قطاع معين، وفي إطار منتجات متماثلة ومتجانسة يعتبر مؤشرا كافيا لتحديد تنافسية المؤسسة.

## 3. الإنتاجية الكلية للعوامل:

يعتبر مفهوم الإنتاجية الكلية في المؤسسة هاما لقياس مدى فاعليتها في تحويل المدخلات إلى منتجات تامة، إلا أن هذا المفهوم لا يفسر مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، وأنه من الممكن مقارنة نمو الإنتاجية الكلية لعدة مؤسسات سواء على المستوى المحلي أو الدولي، حيث إن الإنتاجية الكلية تتأثر بعدة عوامل منها: التغيرات التقنية، تحريك دالة التكلفة نحو الأسفل لتحقيق وفورات الحجم، كما تتأثر الفروقات على الأسعار الحدية. وتحسب الإنتاجية كما يلي:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية}$$

بحيث تعبر المخرجات عن كمية المنتجات، بينما تمثل المخلات في كل من رأس المال، العمال، الآلات..... الخ، ونظرا لصعوبة تحقيق التجانس بين وحدات القياس المختلفة لهذه العوامل تلجأ المؤسسة إلى حساب الإنتاجية الكلية كما يلي:

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{التكاليف الكلية}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

وهذه الحسابات الخاصة بالإنتاجية لا تقيد بشكل مستقل، ولكن تستخدم في المقارنة الزمنية بإظهار: التناقص، التزايد، ثبات الإنتاجية خلال مدة زمنية معينة مقارنة بالمنافسين لمعرفة أن المؤسسة في المستوى المرجو أو دون ذلك.

## 4. الحصة السوقية:

تعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المؤسسة من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المؤسسات الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات فهي تعبر عن النسبة بين سوق المؤسسة وبين حصة السوق الكلية.

تعتبر الحصة السوقية من أهم وأوضح المؤشرات لتنافسية المؤسسة؛ فإذا كانت المؤسسة تمتلك أكبر حصة من السوق فإنها تنافسية ورائدة، أما إذا كانت حصتها السوقية منخفضة فنقول أن تنافسية المؤسسة ضعيفة،

## الفصل الثاني : الإطار النظري لتنافسية المؤسسات الإقتصادية

ومن الممكن للمؤسسة أن تكون مربحة ومستحوذة على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية بسبب الإجراءات الحمائية للسوق المحلية اتجاه التجارة الدولية.<sup>1</sup>

### ثانيا: مستويات التنافسية:

نظرا لاتساع مفهوم التنافسية تم التمييز بين ثلاثة مستويات لها وهي:<sup>2</sup>

#### 1. تنافسية على مستوى اقتصاد الدولة:

إن تعاريف التنافسية في مجملها تركز على النمو الاقتصادي وزيادة معدل الفرد من الدخل الوطني، إلا أن ذلك لايعتبر المؤشر الوحيد على تنافسية الاقتصاد الوطني، بل يتعدى ذلك إلى الإنتاجية بالكمية الأكبر والجودة العالية والملائمة في الزمان والمكان مع متطلبات المستهلك المحلي والدولي، ويتطلب ذلك بيئة عمل معززة للمؤسسات المكونة للنسيج الاقتصادي على المستوى المحلي، مثل وفرة عوامل الإنتاج، الموقع الجغرافي، عدد السكان، والدور الاقتصادي للدولة ومدى ملائمة هاته المتغيرات لاستقطاب الاستثمارات الأجنبية المختلفة والتي من شأنها تحقيق مزايا تنافسية للاقتصاد الوطني .

حيث أن الدول التي تعتمد في صادراتها على منتجات ذات قيمة مضافة مرتفعة بهامش ربح مرتفع من شأنها تحقيق معدلات دخل مرتفعة.

#### 2. التنافسية على مستوى القطاع:

تعني التنافسية على مستوى القطاع بأنها: قدرة المؤسسة في قطاع صناع معين على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق دون دعم الدولة وحماية الحكومة، ويكون القطاع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه مساوية له لدى المؤسسات الأجنبية والمحلية المنافسة.

#### 3. التنافسية على مستوى المؤسسة:

يمكن لأي مؤسسة أن ترفع من تنافسيته من خلال تحسين جودة منتجاتها وخدمة عملاءها بأكفا من المنافسين، وخفض تكاليفها بما يضمن لها المنافسة على الصعيد المحلي والدولي، تجدر الإشارة هنا إلى أن الدولة تستمد تنافسيته من المؤسسات والقطاعات المختلفة حيث أن ميدان التنافس يكون على مستوى المؤسسات وليس الدول، إذ لايمكن الوصول إلى صناعات تنافسية دون وجود مؤسسات قادرة على التنافس على مستوى القطاع وبالتالي تحقيق اقتصاد تنافسي .

<sup>1</sup>جاهد بشير، طيب ابراهيم ويس، تأثير الاقتصاد الرقمي على تنافسية المؤسسات الناشئة، مجلة القانون العام الجزائري والمقارن، المجلد الثامن، جامعة الجيلالي الياس بلعباس، الجزائر، 2022 ، ص: 636.

<sup>2</sup>سالم الياس، التنافسية والميزة التنافسية للمنظمة الأعمال، مجلة البحوث ودراسات التنمية، المجلد الثامن، العدد 01، 2021، ص: 235-237 .

### المطلب الثالث: ماهية الميزة التنافسية:

تبرز أهمية التعريف للميزة التنافسية في الدور الذي تلعبه في حياة المؤسسة وعليه ستناول مفهوم وانواع وخصائص الميزة التنافسية وأهم مصادرها:

#### أولاً : تعريف الميزة التنافسية:

تعددت التعاريف للميزة التنافسية حيث لا يوجد تعريف ثابت وموحد؛ وهذا لاختلاف البيئة المدروسة والقطاع

عرفها **PORTER** على أنها: " تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع للزيادات السعرية المفروضة"<sup>1</sup>.

أما كلوتر فيرى أن الميزة التنافسية على أنها: "مقدرة المؤسسة على أداء المنافسة بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليدهن ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها، تعمل على خلق القيمة في مجالات تقليل الكلفة مقارنة بمنافسيها"<sup>2</sup>.

وعلى ضوء ما سبق، يمكننا تعريف الميزة التنافسية على أنها: مقدرة المؤسسة على التحكم في عوامل النجاح بشكل أفضل من منافسيها، وهي تحقق من خلالها منفعة لها وتجعلها تتفوق على منافسيها.

#### ثانياً: أنواع وخصائص الميزة التنافسية:

تتمثل أنواع وخصائص الميزة التنافسية فيما يلي :

##### 1. أنواع الميزة التنافسية:

يمكن أن نميز بين نوعين أساسيين من الميزة التنافسية:<sup>3</sup>

##### 1.1. التميز الكلفة:

تتميز بعض المؤسسات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، عادة الميزة تنشأ من قدرة المؤسسة على تقليل الكلفة من تصنيع تصميم منتج أقل كلفة مقارنة مع المنافسين مما يؤدي حتماً في

<sup>1</sup> M.Porter, *L'avantage concurrentielle ,comment devancer ces concurrents et mainenir son avance*, édition dunod, paris,1999, p:08.

<sup>2</sup> يمينة عساس، وردة قريمطي، دور اقتصاد المعرفة في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية. دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، مجلة الاقتصاد الدولي والعمولة، المجلد 02، العدد 01، جامعة عاشور زيان الجلفة، الجزائر، 2019، ص: 120.

<sup>3</sup> أسيا زهار، استراتيجية التنوع ودورها في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة تجارب دولية وسبل الاستفادة منها، أدروحة دكتوراه في المناجمنت والاقتصاد التطبيقي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة برج بوعريج، 2021/2020، ص: 75-77.

**الفصل الثاني :** ..... الإطار النظري لتنافسية المؤسسات الإقتصادية  
النهائية إلى تحقيق أكبر عائد بأقل تكلفة، ولتحقيق هذه الميزة لابد من التحكم في عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هته العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هاته العوامل: مراقبة الحجم، مراقبة التعلم، مراقبة استغلال القدرات.... الخ.

## **2.1. إستراتيجية التميز:**

تتميز المؤسسة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية فريدة تجعل العميل يتعلق بها، وتمنح ميزة التميز للمؤسسة على بيع كميات أكبر لمنتجاتها بسعر مرتفع نسبيا وضمان وفاء العملاء اتجاه منتجاتها، كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها، ولا يتم ذلك إلا من خلال مراقبة العوامل التالية: الإجراءات التقديرية، الروابط، الرزنامة، ميزة النمو... الخ.

## **2. خصائص الميزة التنافسية:**

تتميز الميزة التنافسية بمجموعة الخصائص التالية:<sup>1</sup>

- ليست ثابتة أو أنه شئ تملكه المؤسسة أو لا تملك
- ليست حكرا على مؤسسة ما دون غيرها
- وسيلة لتحقيق غاية ويرتكز جوهر الميزة التنافسية على القيمة التي يمكن تخلقها المؤسسة لعملائها
- أسعار وتكاليف منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج
- تقديم منتجات وخدمات فريدة تبرر الأسعار التي تباع بها

## **ثالثا: مصادر الميزة التنافسية:**

للحصول على الميزة التنافسية يجب التعرف على المصادر التي تستمد منها هاته الأخيرة وهي كالتالي:<sup>2</sup>

## **1. الكفاءة:**

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات .  
فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءات إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

<sup>1</sup> مجموعة من الباحثين، تطبيقات الذكاء الإصطناعي كتوجه حديث لتعزيز تنافسية منظمات الأعمال، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية، ط01، برلين، ألمانيا، 2019، ص: 209 .

<sup>2</sup> مجاني باديس ، طوبال ريمة ، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجا، ألفا للوثائق، الطبعة الأولى، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص: 96-97.

## 2. الجودة:

نتيجة التغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسة بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذا لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له ولقيمة والتي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسة التي ترغب في المنافسة أن تضع منتجات ذات جودة عالية.

## 3. المعرفة

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياستها الإستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات العلامات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المميزة .

فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهيكل والوظائف والعمليات.

وإضافة لذلك توجد مصادر أخرى منها:<sup>1</sup>

### • التكلفة الأقل:

وتتضح عن طريق اليد العاملة والمواد الأولية: إذ من الممكن تقليدها وتحقيقها من قبل المؤسسات المنافسة وهي مرتبة منخفضة كمصدر للميزة التنافسية.

### • العلامة التجارية ذات السمعة الجيدة:

وتتضح عن طريق التميز في تقديم السلع والخدمات العلاقات الجيدة مع العملاء والتكنولوجيا المستخدمة، وهي مرتبة مرتفعة كمصدر للميزة التنافسية.

### المبحث الثاني: محيط المؤسسات الإقتصادية:

يقصد بالمحيط الحيز الذي يعبر عن الظروف المعنوية والواقع المادي والطبيعة القانونية المحيطة بالمؤسسة والمحيط يشكل المناخ الإستثماري الذي تنشط فيه المؤسسة، حيث تتفاعل المؤسسة مع محيطها تأثر وتتأثر فهي تسعى إلى أن يكون محيطها الداخلي مضبوطا ويستجيب إلى أهداف وغايات المؤسسة، سوف نتطرق في هذا المبحث إنكل من المحيط الداخلي والخارجي القريب والخارجي البعيد للمؤسسة.

<sup>1</sup> بهجة عطية راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنيات المعلومات، 2016، ص:175.

الفصل الثاني : الإطار النظري لتنافسية المؤسسات الإقتصادية

المطلب الأول: المحيط الداخلي للمؤسسة:

سيتم التعرض في هذا المطلب الى مفهوم ومكونات المحيط الداخلي للمؤسسة الإقتصادية، إضافة إلى عوامله ومتغيراته .

أولاً: مفهوم ومكونات المحيط الداخلي:

فيمل يلي سيتم توضيح مفهوم المحيط الداخلي للمؤسسة وتبيان مختلف مكوناته:

### 1. مفهوم المحيط الداخلي:

يعرف المحيط الداخلي بأنه: "هو الإطار الذي تتحرك فيه المؤسسة وتتعامل معه لتحقيق أهدافها، وهو يتضمن مجموع العوامل والمتغيرات ضمن حدود المؤسسة والتي تنفرد بها دون غيرها، هذه المتغيرات تؤثر عليها لكن في المقابل تملك المؤسسة قدرة التحكم فيها السيطرة عليها"<sup>1</sup>

### 2. مكونات المحيط الداخلي للمؤسسة :

يتكون المحيط الداخلي للمؤسسة من أهداف وغايات المؤسسة، المرسومة في الخطة الاستراتيجية العامة وكذا الخطط التنفيذية لتحقيق تلك الأهداف.

كما يظّم المحيط الداخلي التنظيم الإداري للمؤسسة وهيكلها التنظيمي وكذا عناصر الإنتاج الأخرى، من موارد بشرية مسيرة ومنفذة ضمن هيكل متميز وواضح وعادة ما يكون هذا المحيط من أسهل المستويات، وهذا لأنه يسهل التحكم فيه، إن حسن المحيط الداخلي يرتبط أساسا بتوفر عناصر الإنتاج الكفأة، المورد البشري، رأس المال الكافي، وفرة المواد الأولية كما ونوعا.<sup>2</sup>

### 3. أهمية تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة:

تهتمّ المؤسسات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية، لذا فإن تحليل البيئة الداخلية خطوة مهمة في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة، وتبين أهميتها فيما يلي:<sup>3</sup>

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة.
- إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات الصناعية.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها والاستفادة منها.
- تحديد نقاط الضعف وذلك من أجل معالجتها والتغلب عليها وتغطيتها بنقاط القوة الحالية للمؤسسة.

<sup>1</sup> ليمينة رحمانى، مطبوعة محكمة في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي ، برج بوعريح، 2021/ 2022، ص:94.

<sup>2</sup> فوزي محيريق بن الجيلالي، مدخل لاقتصاد مؤسسة، مطبعة الرمال، الوادي، الجزائر، 2020، ص:107.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي عشر، مجموعة النيل العربية، الطبعة السابعة، مصر، دون تاريخ، ص ص: 132-133.

الفصل الثاني : ..... الإطار النظري لتنافسية المؤسسات الإقتصادية

4 . عوامل ومتغيرات المحيط الداخلي للمؤسسة:

عند إجراء عمليات التحليل والتقييم الداخلي للمؤسسة يجب دراسة كافة العوامل والمتغيرات التي تمثل القدرات والإمكانات المتاحة للمؤسسة سواء كانت مادية أو بشرية أو المعنوية. ويمكن توضيح عوامل ومتغيرات المحيط الداخلي في الجدول التالي:

الجدول رقم 3: عوامل ومتغيرات المحيط الداخلي

العوامل	المتغيرات
التسويق	. نصيب المؤسسة من الحصة السوقية. . مزيج المنتجات وبحوث التسويق. . وضع المنتجات في دورة حياة المنتج. . مدى الاعتماد على المنتجات الأساسية في تحقيق المبيعات /الأرباح/التدفق النقدي. . شبكات التوزيع: قنوات ومنافذ التوزيع . . الترويج: الإعلانات، البيع الشخصي ، العلاقات العامة.
الإنتاج	. حجم ونوع وموقع وعمر المصانع . الآلات:التخصص،تعداد الأغراض،مدى عصرنه طرق الإنتاج. . نظم الرقابة على الإنتاج. . تكاليف الإنتاج،المباشرة/الغير مباشرة.
التمويل	. هيكل الأصول الحالي ، التدفق النقدي والسيولة . هيكل رأس المال وحقوق الملكية . . الربحية : العائد على الاستثمارات ، المبيعات. . الإجراءات الخاصة بالإدارة المالية . . هيكل المد يونية ومدى الاعتماد على الغير في عمليات التمويل .
الأفراد	. تخطيط القوى العاملة : العرض والطلب. . نقابات لعمال والاتحادات. . مستويات الأجور والمرتببات والحوافز .
الهيكل التنظيمي	. مدى مناسبة الهيكل التنظيمي ودراسة العلاقات المتشابكة . . مستويات التنظيم ومكانة كل منها. . قيم وأخلاقيات واتجاهات الإدارة العليا.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص:146.

الفصل الثاني : الإطار النظري لتنافسية المؤسسات الإقتصادية

المطلب الثاني: المحيط الخارجي للمؤسسة:

سيتمّ التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم المحيط الخارجي للمؤسسة بشكل عام، وإلى المحيط الخارجي القريب بشكل خاص.

أولاً: مفهوم المحيط الخارجي للمؤسسة:

يعرف المحيط الخارجي بأنه: "المحيط الخارجي هو كل عنصر موجود خارج المؤسسة والذي لا يمكن التحكم فيه أو السيطرة عليه"<sup>1</sup>.

ويعرف أيضاً: "هو المحيط الذي يعتبر خارج عن سيطرة المؤسسة وإدارة التسويق فيها فلا يمكن التحكم به، ويطلق عليه بالبيئة البعيدة لأنها خارجة عن سيطرة المؤسسة ولا تستطيع التحكم في مختلف عواملها"<sup>2</sup>. وينقسم المحيط الخارجي إلى :

- المحيط الخارجي الخاص (القريب).

- المحيط الخارجي العام (البعيد) سنتطرق إليه في المطلب الثالث.

ثانياً: مفهوم المحيط الخارجي الخاص:

يمثل مجموعة العوامل التي تقع على حدود تعاملات المؤسسة، ويختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى، فهي مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تؤثر بشكل خاص على مؤسسات معينة نظراً لارتباطها المباشر بتلك المؤسسة<sup>3</sup>.

وكما يقول مايكل بورتر: البيئة الخاصة بالمؤسسة متكونة من خمسة عوامل أساسية تحدد مدى قوة التنافس

بما في ذلك المجال ويمكن توضيحها بالشكل التالي<sup>4</sup>:

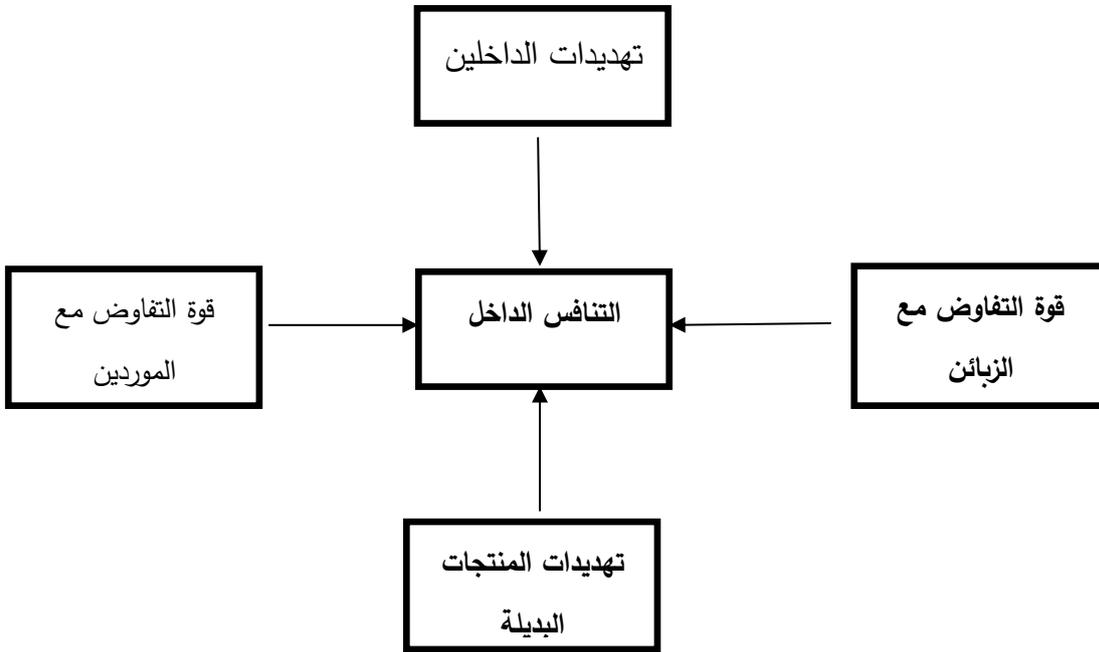
<sup>1</sup> عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، الأردن، 2002، ص:30.

<sup>2</sup> بن حمدو عبد الله، زيتوني صابرين، مكونات المحيط الخارجي وأثرها على دخول المؤسسات الجزائرية إلى السوق الدولية. دراسة عن المؤسسات الجزائرية المصدرة، مجلة المالية والأسواق، المجلد 05، العدد 9، مستغام، الجزائر، 2018، ص:64.

<sup>3</sup> بوقرة رابع، بالواضح الهاشمي، محاولة تشخيص محيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات المالية والاقتصادية، العدد الرابع، المسيلة، الجزائر، 2011، ص:40.

<sup>4</sup>Source : Michael Porter, Op.cit, P:17.

الشكل رقم 3: يمثل القوى الخمس للتنافسية



Source : Michael Porter, Op.cit, P :17.

ثالثا: أبعاد المحيط الخارجي الخاص للمؤسسة:

- يتضمن المحيط الخارجي الخاص بصفة عامة القوى الآتية: المالكون، الزبائن، المجهزون، العمال، النقابات والمجتمع المحلي.<sup>1</sup>
- المالكون : هم المساهمون في ملكية المؤسسة والمسؤولون عن مراقبة عوائد المؤسسة.
  - الزبائن: هم من يقومون بشراء واستخدام منتجات المؤسسة.
  - المنافسون: هم الذين لديهم سلع وخدمات بديلة ومماثلة لمنتجات وخدمات المؤسسة.
  - النقابات: تقوم بتمثيل العمال والدفاع عنهم.
  - المجتمع المحلي: هو المجتمع المحيط بالمنظمة ويتبادل التأثير والعلاقة معها، ولكل مؤسسة مجتمع محلي خاص بها.

المطلب الثاني: المحيط الخارجي العام (البعيد):

في هذا المطلب سوف نتناول مفهوم المحيط الخارجي البعيد وتحديد العوامل المؤثرة به.

<sup>1</sup> مسلم علاوي شبلي، التوجيهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، ktabinc، بدون تاريخ، ص:57.

## الفصل الثاني : الإطار النظري لتنافسية المؤسسات الإقتصادية

### أولاً: تعريف المحيط الخارجي العام:

يقصد بالمحيط العام للمؤسسة كل العوامل التي تمس تأثيرها كافة المؤسسات التي تقع خارج المؤسسة، وهي تتمثل في "مجموع العوامل السياسية، الإقتصادية والاجتماعية، التكنولوجية، الديمغرافية، ويظهر تأثير هته العوامل على المؤسسة في الجوانب التالية"<sup>1</sup>:

- تحديد فرص الاستثمار والنمو.
- درجة الاستقلالية التي تستطيع ممارستها الإدارة .
- التنظيم الإداري وسياستها التطبيقية.

### ثانياً:عوامل المحيط الخارجي العام:

يتضمن المحيط الخارجي العام عدة عوامل أهمها:

1. **العوامل الثقافية والاجتماعية:** تضم عناصر القيم والمعتقدات والتعليم والدين والخصائص الديمغرافية<sup>2</sup>.
2. **العوامل الإقتصادية:** يضم مختلف الأنشطة والعمليات الإقتصادية التي تسمح بالإنتاج وتوزيع واستغلال الموارد من أجل تنمية العملية الإقتصادية، وللمؤسسة تفاعلات وتدخلات معه هذا النظام لكونها نظام اقتصادي تخضع لأهم القيود والشروط التي تسعى إلى التكيف معها<sup>3</sup>.
3. **العوامل التكنولوجية:** تؤثر التكنولوجيا بشكل كبير على المؤسسة من خلال تأثيرها على طرق وأساليب التسيير والإنتاج و الاتصال؛ أي تؤثر على النشاط الاستغلالي والاستثماري للمؤسسة، فيظهر هذا التأثير في صورة الآلات الحديثة التي تستخدم في العملية الإنتاجية<sup>4</sup>.
4. **العوامل السياسية والقانونية:** تشمل مجموعة وعدة متغيرات سياسية وقانونية ذات الصلة بالنظام السياسي والقانوني السائد بالدولة أو الدول التي تمارس فيه المؤسسة نشاطها.

<sup>1</sup>خلفي عيسى، مطبوعة اقتصاد مؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والقانونية، جامعة محمد خيضر بسكرة، بدون تاريخ، ص: 11.

<sup>2</sup>سكر كنزة ، مطبوعة اقتصاد مؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2019. 2020، ص: 18.

<sup>3</sup>ناصر داداي عدون، المؤسسة الإقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص:121.

<sup>4</sup>لزهرة العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2013/2012، ص:54.

الشكل رقم 4: بيئة المنظمة بشكل عام



المصدر: أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص:56

### المبحث الثالث: دور التشخيص المالي في تنافسية المؤسسة:

إن أدوات التشخيص المالي في المؤسسة تقيّم حالات القوة والضعف في المؤسسة، ولكي نصل إلى تقييم أكثر دقة للمؤسسة يجب مقارنتها بالمؤسسات التي تزاوّل نفس النشاط، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث، وذلك بمقارنة نتائج المؤسسة بمنافسيها وبمتوسطات القطاع لمعرفة موقعها التنافسي من أجل المحافظة عليه أو تحسينه.

### المطلب الأول: المقارنة مع المنافسين ومتوسطات القطاع:

في هذا المطلب سيتم تحديد كيفية مقارنة المؤسسة الإقتصادية مع منافسيها وتحديد مكانتها مع متوسطات القطاع.

### أولاً: المقارنة مع المنافسين:

إن الحالة المالية غالباً ما تعتبر المقياس الفردي الأفضل للوضع التنافسي والجاذبية الكلية للمؤسسة أمام المستثمرين، فتحديد نقاط القوة والضعف المالية يعتبر أمراً ضرورياً لصياغة الاستراتيجية الفعالة، ولكي تستطيع

## الفصل الثاني : الإطار النظري لتنافسية المؤسسات الإقتصادية

المؤسسة تحديد موقعها التنافسي في السوق تقوم المؤسسة بمقارنة نقاط قوتها وضعفها مع أكبر منافسيها، وذلك بغية تحسين قدرتها على المنافسة.

ويعتبر الأسلوب المقارن بالنسب المالية الأكثر استعمالا وتكون مقارنة زمنية عن طريق مقارنة المؤشرات المالية لفترات زمنية متتالية أو مكانية، وذلك بمقارنة الأداء المالي بأداء المنافسين وتقييم الصحة المالية للمؤسسة، ومن أهمها: نسبة السيولة، نسبة تغطية الديون، نسب المردودية، نسب النشاط، نسب التدفق النقدي<sup>1</sup>.

### ثانيا: المقارنة بمتوسطات القطاعات:

يمكن إجراء عمليات المقارنة بناء على معدلات والنسب السارية في الصناعات التي تمارس فيها المؤسسة نشاطها؛ فمثلا نجد أن نسب التداول باعتبارها نسبة من نسب السيولة يجب أن تكون تساوي اثنين، أي أن الأصول المتداولة يجب أن تغطي الخصوم المتداولة مرتين، ونجد أن نسبة التداول السريع - باستبعاد المخزون - يجب أن تكون مساوية للواحد، وبتعدّد الصناعات نجد أن لكل صناعة ما يميزها، وبالتالي ينعكس ذلك على معدلات ونسب أداءها، حيث يجب مراعاتها عند إجراء عملية المقارنة بمتوسطات القطاع.

وتستفيد المؤسسة من نتائج التشخيص والمقارنة بمتوسطات القطاعات باستغلال نقاط القوة الداخلية للحصول على ميزة تنافسية واغتنام الفرص والتغلب على المعوقات المحيطة ومنها<sup>2</sup>:

- القيادة في تخفيض التكاليف.
- التميز في المنتجات.
- التركيز على قطاعات أو قطاع معين من السوق.

### المطلب الثاني: التشخيص المالي وأدوات التحليل الإستراتيجي:

عند دراسة التشخيص المالي وجب علينا ربطه بالتشخيص الاستراتيجي، لهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من التشخيص المالي وأدوات التشخيص الإستراتيجي.

<sup>1</sup> محمد المحمدي الماضي، إدارة الإستراتيجية، جامعة القاهرة، الطبعة 12، القاهرة . مصر، 2017، ص:173.

<sup>2</sup> عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص:147

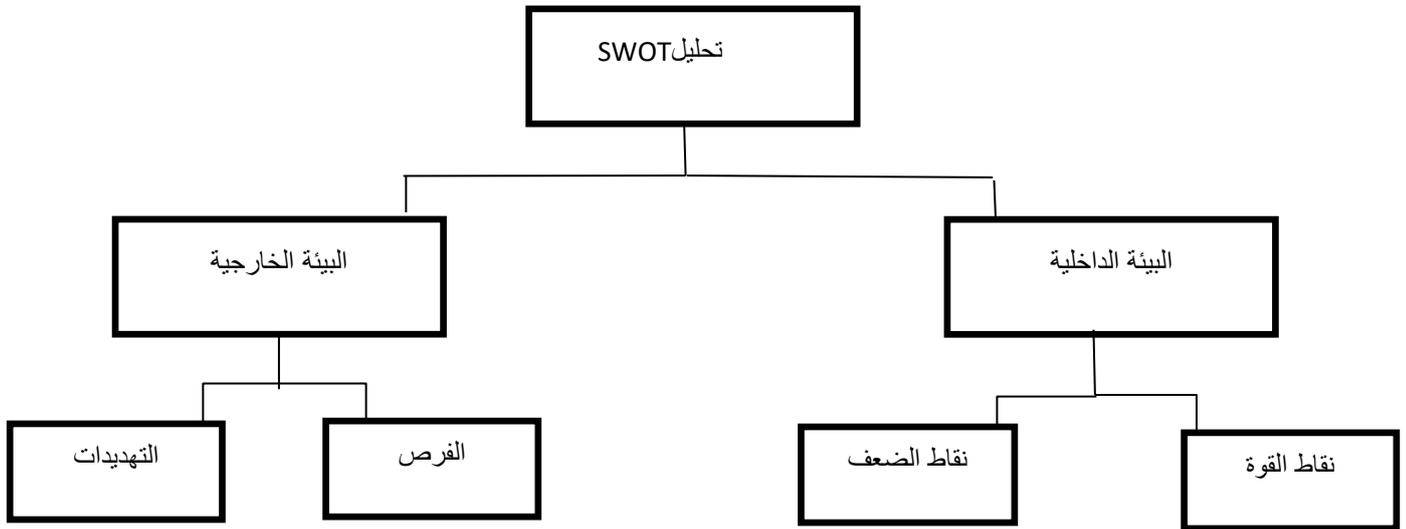
## أولاً: تحليل SWOT

تحليل سووت ويسمى أيضا بالتحليل الرباعي وهو أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لدى المؤسسة، حيث يعتمد على فكرة بديهية وهي النظر إلى مصادر القوة والفرص المتاحة للمؤسسة، ويمكن توضيح مكوناته كما يلي<sup>1</sup>:

1. **نقاط القوى:** نقاط قوة أي مؤسسة هي عبارة عن مصادرها وقدراتها المتوفرة والتي يمكن استخدامها لإيجاد ميزات تنافسية، فهي تلك الجوانب التي تستطيع بها المؤسسة المنافسة في الأسواق.
2. **نقاط الضعف:** هي العوامل الداخلية التي تؤثر سلبا على نشاط المؤسسة، بمعنى أي ظروف وعوامل نقص موجودة فعلا تعيق القدرة على استغلال الفرص.
3. **الفرص:** وهي العوامل الخارجية التي تصب في مصلحة المؤسسة، أي الظروف أو اتجاهات الخارجية ذات أثر ايجابي مكنت فرصة للتطور والنمو.
4. **التهديدات:** وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المؤسسة وتسبب اضطرابات للمؤسسة.

ويمكن تلخيص عناصر تحليل سووت في الشكل التالي:

### الشكل رقم 5: تحليل سووت



المصدر: من إعداد الطالبين

## الفصل الثاني : الإطار النظري لتنافسية المؤسسات الإقتصادية

### ثانيا: أسلوب تحليل المحفظة:

يساعد هذا الأسلوب في تقويم مستوى الأداء للمؤسسة على مستوى خط الإنتاج والسوق، سواء ذلك كان مرتبطا بالأداء الحالي أو المتوقع حدوثه في المستقبل وكذا نماذج تحليل المحفظة، لكن أكثر النماذج استخداما نجد:

### 1. نموذج مجموعة بوسطن الاستثمارية:

قدمت شركة الاستثمارات الإدارية BCG نموذجا لتقويم وحدات الأعمال الاستراتيجية في المؤسسة، وهو ما أطلق عليه: مصفوفة النمو. الحصة السوقية، ويتألف هذا النموذج من مصفوفة ذات محورين أساسيين هما: المحور الأفقي في للمصفوفة، ويعبر عن حصة السوق النسبية أما المحور العمودي فهو نموذج السوق. وتنقسم المجموعة إلى أربع خلايا تعكس وضع المنتج أو الخدمة داخل السوق وهي: النجوم، علامة الإستفهام، إدارة النقدية، خلية الوضع المضطرب وتأخذ الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم 6: نموذج مجموعة بوسطن

<p>النجوم</p> <p>☆</p> <p>معدل نمو عال/ حصة سوقية منخفضة</p> <p>○ ○</p>	<p>علامة الاستفهام</p> <p>○</p> <p>○</p> <p>معدل نمو عال/ حصة سوقية منخفضة</p> <p>○</p>
<p>إدارة النقدية</p> <p>معدل نمو منخفض في الصناعة/ حصة سوقية مرتفعة</p>	<p>الوضع المضطرب</p> <p>○</p> <p>معدل نمو منخفض في الصناعة/ حصة سوقية منخفضة</p>

المصدر: مجد صقور، رعد الصرن، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص: 101.

### 1.1. علامة الاستفهام:

هي وحدات وأنشطة تمثل حصة سوقية منخفضة مع معدل نمو مرتفع، وهاته الوضعية مثيرة للتساؤل، والاستراتيجية الملائمة غير محددة. وغالبا مايقع في هذا المربع السلع الجديدة والأعمال في بدايتها، ولكي تستمر هاته المنتجات تحتاج لتخصيص موارد أكبر لتحسينها وخلق طلب عليها، ويمكن اتباع إحدى البدائل الاستراتيجية التالية:

<sup>1</sup> مجد صقور، رعد الصرن، الإدارة الاستراتيجية، الجامعة الافتراضية، سوريا، 2018، ص ص: 101 - 102

## الفصل الثاني : الإطار النظري لتنافسية المؤسسات الإقتصادية

- إحدى استراتيجيات النمو لتعزيز المركز التنافسي وزيادة الحصة السوقية.
  - اتباع إستراتيجية الانكماش، بالمحافظة على الحصة السوقية مع تخفيض معدل النمو السوقي.
  - اتباع إستراتيجية الاستقرار النسبي، أي الاحتفاظ بمعدل نمو عال من تدفق نقدي عال.
- ويمكن قياس النصيب النسبي ومعدل النمو السوقي وفق التالي<sup>1</sup>:

$$\text{النصيب النسبي السوق النسبي} = \frac{\text{النصيب النسبي لوحدة الأعمال الإستراتيجية بالمؤسسة}}{\text{النصيب السوقي للوحدة لعمال المنافسة القاندة في السوق}}$$

$$\text{معدل نمو السوق} = \frac{\text{اجمالي مبيعات أو السوق الصناعة للفترة ن - 1 - اجمالي مبيعات السوق للصناعة خلال الفترة}}{\text{اجمالي مبيعات أو السوق الصناعة خلال الفترات}}$$

### 2.1. النجوم:

هي وحدات أعمال أو منتجات تتمتع بمعدل ارتفاع النمو وارتفاع الحصة السوقية، وعلى المؤسسة اتباع إحدى استراتيجيات النمو من أجل المحافظة على المركز التنافسي القوي.

### 3.1. إدارة النقدية:

هي أحسن وضعية للمؤسسة حيث تتمتع بحصة سوقية كبيرة وأرباح عالية ومركز تنافسي قوي، ولكنها تتصف بمعدل نمو سوقي بطيء، وهذه الحالة منتجات مضرّة للنقدية، وتقدم عائد على الاستثمار أقلّ المنافسة.

### 4.1. الوضع المضطرب:

تعيش المؤسسة وضعية سيئة حيث حصة المؤسسة في السوق منخفضة ومعدل النمو منخفض، وهذا ما يجعل التدفقات المالية معدومة، إذ يتوجب على المؤسسة إيجاد البديل الاستراتيجي من أجل إعادة توجيه النشاط نحو أسواق جديدة أو تقديم منتجات جديدة.

### ثالثاً: مصفوفة ماكينيز:

أول ما طبقت في شركة جينرال حيث يعتمد هذا النموذج على مؤشرين: جاذبية السوق وقوة الأعمال.

### 1. جاذبية السوق:

وهي محصلة لعدد من الأبعاد أو المتغيرات وتشمل الحجم الحالي للسوق معدل نمو السوق، معدل الربح، ابتكار التكنولوجيا، والمؤسسة مفروض عليها معرفة مكانتها في السوق مقارنة مع الآخرين.

### 2. قوة الأعمال:

يمكن تقييمها من انطلاقاً من العوامل الفرعية التالية: الحصة السوقية، مقدار الموارد البشرية، التكلفة البيئية للوحدة، جودة المنتجات، السمعة، العلاقة مع الموزعين..... الخ

<sup>1</sup>محمد محمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر، الأردن، ص: 33.

## الفصل الثاني : الإطار النظري لتنافسية المؤسسات الإقتصادية

وتستطيع المؤسسة أن تعرف من خلال هاته المؤشرات مجالات النشاط التي تولد لها الإيرادات وماهي المناطق التي تحتاج الدعم.

ويمكن توضيح مصفوفة ماكنزي وفق الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم 7 : مصفوفة ماكنيز

ضعيفة	متوسطة	قوية	
B أنشطة التردد	A الأنشطة الربحية	A الأنشطة الربحية	مرتفعة
C لأنشطة الخاسرة	B أنشطة المقبولة	A الأنشطة الربحية	متوسطة
C الأنشطة الخاسرة	C الأنشطة الخاسرة	B انشطة القيم المريحة	منخفضة

المصدر : موسى بخاخشة، مطبوعة الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص: 93.

كلما اقتربت المجالات من الركن العلوي AAA الأيسر كانت مكانة تنافسية عالية وأكثر ربحية، وكلما توجهنا نحو الجزء السفلي CCC كان مجال النشاط رديئا، وبالتالي التخلي عن هذا النشاط، وكلما توجهنا نحو الوسط B الأنشطة المقبولة تحاول المؤسسة الحفاظ عليها وتحسين نشاطها.

<sup>1</sup>موسى بخاخشة، مطبوعة الإدارة الإستراتيجية، إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2019/2020، ص ص: 92 - 93.

## الفصل الثاني : ..... الإطار النظري لتنافسية المؤسسات الإقتصادية

### خلاصة الفصل:

تعبّر تنافسية المؤسسة عن سلوك المؤسسة تجاه محيطها ومختلف التغيرات الحاصلة فيه، ما يميزه ه وتوجه المؤسسة نحو التفوق والريادة من خلال امتلاك مزايا تنافسية تؤهلها لقيادة السوق. تختلف الاستراتيجية التنافسية التي تعتمدها المؤسسة وذلك بتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة. ومن أجل تعزيز هاته المكانة تعتمد المؤسسة إلى التشخيص المالي القائم على تحليل النتائج ومقارنتها بالمؤسسات المنافسة من أجل تحقيق موقعها التنافسي.

## الفصل الثالث :

التشخيص المالي وتنافسية مؤسسة صارل ساموشوف

## الفصل الثالث : ..... التشخيص المالي و تنافسية مؤسسة صارل سامنشوف

### تمهيد

بعد دراسة كل من التشخيص المالي وتنافسية المؤسسة من الناحية النظرية كان لابد من إعطاء الصيغة التطبيقية، ولجعلها أكثر موضوعية سنقوم بإسقاط المعارف النظرية والتي تطرقنا لها في الفصول السابقة على الجانب العملي.

وحتى نتمكن من إثراء دراستنا تمّ دراسة حالة مؤسسة صارل سامنشوف بولاية برج بوعرييج، حيث سنقوم في هذا الفصل بالتركيز على التشخيص بالمؤسسة، وذلك بالوقوف على نقاط القوة والضعف المالية للمؤسسة، وكذلك دراسة محيطها التنافسي بتشخيص المحيط الخارجي أيضا ومحاولة تحسينه.

لذلك تم تقسيم الفصل إلى : أربع مباحث: أمّا المبحث الأول فتم فيه التعريف بالمؤسسة وعرض الميزانيات المحاسبية والمالية، أما المبحث الثاني فتم فيه التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي وإعداد جدول التمويل وتدفقات الخزينة، في حين تناولنا في المبحث الثالث التحليل بواسطة النسب المالية، وبخصوص المبحث الرابع فتم فيه دراسة أثر التشخيص المالي على تنافسية مؤسسة صارل سامنشوف.

الفصل الثالث : ..... التشخيص المالي و تنافسية مؤسسة صارل سامنشوف

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة صارل ساموشوف وعرض الميزانيات المحاسبية الخاصة بها:

سنتناول في هذا المبحث إلى التعريف بمؤسسة صارل سامنوشوف وعرض الميزانيات المحاسبية الخاصة بها، وتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين: المطلب الأول التعريف بمؤسسة صارل سامنوشوف، أما في المطلب الثاني فقمنا بعرض الميزانيات المحاسبية وإعداد الميزانية الوظيفية.

**المطلب الأول: التعريف بمؤسسة صارل ساموشوف:**

في هذا المطلب سنقوم بالتعريف بالمؤسسة من خلال التعرف على نشأتها وميدان عملها ومعداتها التي تستخدمها في العملية الإنتاجية.

**أولاً: نشأة وميدان عمل مؤسسة صارل ساموشوف:**

شركة ساموشوف ذات المسؤولية المحدودة موجودة في السوق الوطني منذ أكثر من عشرين عاماً، عند تأسيسها في 16 يوليو 1988 كانت تعمل في مجال استيراد وتسويق المواد المتعلقة بالسباكة والتدفئة المركزية، وهي الوكيل الحصري للمصنعين العالميين المشهورين مثل شابي ، فيادروس وريمس وتعمل أيضا بالشراكة مع شركات سيرا ، ابي ، سالمون وغيرها.

في 13 أبريل 2016 قررت المؤسسة توسيع نطاق عملها لتدخل في مجال الإنتاج وبالأخص إنتاج رادياتير الألمنيوم كخطوة أولى، اليوم لديها مستودع قادر على استيعاب جميع معدات الإنتاج مع إمكانية توسيع القدرات، في هذا الإطار يتم تركيب خط جديد بالإضافة إلى خط معالجة السطح مع كابينة الطلاء وخط لتغليف المنتج النهائي.

وستتبعها استثمارات إضافية خلال السنوات القادمة لإنتاج القطع المستخدمة في إنتاج الردياتير، مثل النيل والقابس وغيرها، بفضل خبرتها الطويلة في هذا المجال تخطط الشركة أولاً في الاستثمار في صناعة رادياتير الألمنيوم الذي كانت تتقن تسويقه لفترة طويلة.

**ثانياً: الأنشطة:**

وصف عملية التصنيع هو عملية تحويل المواد الخام في ظروف محددة من حيث درجة الحرارة والضغط وجودة المياه، واختيار الدهان والتركيبات الكيميائية المناسبة. تتضمن هذه العملية تشكيل الألمنيوم في حالته الخام من خلال اللحام والتسوية والتشكيل النهائي، تليها عملية الثقب والتجميع لتشكيل بطارية نصف ناعمة من 8، 10، 12، 15 ... عناصر، يتم نقلها بعد ذلك إلى مرحلة التلوين للمعالجة المسبقة من خلال التنظيف بالرش، التنظيف بالغمر، والشطف بالغمر، والتنشيط بالغمر، والشطف بالرش، والشطف بالغمر، ثم معالجة مزدوجة بالكهرباء الساكنة والكهرباء الساكنة، مما يضمن خصائص ممتازة ضد التآكل وتشطيباً مثالياً.

الفصل الثالث : ..... التشخيص المالي و تنافسية مؤسسة صارل سامنشوف  
يتطلب التحكم في الجودة طوال عملية التصنيع التي تنتهي بالتحقق من المنتج النهائي عند خروجه من  
مرحلة التلوين، حيث يتم تجهيزه بالملحقات (مثل الكوع القابل للتعديل والأغطية وصمام التصريف)، مما يجعل  
المشع أمام الاستخدام ويتم تسليمه معبأً للعميل.

#### ثالث: منتجات ومدخلات الشركة

Samba	Sirocco	2Alpha	Diamanté	Alpha	
95	95	85	95	80	منتج مدخل
الألمنيوم الخام					المواد الخام
لحام الأغطية + تجميع النيبيل + معالجة كيميائية					العمليات

#### رابعاً: المعدات

تتمثل معدات المؤسسة في :

1. خط التشكيل: متخصص في عمليات التشكيل والتشكيل الميكانيكي.
2. محطة تصفية الهواء: مسؤولة عن تنقية الهواء وتحسين جودته.
3. خط الصباغة: متخصص في عمليات الصباغة والتلوين.
4. آلة التغليف: مسؤولة عن تغليف المنتجات بشكل فعال.
5. محطة معالجة المياه: المحطة مسؤولة عن معالجة المياه وتنقيتها.
6. معالجة المياه: هذا الجزء متخصص في معالجة المياه.
7. محطة المياه المبردة: هذه المحطة مسؤولة عن توفير المياه المبردة.
8. محطة الهواء المضغوط: المحطة متخصصة في توفير الهواء المضغوط.

#### خامساً: التنظيم:

يُعد الهيكل التنظيمي لشركة SAMOCHAUF تمثيلاً تخطيطياً للروابط والعلاقات الوظيفية والتنظيمية والهرمية. يتم تعريفه في المستند رقم S2 004- ويسمح بتخصيص واجبات كل شخص، يعكس الهيكل التنظيمي الوضع القانوني والأدوار لكل موظف ويحدد مسؤوليات الجميع، يتم تزويد كل وظيفة بورقة وصف الوظيفة التي تصف المهام والصلاحيات المتعلقة بتلك الوظيفة ويكمن الهيكل التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم 8: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على لوائح المؤسسة

### المطلب الثاني: عرض المعلومات المحاسبية وإعداد الميزانية الوظيفية للمؤسسة بين 2020/2022

سيتم في هذا المطلب عرض الميزانيات المالية والمحاسبية للمؤسسة وكذلك إعداد الميزانية الوظيفية.

### أولاً: عرض الميزانية المحاسبية وجدول حسابات النتائج لسنة 2020، 2021، 2022

تتمثل الميزانية المحاسبية للمؤسسة صارل سامنشوف في:

الفصل الثالث : ..... التشخيص المالي و تنافسية مؤسسة صارل سامنشوف

1. جانب الخصوم والأصول للميزانية المحاسبية

سنقوم بعرض أصول وخصوم ميزانية للمؤسسة وفق الجدول التالي:

الجدول رقم4: جانب الأصول للميزانية لسنة2022.2021.2020. الوحدة دج .

2022	2021	2020	الأصل
			<b>أصول غير جارية</b>
00	00	00	فارق بين الإقتناء . الإيجابي أو السلبي
250000.00	150000.00	150000.00	تثبيات معنوية
00	00	00	تثبيات عينية
1500000.00	1500000.00	1500000.00	أراض
95776594	95776593.77	51169302.10	مبان
641538383	641348193.21	641348193.21	تثبيات عينية أخرى
00	000	00	تثبيات ممنوح امتيازها
45099587	45099586.61	65099586.61	تثبيات يجري انجازها
00	00	00	تثبيات مالية
00	00	00	سندات موضوعة موضع المعادلة
00	00	00	مساهمات أخرى وحسابات دائنة ملحقة بها
00	00	00	سندات اخرى مثبتة
00	00	00	قروض وأصول مالية أخرى غير جارية
00	00	00	ضرائب مؤجلة
784164564.00	783874373.59	759267081.92	<b>مجموع الأصول غير جارية</b>
			<b>أصول جارية</b>
298442304	137605834.64	85913226.28	مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ
00	00	00	حسابات دائنة وإستخدامات مماثلة
19983194	34261731.24	17678772.72	الزيائن
4960596	5231229.12	456485.24	المدينون الآخرون
19027733	15268438.32	22927322.19	الضرائب وماشابهها

الفصل الثالث : ..... التشخيص المالي و تنافسية مؤسسة صارل سامنشوف

1393051	1190460.50	1212443.69	حسابات دائنة أخرى واستخدامات مماثلة
00	00	00	الموجودات وماشابهها
00	00	00	الأموال الموظفة والأصول المالية الجارية الأخرى
62872517	125180639.41	47766635.44	الخبزينة
406779396	318738333.23	175954885.56	مجموع الأصول الجارية
1190943959	11026112706.82	935221967.48	المجموع العام للأصول

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة.

جدول رقم 5 : يمثل جانب الخصوم للمؤسسة لسنة 2022.2021.2020. الوحدة دج .

2022	2021	2020	الخصوم
			رؤوس الأموال الخاصة
110000000.00	110000000.00	110000000.00	رأس مال تم إصداره
00	00	00	رأس مال غير مستعان به
1789203.43	1789203.43	1789203.43	علاوات واحتياطات . احتياطات مدمجة (1)
00	00	00	فوارق إعادة التقييم
00	00	00	فارق المعادلة (1)
208639958	60212009.44	(27468136.34)	نتيجة صافية / (نتيجة صافية حصة المجمع (1)
(36802208)	(97014217.78)	(69546091.44)	رؤوس أموال خاصة أخرى / الترحيل من جديد
283626953	74986995.09	14774985.65	المجموع 1
			الخصوم الغير جارية
1088057409	271638479.63	464656410.00	قروض وديون مالية
00	00	00	ضرائب (مؤجلة ومرصود لها)
00	00	00	ديون أخرى غير جارية

الفصل الثالث : ..... التشخيص المالي و تنافسية مؤسسة صارل سامنشوف

00	00	00	مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا
1088057409	271638479.63	464656410.00	مجموع الخصوم الغير جارية(2)
			الخصوم الجارية
165202635	2244080859.15	1342019316.80	الموردون الحسابات الماحقة
14734467	11850399.34	11389.39	الضرائب
252652669	280822286.56	123997518.85	ديون أخرى
84633469	83540282.59	89534366.65	الخبزينة السالبة
517223241	600693827.64	347762591.69	مجموع الخصوم الجارية (3)
988907602	947319302.36	827193987.34	المجموع العام للخصوم

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ميزانيات المؤسسة

2. عرض جدول حسابات النتائج بين 2022/2020

سنقوم بعرض جدول حسابات النتائج وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 6: يمثل جدول حسابات النتائج لسنة 2020، 2021، 2022. الوحدة دج .

2022	2021	2020	السنوات البيان
1732696461	636888263.41	364325545.27	رقم الأعمال
7314332	9429508	5276349.50	تغير المخزونات المنتجات المصنعة والمنتجات قيد الصنع
00	00	00	الإنتاج المثبت
00	00	00	اعانات الإستغلال
<b>1725382129</b>	<b>627458755.41</b>	<b>359049195.77</b>	<b>1. انتاج السنة المالية</b>
1367668553	44431029.09	266838864.66	المشتريات المستهلكة
58701100	10387904.21	18150733.04	الخدمات الخارجية والإستهلاكات الأخرى
<b>1426369653</b>	<b>454818933.30</b>	<b>284989597.70</b>	<b>2. استهلاكات السنة المالية</b>
<b>299012476</b>	<b>172639822.11</b>	<b>74059598.07</b>	<b>3. القيمة المضافة للإستغلال (1-2)</b>

الفصل الثالث : ..... التشخيص المالي و تنافسية مؤسسة صارل سامنشوف

3566571	34323028.58	34246456.51	أعباء المستخدمين
602507	423	8508.99	الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة
<b>267843898</b>	<b>138316370.53</b>	<b>39804632.57</b>	<b>4. الفائض الإجمالي عن الإستغلال</b>
413233	600555.55	1242808.15	المنتجات العملية الأخرى
1480966	37428004	258900.90	الأعباء العملية الأخرى
46742953	47265424.32	45167956.88	مخصصات الإهلاك والمؤونات
00	00	00	استثناءات عن خسائر القيمة والمؤونات
<b>220032713</b>	<b>91277221.72</b>	<b>(4379417.06)</b>	<b>5. النتيجة العملية</b>
16704927	3273742.28	1365301.69	المنتجات مالية
27993581	34328954.56	24454010.97	الأعباء المالية
<b>11288655</b>	<b>(31055212.28)</b>	<b>(23088709.28)</b>	<b>6. النتيجة لمالية</b>
<b>208744058</b>	<b>60222009.44</b>	<b>(27468126.34)</b>	<b>7. النتيجة العادية قبل الضرائب (5+6)</b>
104100	10000	00	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
00	00	00	الضرائب المؤجلة
00	00	00	مجموع منتوجات الأنشطة العادية
00	0	00	مجموع الأعباء الأنشطة العادية
<b>208639958</b>	<b>60212009.44</b>	<b>(27468126.34)</b>	<b>8. النتيجة الصافية لأنشطة العادية</b>
00	00	00	العناصر الغير العادية . للمنتوجات .
<b>00</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>9. النتيجة الغير عادية</b>
<b>208639958</b>	<b>60212009.44</b>	<b>(27468126.34)</b>	<b>10. النتيجة الصافية للسنة المالية</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على جدول حسابات نتائج للمؤسسة.

ثانيا :إعداد الميزانية الوظيفية لسنة 2020،2021،2022

سيتم إعداد الميزانية الوظيفية وفق التالي:

**1. جانب الأصول للميزانية الوظيفية**

الفصل الثالث : ..... التشخيص المالي و تنافسية مؤسسة صارل سامنشوف

جدول رقم 7: يمثل جانب الأصول للميزانية الوظيفية. الوحدة دج .

2022	2021	2020	البيان
784164564.00	783874373.59	759267081.92	مجموع الإستخدامات الثابتة
0.00	0.00	0.00	الشهرة (goodwill)
250000	150000.00	150000	التثبيات غير المادية
			التثبيات المادية
1500000	1500000.00	1500000	أراضي
95776594	95776593.77	51169302.1	مباني
641538383	641348193.21	641348193.2	تثبيات مادية أخرى
0	0.00	0.00	تثبيات قيد التنازل
45099587	45099586.61	65099586.61	تثبيات جاري إنجازها
0	0.00	0	التثبيات المالية
0	0.00	0.00	Titres mis en équivalences – entreprises
0	0.00	0	المساهمات الأخرى و الحسابات الدائنة الملحقة
0	0.00	0	القروض و الأصول المالية اخرى غير جارية
0	0.00	0.00	ضرائب مؤجلة-أصول-
338846282.00	188326464.70	127731764.88	الأصول المتداولة للإستغلال
298442304	137605834.64	85913226.28	المخزونات و الجاري إنجازها
19983194	34261731.24	17678772.72	الزبائن
19027733	15268438.32	22927322.19	الضرائب
1393051	1190460.50	1212443.69	حقوق استغلال اخرى
4960596	5231229.12	456485.24	الأصول المتداولة خارج الإستغلال
4960596	5231229.12	456485.24	المدينون الآخرون (تسبيقات)
62972517	125180639.41	47766635.44	مجموع الخزينة-أصول
0	0.00	0	توظيفات و أصول مالية جارية
62972517	125180639.41	47766635.44	الخزينة

الفصل الثالث : ..... التشخيص المالي و تنافسية مؤسسة صارل سامنشوف

المجموع	935221967.48	1102612706.82	1190943959.00
---------	--------------	---------------	---------------

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المحاسبية للمؤسسة

2. جانب الخصوم من الميزانية الوظيفية:

جدول رقم 8: يمثل جانب الخصوم من الميزانية الوظيفية. الوحدة دج .

2022	2021	2020	
673,720,719.00	501,918,879.18	587,469,375.79	مجموع الموارد الثابتة
283626953.00	74986995.09	147749756.6	الأموال الخاصة
110000000.00	110000000.00	110000000.00	رأس المال الصادر
0.00	0.00	0.00	منح و معونات
1789203.00	1789203.43	1789203.43	العلاوات و الاحتياطات
0.00	0.00	0.00	فارق إعادة التقييم
0.00	0.00	0.00	Écart d'équivalence
208639958.00	60212009.44	-27468126.34	النتيجة الصافية
-36802208.00	-97014217.78	-69546091.44	رؤوس الأموال الخاصة الأخرى-ترحيل من جديد-
0.00	0.00	0.00	الأقلية
202036357.00	155293404.46	108027980.14	الإهلاكات و المؤونات
188057409.00	271638479.63	464656410.00	ديون غير جارية
188057409.00	271638479.63	464656410.00	القروض و الديون المالية
0.00	0.00	0.00	ضرائب مؤجلة-خصوم-
0.00	0.00	0.00	ديون أخرى طويلة الأجل
179937102.00	236331258.49	134230706.19	مجموع الخصوم المتداولة للاستغلال
165202635.00	224480859.15	134219316.80	الموردون و الحسابات الملحقة
14734467.00	11850399.34	11389.39	الضرائب
0.00	0.00	0.00	المؤونات و المنتجات المدرجة في الحسابات سلفا
252652669.00	280822286.56	123997518.85	مجموع الخصوم المتداولة خارج الإستغلال
252652669.00	280822286.56	123997518.85	ديون أخرى
84633469.00	83540282.59	89534366.65	مجموع الخزينة_الخصوم
84633469.00	83540282.59	89534366.65	خزينة الخصوم
1190943959.00	1102612706.82	935231967.48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المحاسبية للمؤسسة.

## الفصل الثالث : ..... التشخيص المالي و تنافسية مؤسسة صارل سامنشوف

### المبحث الثاني : دراسة مؤشرات التوازن المالي وإعداد وتحليل جدول التمويل وتدفقات الخزينة

من خلال هذا المبحث سنقوم بدراسة وتحليل التوازن المالي للمؤسسة، وذلك باستخدام مؤشرات التوازن المالي والمتمثل في رأس المال العامل والاحتياج في رأس المال العامل والخزينة، وكذلك تحليل جدول التمويل وجدول تدفقات الخزينة خلال الفترة 2022/2020.

#### المطلب الأول: دراسة مؤشرات التوازن المالي:

من أجل اختبار قاعدة التوازن المالي للمؤسسة وجب علينا دراسة مؤشرات التوازن المالي المتمثلة في رأس المال العامل والاحتياج في رأس المال العامل والخزينة الصافية، وسنحاول تحليل كل مؤشر فيما يلي :

#### أولاً : دراسة رأس المال العامل:

#### 1 . حساب رأس المال العامل من أعلى الميزانية:

رأس المال العامل = الموارد الدائمة – الاستخدامات الدائمة

#### الجدول رقم 9: يمثل رأس المال العامل من أعلى للمؤسسة من 2022/2020. الوحدة دج .

البيان	2020	2021	2022
الموارد الدائمة	587469375.79	501918879.18	673720719.00
الاستخدامات الدائمة	759267081.9	783874373.6	784164564
راس المال العاملFR	171797706.13	-281955494.41	-110443845.00

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد الميزانية الوظيفية.

#### 2. حساب رأس المال العامل من أسفل الميزانية:

رأس المال العامل = الاستخدامات غير المستقرة – الموارد غير المستقرة

= الخصوم الأصول للاستغلال + الأصول خ الإستغلال + خزينة الأصول – الخصوم المتداولة للاستغلال -  
الخصوم المتداولة خ الإستغلال – خزينة الخصوم

الفصل الثالث : ..... التشخيص المالي و تنافسية مؤسسة صارل سامنشوف

الجدول رقم 10: رأس المال العامل من أسفل للمؤسسة من 2022/2020. الوحدة دج .

2022	2021	2020	البيان
338846282.00	188326464.70	127731764.88	الأصول المتداولة للاستغلال
4960596	5231229.12	456485.24	الأصول المتداولة للاستغلال خ
62972517.00	125180639.41	47766635.44	خزينة الأصول
179937102	236331258.5	134230706.2	الخصوم المتداولة للاستغلال
252652669	280822286.6	123997518.9	الخصوم المتداولة للإستغلال خ
84633469	83540282.59	89534366.65	مجموع الخزينة_الخصوم
-110443845.00	-281955494.41	-171807706.13	رأس المال العامل FR

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية الوظيفية للمؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن رأس المال العامل سالب خلال سنوات الدراسة، وهذا يعني أن الموارد الدائمة للمؤسسة لم تغط الاستخدامات الدائمة، وفي نفس الوقت الموارد غير الدائمة أكبر من الاستخدامات الجارية، حيث تستخدم المؤسسة في هذه الحالة تمويل استخدمتها المستقرة بالموارد غير الدائمة مما يضع المؤسسة في حالة عجز في سداد هاته الديون، وفي حالة استمرار المؤسسة على هاته الحالة لمدة زمنية طويلة وعدم معالجتها في أسرع وقت سيؤدي إلى إفلاسها، ومن أجل تخطي هاته الوضعية نقتراح على المؤسسة مايلي:

- الزيادة في الموارد الدائمة وذلك من خلال رفع قيمة الأموال الخاصة في المؤسسة.
- الزيادة في قيمة الديون طويلة الأجل وتخفيض قيمة الأصول الثابتة، وذلك عن طريق التنازل أو بيع بعض الأصول المادية التي لا تساهم في نشاط المؤسسة.
- تخفيض قيمة الموارد غير مستقرة من خلال التفاوض مع الدائنين لتأجيل سداد هاته الديون وتحويلها إلى ديون طويلة الأجل.

ثانيا:دراسة الإحتياج في رأس المال العامل

احتياجات رأس المال العامل = احتياجات رأس المال العامل للاستغلال + احتياجات رأس المال العامل خارج الإستغلال

= الأصول المتداولة للاستغلال + الأصول المتداولة خارج للاستغلال - الخصوم المتداولة للاستغلال - الخصوم المتداولة خارج الإستغلال

الفصل الثالث : ..... التشخيص المالي و تنافسية مؤسسة صارل سامنشوف

الجدول رقم 11: يمثل الاحتياج في رأس المال العامل للفترة 2022/2020. الوحدة دج .

2022	2021	2020	البيان
338846282.00	188326464.70	127731764.88	الأصول المتداولة للاستغلال
4960596	5231229.12	456485.24	الأصول المتداولة خ للاستغلال
179937102	236331258.5	134230706.2	الخصوم المتداولة للاستغلال
252652669.00	280822286.56	123997518.85	الخصوم المتداولة خ الإستغلال
-88782893.00	-323595851.23	-130039974.92	الاحتياج في رأس المال العامل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية الوظيفية.

من خلال الجدول نلاحظ أن الاحتياج في رأس المال العامل سالب طول فترة الدراسة وهذا مايفسر أن المؤسسة ليست بحاجة إلى تمويل لأن موارد الدورة المتداولة أكبر من الاستخدامات المتداولة، أي للمؤسسة موارد فائضة لم تستغل، وهذا مايؤثر على أرباح المؤسسة بزيادة التكاليف، ومن أجل استغلال ذلك الفائض يجب على المؤسسة استخدام تلك الموارد في توسيع دورة الاستغلال وزيادة الطاقة الإنتاجية .

ثالثا: دراسة الخزينة:

يتم حساب الخزينة الصافية وفق التالي:

**الخبزينة الصافية = رأس المال العامل الصافي الإجمالي - احتياجات رأس المال العامل**

الجدول رقم 12: يمثل الخزينة الصافية خلال الفترة 2022/2020. الوحدة دج .

2022	2021	2020	البيان
-110443845.00	-281955494.41	-171807706.13	رأس المال العامل FR
-88782893.00	-323595851.23	-130039974.92	احتياج في رأس المال العامل BFR
-21660952.00	41640356.82	-41767731.21	الخبزينة TR

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية الوظيفية.

من خلال الجدول نلاحظ أن الخزينة الصافية كانت سالبة خلال سنتي 2020 و 2022 ، بينما كانت في سنة 2021 موجبة ، أي في سنة 2020 و 2022 الاحتياج في رأس المال العامل أكبر من رأس المال العامل، وفي هذه الحالة المؤسسة في حالة عجز قدره -41767731.21 دج لسنة 2020 و -21660952.00 دج في سنة 2022، أي عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها تجاه الغير عند تاريخ استحقاقها نتيجة وجود تكاليف إضافية، ومن أجل تخطي المؤسسة هذا العجز يجب عليها اتخاذ بعض الإجراءات منها: المطالبة بحقوقها لدى الغير، الاقتراض من البنوك، التنازل عن بعض الاستثمارات دون التأثير على طاقتها الإنتاجية.

الفصل الثالث : ..... التشخيص المالي و تنافسية مؤسسة صارل سامنشوف

وفي سنة 2021 كانت الخزينة موجبة ب: 41640356.82 دج، وهذا يعني أن رأس المال العامل أكبر من الاحتياج في رأس المال العامل، وهو ما يعني أن للمؤسسة فائض في السيولة ليس في صالح المؤسسة، وعليه وجب على المؤسسة استغلال الفائض في مشاريع استثمارية أو توظيفه في البنوك.

**المطلب الثاني: إعداد وتحليل جدول التمويل وتدفقات النقدية:**

في هذا المطلب سيتم إعداد جدول التمويل وتدفقات الخزينة، وذلك على النحو الموالي:

**أولاً: إعداد وتحليل جدول التمويل:**

سنقوم بإعداد وتحليل جدول التمويل وفق التالي:

**1. إعداد جدول التمويل الجزء الأول:**

من أجل إعداد جدول التمويل نقوم بعدة خطوات حساب التغيرات الحاصلة في الميزانية الوظيفية خلال سنوات الدراسة(2020-2022) وحساب قدرة التمويل الذاتي .

**1.1. حساب التغيرات الحاصلة في الميزانية للمؤسسة وحساب قدرة التمويل الذاتي من 2020، 2021، 2021.**

**2022**

يتم تحديد تغيرات الحاصلة في ميزانية المؤسسة وفق الآتي:

**1.1.1. التغيرات الحاصلة في الأصول الثابتة:**

**الجدول رقم 13: يمثل الجدول التغيرات الحاصلة في الأصول الثابتة للمؤسسة. الوحدة دج .**

التغير بين 2022/2021		التغير بين 2021/2020		البيان
زيادة	نقصان	بالزيادة	بالنقصان	
100000		00	00	تثبيبات معنوية
				تثبيبات مادية
		44607291.7		مباني
190189.79				تثبيبات مادية أخرى
			(20000000)	تثبيبات جاري انجازها
<b>290189.79</b>	<b>00</b>	<b>44607291.7</b>	<b>(20000000)</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية الوظيفية.

**2.1.1. التغيرات في الأموال الخاصة: لا يوجد أي تغيرات في الأموال الخاصة خلال سنوات الدراسة.**

**3.1.1. التغيرات في الديون**

الفصل الثالث : ..... التشخيص المالي و تنافسية مؤسسة صارل سامنشوف

جدول رقم 14: التغيرات في الديون خلال سنوات الدراسة . الوحدة دج .

البيان	التغير بين 2021/2020		التغير بين 2022/2021	
	بالنقصان	بالزيادة	نقصان	زيادة
قروض وديون مالية	193017930.37		83581070.63	
المجموع	193017930.37		83581070.63	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية الوظيفية.

**4.1.1. توزيع الأرباح:** المؤسسة خلال سنوات الدراسة لم تقم بتوزيع الأرباح لأن في سنة 2020 كانت النتيجة

الصافية سالبة، في سنة 2021 - 2022 كانت النتيجة موجبة ولكن المؤسسة لم تقرر توزيع الأرباح.

**2.1. حساب قدرة التمويل الذاتي خلال سنوات الدراسة**

قدرة التمويل الذاتي تعتبر من أهم مصادر التمويل الدائمة، وتعكس قدرة المؤسسة عن تمويل نفسها من

خلال قدرتها على تسيير أصولها وتحقيق الأرباح، ويتم حسابها بالعلاقة التالية:

CAF = نتيجة الدورة الصافية +N مخصصات الإهلاكات والمؤونات لنفس الدورة ± نتيجة التنازل عن

الاستثمارات - استرجاعات المؤونات - إعانات الاستثمارات المحولة للنتيجة.

الجدول رقم 15: يمثل الجدول قدرة التمويل الذاتي خلال سنوات الدراسة . الوحدة دج .

البيان	السنوات	2020	2021	2022
النتيجة الصافية	(27468136.34)	60212009.44	208639958.00	
مخصصات الإهلاكات والمؤونات	45167956.88	47265424.32	46742953	
نتيجة التنازل عن الاستثمارات	00	00	00	
استرجاع المؤونات	00	00	00	
إعاناتا لإستثمارات	00		00	
قدرة التمويل الذاتي	17699820.54	107477433.76	255382911	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية وجدول حسابات النتائج

**1.2.1. تحليل قدرة التمويل الذاتي:**

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها، أنّ هناك ارتفاع ملحوظ في قدرة التمويل الذاتي للسنوات

2022/2021 مقارنة مع سنة 2020، وذلك ناتج عن تحقيق المؤسسة لنتيجة صافية سالبة في سنة 2020 بالرغم

من ذلك كانت قدرة التمويل الذاتي موجبة وهذا راجع إلى أن المؤسسة قامت بتكوين مخصصات اهتلاكات ومؤونات

قادرة على تغطية تلك الخسارة، وكانت أعلى قيمة لقدرة التمويل الذاتي سنة 2022 ب: 209107387.53 دج

الفصل الثالث : ..... التشخيص المالي و تنافسية مؤسسة صارل سامنشوف  
تليها سنة 2021 ب: 107477433.76 دج مقارنة بسنة 2020 وذلك راجع إلى تحقيق المؤسسة نتيجة صافية  
موجبة وتخصيصها للإهتلاكات ومؤهلات معتبرة .

### 3.1. الجزء الأول من جدول التمويل لسنة 2021 و2022

يمكن عرض جدول التمويل لسنة 2021 وفق التالي:

#### 1.3.1. الجزء الأول من جدول التمويل لسنة 2021:

الجدول رقم 16: يمثل الجزء الأول من جدول التمويل لسنة 2021. الوحدة دج .

المبلغ	الموارد المستقرة	المبلغ	الاستخدامات المستقرة
107477433.76	قدرة التمويل الذاتي	44607291.7	حيازة استثمارات جديدة
20000000	التنازل والانخفاض في عناصر التثبيات	00	مصاريف موزعة على عدة سنوات
00	الرفع من الأموال الخاصة	193017930.37	تسديد ديون البنكية والمالية
00	الحصول على قروض جديدة	00	تخفيض في الأموال الخاصة
		00	توزيع الأرباح
127477433.76		237625222.07	المجموع
127477433.76-237625222.01=-110147788.28			التغير في رأس المال العامل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية الوظيفية وجدول حسابات النتائج.

من خلال الجدول نلاحظ أن التغير في رأس المال العامل سالب لأن رأس المال العامل لسنة 2020 كان 171807706.13 دج أكبر من رأس المال العامل لسنة 2021 الذي قدر بـ 281955494.41- دج حيث كان التغير بـ: 110147788.28- دج وهذا راجع إلى أن المؤسسة قامت بتسديد جزء من ديونها البنكية والمالية بقيمة 193017930.37 دج وكذلك حيازتها على استثمارات جديد بـ 44607291.7 دج وبالرغم أن قدرة التمويل الذاتي قدرت بـ: 107477433.76 دج والتخفيض في عناصر التثبيات بـ 20000000 دج إلى أن الموارد المستقرة لم تغطي الاستخدامات المستقرة، وفي هذه الحالة تكون المؤسسة في وضعية مالية غير مريحة حيث لا يمكن بمقدورها تلبية احتياجاتها المالية المستقبلية.

#### 2.3.1. الجزء الأول من جدول التمويل لسنة 2022

الفصل الثالث : ..... التشخيص المالي و تنافسية مؤسسة صارل سامنشوف

الجدول رقم 17: يمثل جدول التمويل لسنة 2022. الوحدة دج .

المبلغ	الموارد المستقرة	المبلغ	الاستخدامات المستقرة
255382911	قدرة التمويل الذاتي	290189.79	حيازة استثمارات جديدة
	التنازل والانخفاض في عناصر التثبيات	00	مصاريف موزعة على عدة سنوات
00	الرفع من الأموال الخاصة	83581070.63	تسديد ديون البنكية والمالية
00	الحصول على قروض جديدة	00	تخفيض في الأموال الخاصة
		00	توزيع الأرباح
<b>255382911</b>		<b>838712604.42</b>	<b>المجموع</b>
<b>255382911-838712604.42= -1711511650.58</b>			<b>التغير في رأس المال العامل</b>

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية الوظيفية وجدول حسابات النتائج.

من خلال الجدول نلاحظ أن التغير في رأس المال العامل سالب حيث قدر بـ:

-1711511650.58 دج بالرغم من أن رأس المال العامل لسنة 2022 المقدر بـ: 110443845.00 - دج أكبر من رأس المال العامل لسنة 2021 الذي قدر بـ: 281955494.41 - دج ، وهذا راجع إلى قيام المؤسسة بحيازة استثمارات جديدة بقيمة 290189.79 دج وكذلك تسديد الديون البنكية والمالية بـ 83581070.63 دج وكانت قدرة تمويل ذاتي موجبة بمقدار 255382911 دج إلى أن الموارد المستقرة للمؤسسة لم تكن كافية لتغطية الاستخدامات المستقرة، وهاته الوضعية تعتبر غير مريحة للمؤسسة، مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تلبية احتياجاتها المستقبلية.

## 2. الجزء الثاني من جدول التمويل:

من أجل إعداد الجزء الثاني من الجدول التمويل وجب دراسة التغيرات الحاصلة في الأصول والخصوم

المتداولة للمؤسسة خلال سنتي 2020 - 2021 و 2021 - 2022.

### 1.2. التغيرات الحاصلة في الأصول والخصوم المتداولة لسنتي 2020. 2021 و 2022.

يمكن تحديد التغيرات الحاصلة في الأصول المتداولة كما يلي:

#### 1.1.2. التغيرات الحاصلة في الأصول المتداولة

سيتم تحديد التغيرات الحاصلة في الأصول المتداولة للاستغلال وخارج الاستغلال كما يلي:

الفصل الثالث : ..... التشخيص المالي و تنافسية مؤسسة صارل سامنشوف

• التغيرات الحاصلة في الأصول المتداولة للاستغلال

الجدول رقم 18: يمثل التغيرات الحاصلة في الأصول المتداولة. الوحدة دج .

التغير بين 2022/2021		التغير بين 2021/2020		البيان
زيادة	نقصان	بالزيادة	بالنقصان	
160836469.36	-	51692608.36	-	المخزونات والجاري انجازها
	14278537.24	16582958.52	-	الزبائن
3759294.68			658883.87	الضرائب
202590.5			21983.19	حقوق الإستغلال الأخرى
164798354.54	14278537.24	68275566.88	7680867.06	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية.

• التغير في الأصول المتداولة خارج الإستغلال

الجدول رقم 19: يمثل التغيرات الحاصلة في الخصوم المتداولة خارج الاستغلال. الوحدة دج .

التغير بين 2022/2021		التغير بين 2021/2020		البيان
زيادة	نقصان	بالزيادة	بالنقصان	
-	270633.12	4774743.88	.	المدينون الآخرون
00	270633.12	4774743.88	00	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على الميزانية المالية.

• جدول تغيرات الخزينة

الجدول رقم 20: التغيرات الحاصلة في الخزينة. الوحدة دج .

التغير بين 2022/2021		التغير بين 2021/2020		البيان
زيادة	نقصان	بالزيادة	بالنقصان	
	62208122.41	77414003.97		تغيرات الخزينة

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية

الفصل الثالث : ..... التشخيص المالي و تنافسية مؤسسة صارل سامنشوف

## 2.1.2. التغيرات الحاصلة في الخصوم المتداولة خلال سنتي 2021.2020 و 2022.2021

• التغيرات الحاصلة في الخصوم المتداولة للاستغلال

الجدول رقم 21: يمثل التغيرات الحاصلة في الخصوم المتداولة للاستغلال. الوحدة دج .

التغير بين 2022/2021		التغير بين 2021/2020		البيان
زيادة	نقصان	بالزيادة	بالنقصان	
	59278224.15	90261542.35		الموردون والحسابات الملحقة
2884067.66		11839009.95		الضرائب
2884067.66	59278224.15	102100552.3		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية.

• التغيرات الحاصلة في الخصوم المتداولة خارج للاستغلال

الجدول رقم 22 : يمثل التغيرات الحاصلة في الخصوم المتداولة خرج الإستغلال

التغير بين 2022/2021		التغير بين 2021/2020		البيان
زيادة	نقصان	بالزيادة	بالنقصان	
-	28169617.56	156824767.71	-	الديون الأخرى
	28169617.56	156824767.71		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية.

• التغير في جدول خزينة الخصوم

الجدول رقم 23: يمثل التغيرات في خزينة الخصوم

التغير بين 2022/2021		التغير بين 2021/2020		البيان
زيادة	نقصان	بالزيادة	بالنقصان	
1093186.41			5994084.06	خزينة الخصوم
1093186.41			5994084.06	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية.

## 2.2 . الجزء الثاني من جدول التمويل لسنتي 2021 و 2022

### 1.2.2. الجزء الثاني من جدول التمويل لسنة 2021

الفصل الثالث : ..... التشخيص المالي و تنافسية مؤسسة صارل سامنشوف

الجدول رقم 24: يمثل الجزء الثاني من جدول التمويل لسنة 2021

الرصيد (3)=(2)-(1)	الموارد (4)	الاحتياجات (3)	
-	7680867.06 102100552.3	68275566.88 -	التغير في عناصر الإستغلال: • التغير في أصول الإستغلال • التغير في ديون الاستغلال
(41505852.48)			A $\Delta BFR_{ex}$
	156824767.71	4774743.88	التغير في عناصر خارج الإستغلال: • التغير في المدينون الآخرون • التغير في الدائنون الآخرون
(152050023.83)			B $\Delta BFR_{hex}$
(193555876.31)			(A+B=C) $\Delta BFR_G$
		77414003.97 5994084.06	تغيرات الخزينة: • التغير في المتاحات • التغير في ديون الخزينة
83408088.03			D Tng
(1101477788.28)			C+D $\Delta FRNG$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول رقم: 22.21.20.19.18.17

من الجدول نلاحظ أن التغير في الاحتياج في رأس المال عامل سالب 193555867.31. لأن التغير في احتياجات الاستغلال وخارج الاستغلال أقل من التغير في موارد الاستغلال وخارج الاستغلال وذلك راجع إلى:

- الانخفاض في قيم الاستغلال.
- زيادة الديون للاستغلال والمدانون الآخرون.

2.2.2. الجزء الثاني من جدول التمويل لسنة 2022

الفصل الثالث : ..... التشخيص المالي و تنافسية مؤسسة صارل سامنشوف

الجدول رقم 25: يمثل الجزء الثاني من جدول التمويل لسنة 2022

الرصيد (3)=(2)-(1)	الموارد 2	الاحتياجات 1	
	14278537.24	164798354.54	التغير في عناصر الإستغلال: • التغير في أصول الإستغلال • التغير في ديون الاستغلال
	2884067.66	59278224.15	
206913973.79			AΔBFRex
	270633.12	28169617.56	التغير في عناصر خارج الإستغلال: • التغير في المدينون الآخرون • التغير في الدائنون الآخرون
27898984.44			B ΔBFRhex
234812958.23			(A+B=C) ΔBFRG
	62208122.41		تغيرات الخزينة : • التغير في المتاحات • التغير في ديون الخزينة
	1093186.41		
(63301308.82)			D Tng
171511649.41			C+D ΔFRNG

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول رقم: 2221.20.19.18.17

نلاحظ من خلال الجدول أن التغير في احتياج رأس المال العامل للاستغلال موجب 206913973.79 وهذا راجع أن احتياجات الاستغلال أكبر من موارد الاستغلال لأن المؤسسة قامت بزيادة مخزوناتا بـ 160836469.36 كما أن المؤسسة قامت بتحصيل ديون زبائنها بـ: 14278537.24 دج وأيضا قامت بزيادة حقوق الاستغلال الأخرى بـ: 202590.5 دج ، ومن جهة أخرى قامت المؤسسة بتسديد ديونه اتجاه الموردون بـ: 59278224.15 دج.

الفصل الثالث : ..... التشخيص المالي و تنافسية مؤسسة صارل سامنشوف  
وفي نفس الوقت كان التغير في احتياج رأس المال العامل خارج الإستغلال موجبا بـ 27898984.44  
أيضا لأن الموارد خارج الإستغلال أقل من الاستخدامات خارج الإستغلال وذلك بسبب تسديد ما عليها لدى الدائنين  
الأخرون بـ 28169617.56 وتحصيل مالمديها لدى المدينون الآخرون بـ 270633.12 دج.  
وهذا ما يؤدي إلى تغير في رأس المال العامل الإجمالي موجبا بـ 234812958.23 دج لأن  
مجموع الاستخدامات أكبر من الموارد.

أما بالنسبة للتغير في الخزينة كان سالبا بـ 8263301308 . وذلك بسبب نقصان خزينة لأصول بـ  
62208122.41 وزيادة خزينة الخصوم بـ 1093186.41.

نلاحظ أنّ التغير في رأس المال العامل الإجمالي الصافي موجب بـ 171511649.41 دج لأن التغير  
في الاحتياج في رأس المال العامل موجب بـ 234812958.23 مما غطى العجز الحاصل في الخزينة بـ  
63301308.82 دج.

ثانيا: التحليل بواسطة جدول تدفقات الخزينة:

#### 1. إعداد جدول تدفقات الخزينة:

لإعداد جدول تدفقات الخزينة نقوم بالانتقال من جدول التمويل وفق التالي:

#### 1.1. جدول تدفقات الخزينة لسنة 2021

الجدول رقم 26: يمثل تدفقات الخزينة لسنة 2021

المبلغ	البيان
107477433.76	قدرة التمويل الذاتي
(193555876.31)	التغير في الإحتياج في رأس المال العامل
301033301.07	خزينة الإستغلال
20000000	التغير السالب في الأصول الثابتة
44607291.7	التغير الموجب في الأصول الثابتة
.24607291.7	خزينة الإستثمار
00	زيادة في رأس المال
00	الزيادة في القروض المصرفية
193017930.37	تسديد القروض
(193017930.37)	خزينة التمويل
83408088.03	الخزينة الصافية
-41767731.21	الخزينة في بداية المدة

الفصل الثالث : ..... التشخيص المالي و تنافسية مؤسسة صارل سامنشوف

41640356.82	الخزينة في نهاية المدة
-------------	------------------------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على جدول التمويل لسنة 2021

## 2.1 . جدول تدفقات الخزينة لسنة 2022

الجدول رقم 27: يمثل جدول تدفقات الخزينة لسنة 2022

المبلغ	البيان
255382911	قدرة التمويل الذاتي
234812958.23	التغير في الاحتياج في رأس المال العامل
20569952.77	خزينة الإستغلال
00	التغير السالب في الأصول الثابتة
290189.79	التغير الموجب في الأصول الثابتة
-290189.79	خزينة الاستثمار
00	زيادة في رأس المال
00	الزيادة في القروض المصرفية
83581070.63	تسديد القروض
83581070.63	خزينة التمويل
63301308.82	الخزينة الصافية
41640356.82	الخزينة في بداية المدة
-21660952	الخزينة في نهاية المدة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على جدول التمويل لسنة 2022 .

## 2. تحليل جدول تدفقات الخزينة:

### 1.2. التعليق على جدول تدفقات الخزينة للسنة 2021-2022

من خلال جدول تدفقات الخزينة لسنة 2021 و 2022 نلاحظ أن خزينة الاستغلال حققت فائضا بقيمة 301033301.07 دج و 20569952.77 دج وهذا يدل أن نشاط الاستغلال مولد للسيولة، وهو ما يجب أن يكون عليه، إلا أنه انخفض في سنة 2022 مقارنة بسنة 2021 بـ 280463348.3 دج نتيجة لانخفاض قدرة التمويل الذاتي وزيادة الاحتياج في رأس المال العامل، كما ظهرت خزينة الاستثمار سالبة بقيمة 24607291.7 دج، -290189.79 دج تدل على أن المؤسسة لديها سياسة نمو مستقبلية، في حين عرفت خزينة التمويل عجزا بقيمة 193017930.37 دج و 83581070.63 دج لأن المؤسسة قامت بتسديد جزء من قروضها.

### 2.2. حساب بعض النسب المتعلقة بجدول تدفقات النقدية:

الفصل الثالث : ..... التشخيص المالي و تنافسية مؤسسة صارل سامنشوف

الجدول رقم 28: يمثل بعض نسب جدول تدفقات الخزينة

2022	2021	السنوات البيان
0.03	0.5	نسبة التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية إلى الالتزامات المتداولة
0.01	0.27	نسبة التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية إلى إجمالي الالتزامات
0.01	0.47	نسبة صافي التدفق النقدي التشغيلي إلى المبيعات

المصدر: من إعداد الطالبين بواسطة جدول تدفقات الخزينة.

نلاحظ أن نسبة التدفقات التشغيلية إلى الالتزامات المتداولة بلغت 50% سنة 2021 و3% سنة 2021

وهذا يعني أن صافي التدفق النقدي التشغيلي قادر على تغطية جزء من الالتزامات المتداولة، مما يمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

أما نسبة التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية إلى إجمالي الالتزامات فقد بلغت 27% سنة 2021 و1% سنة 2022 وهذا يدل على أن التدفقات النقدية التشغيلية غطت الالتزامات المتداولة بنسبة 27% سنة 2021 أما في سنة 2022 كانت نسبة التغطية قليلة وبلغت 1%.

وأن نسبة التدفق النقدي التشغيلي للمبيعات كان 47% سنة 2021 و 1% سنة 2022 وهذا يعني أنه في سنة 2021 قامت بتحويل مبيعاتها إلى سيولة بنسبة 47% وهذا مؤشر جيد ولكن في سنة 2022 انخفضت هاته النسبة إلى 1% وهذا راجع إلى زيادة الاحتياجات.

الفصل الثالث : ..... التشخيص المالي و تنافسية مؤسسة صارل سامنشوف

المبحث الثالث: التحليل بواسطة النسب المالية:

يعتبر التحليل بواسطة النسب المالية من أهم وأقدم الأدوات المستخدمة في تحليل المركز المالي للمؤسسة والحكم على نجاعتها، وسنتطرق في هذا المبحث إلى كل من نسب السيولة ونسب النشاط ونسب الربحية.

**المطلب الأول: تحليل بواسطة نسب السيولة والنشاط:**

في هذا المطلب سنقوم بالتحليل بواسطة النسب المالية المتمثلة في نسب السيولة والنشاط والمردودية  
**أولاً: التحليل بواسطة نسب السيولة:**

يمكن حساب نسب سيولة وفق الجدول التالي:

**الجدول رقم 29: نسب السيولة للفترة 2022/2020**

السنوات	النسب	المعادلة	2020	2021	2022
نسبة التداول العامة	$\frac{\text{الموجودات المتداولة}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$		0.5	0.53	0.78
نسبة السيولة السريعة	$\frac{\text{موجودات المتداولة} - (\text{المخزون} + \text{المدفوعات مقدمة})}{\text{المطلوبات المتداولة}}$		0.25	0.3	0.2
نسبة النقدية	$\frac{\text{الموجودات النقدية شبه و النقدية}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$		0.13	0.2	0.12

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية.

من الجدول نلاحظ أن نسبة التداول لسنوات الدراسة أقل من واحد حيث كانت 0.5 سنة 2020، 0.53 سنة 2022، 0.78 سنة 2022، أي أن الأصول الجارية غير قادرة على تغطية الخصوم الغير جارية وبهذا المؤسسة غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل وتمر بحالة عسر مالي، كما نلاحظ أن هناك تحسن في نسبة التداول واقتربها من 1 في سنة 2022.

أما لنسبة السيولة السريعة كانت 0.25، 0.3، 0.2 خلال سنوات الدراسة على التوالي وهذه النسبة أقل من 1، وهذا يعني أن المؤسسة غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل وهذه النسبة غير جيدة. وكانت نسب النقدية منخفضة وهي أقل من النسبة المطلوبة حيث كانت 0.13 سنة 2020 و0.2 سنة 2021 و0.12 سنة 2022، أي أن المؤسسة غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل بالاعتماد على الموجودات النقدية.

الفصل الثالث : ..... التشخيص المالي و تنافسية مؤسسة صارل سامنشوف

ثانيا: نسب النشاط

يمكن حساب نسب النشاط وفق التالي:

الجدول رقم 30: يمثل مختلف نسب النشاط.

2022	2021	2020	المعادلة	النسب / السنوات
1.45	0.57	0.38	$\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{المجموع الأصول}}$	معدل دوران الأصول
2.2	0.81	0.47	$\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الأصول الثابتة}}$	معدل دوران الأصول الثابتة
4.25	1.99	2.07	$\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الأصول المتداولة}}$	معدل دوران الأصول المتداولة
7.94	5.69	2.55	$\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{متوسط المخزون}}$	معدل دوران المخزونات

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية الوظيفية.

نسب النشاط تحدد كل عنصر ضمن أصول المؤسسة في تحقيق رقم أعمال، ومن الجدول نلاحظ أن معدل دوران الأصول للمؤسسة خلال سنة 2020، 2021 كان 0.38، 0.57 ، أي أن كل دينار مستثمر من إجمالي الأصول يقدم لنا 0.38 دج، 0.57 من رقم الأعمال وهو معدل منخفض لأنه أقل من الواحد، وبالتالي فإن المؤسسة لا تنتج حجم مبيعات كافٍ مقارنة مع حجم استثماراتها في أصولها، كما نلاحظ أنه في سنة 2022 تجاوز الواحد بـ 1.45 وتعتبر هاته جيدة بالنسبة للمؤسسة وكلما ارتفعت كانت أفضل.

أما بالنسبة لمعدل دوران الأصول الثابتة كان سنة 2020 و2021 كان أقل من الواحد بـ 0.47، 0.81 مقارنة بسنة 2022 حيث كانت أكبر من الوحدة وقدرت بـ 2.2 أي أن المؤسسة في سنة 2020 و2021 لم تكن لها القدرة على استغلال أصولها الثابتة، ويستلزم عليها استغلالها كلها أو التنازل عن بعض الأصول غير المستغلة.

ونلاحظ أيضا من خلال الجدول أن المؤسسة حققت لقاء استثمار كل دينار من أصولها المتداولة خلال سنوات الدراسة على الترتيب 2.07، 1.99، 4.25 ، حيث سجل أعلى معدل سنة 2022 وذلك نتيجة ارتفاع رقم الأعمال وهي نسب جيدة بالنسبة للمؤسسة.

الفصل الثالث : ..... التشخيص المالي و تنافسية مؤسسة صارل سامنشوف  
 وكان معدل دوران المخزونات خلال سنة 2020 بـ 2.55، أي أن المؤسسة تحتفظ بالمخزون بمدة قدرها  
 2.55/365 أي 143 وهي مدة طويلة مقارنة بـ 2021 و 2022 حيث كانت مدة الاحتفاظ بالمخزون بـ 64 يوم  
 و 45 يوم وهذا يعني أن المؤسسة تحول مخزوناتها إلى سيولة بشكل جيد.

#### المطلب الثاني: التحليل بنسب المردودية الاقتصادية

يتم حساب نسب المردودية وفق الجدول التالي :

#### الجدول رقم 31: يمثل مختلف نسب المردودية

2022	2021	2020	المعادلة	المردودية النسبة
0.17	0.054	-0.026	$\frac{\text{النتيجة العادية قبل الضرائب}}{\text{الأصول الإجمالية}}$	المردودية الاقتصادية
0.73	0.8	-1.85	$\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$	المردودية المالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية.

من خلال الجدول نلاحظ أن في سنة 2020 كانت المردودية سالبة أي أنه لا وجود للمردودية، وذلك بسبب أن النتيجة العادية قبل الضرائب كانت سالبة، ولكن في سنة 2021, 2022, حققت المؤسسة مردودية موجبة قدرة بـ 0.054 و 0.17 ولكن المردودية الاقتصادية كانت منخفضة جدًا سنة 2021 ومعدومة سنة 2020، وهذا راجع إلى الزيادة في إجمالي الأصول، أما في سنة 2022 تحسنت المردودية حيث قدرت بـ 17% وهذا مؤشر جيد، وسببه أن المؤسسة وقّعت في استخدام رؤوس أموالها الخاصة.

ومن خلال الجدول أيضا نلاحظ أن المردودية كانت سالبة سنة 2020 وهذا راجع إلى النتيجة الصافية السالبة التي حققتها المؤسسة في تلك السنة، وفي سنة 2021 و 2022 حققت المؤسسة مردودية مالية جيدة، حيث قدرت بـ 80% و 73% على التوالي حيث لوحظ انخفاض في السنة الأخيرة، لكن تبقى هاته النسب جيدة خاصة بالنسبة للمستثمرين والمساهمين.

الفصل الثالث : ..... التشخيص المالي و تنافسية مؤسسة صارل سامنشوف

المبحث الرابع: اثر التشخيص المالي على تنافسية مؤسسة صارل سامنشوف:

بعدما تمّ اتباع المنهجية المتبعة للتشخيص المالي واستخدام مختلف أدواته التي تمكننا من تشخيص السياسة المالية للمؤسسة وتحديد مختلف نقاط القوة والضعف داخلها واتخاذ مختلف القرارات المالية، وجب علينا أيضا دراسة المحيط الخارجي، ومنه ستناول في هذا المبحث نقاط قوة وضعف تقرير التشخيص المالي ودراسة المحيط الخارجي للمؤسسة.

المطلب الأول: تقرير التشخيص المالي:

عند قيامنا بالتشخيص المالي لمؤسسة صارل سامنشوف تمكننا من وضع التقرير التالي:

أولاً: نقاط الضعف

- المؤسسة ليس لها هامش أمان وهذا ما يترجمه رأس المال العامل السالب طيلة سنوات الدراسة.
- لاتستطيع مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل وهذا ما انعكسه نسب السيولة المنخفضة.
- الاحتياج في رأس المال العامل أكبر من رأس المال العامل للسنوات 2020 و2021.
- الخزينة سالبة سنة 2020 و2021 وهذا ما يفسر وجود صعوبة مالية.
- ارتفاع التكاليف.
- عدم استغلال الجيد للموارد الثابتة والمتداولة وما هو يعكسه معدل دوران الأصول الثابتة.

ثانياً: ثانياً نقاط القوة:

- رقم الأعمال جيد وهو في تحسن مستمر خلال سنوات الدراسة.
- المؤسسة لها قدرة تمويل ذاتي جيد.
- مستوى المردودية منخفض ولكن هو في تحسن.
- المؤسسة لديها القدرة على تسديد قروضها مما يجعلها محل ثقة من قبل المؤسسات المصرفية التي تعطيها ميزة على الحصول على قروض.
- حركة المبيعات جيدة وهذا ما يعكسه التحسن في معدل دوران المخزونات.
- نتيجة المؤسسة في تحسن حيث كانت سالبة ثم أصبحت موجبة.

الفصل الثالث : ..... التشخيص المالي و تنافسية مؤسسة صارل سامنشوف

المطلب الثاني: التشخيص الخارجي لمؤسسة صارل سامنشوف:

سنقوم في هذا المطلب بالتشخيص الخارجي لمؤسسة صارل سامنشوف، وذلك بتحديد تمافسية المؤسسة داخل القطاع ومع أكبر المنافسين.

**أولاً: التنافسية داخل القطاع:**

يجب على مالكي المؤسسة أن يفهموا الديناميكية التنافسية داخل قطاع صناعة أجهزة التدفئة المركزية وذلك من خلال دراسة المتغيرات الحاصلة بنمو الصناعة ، مستوى التكاليف ومدى تميز المنتج، حيث يوجد على المستوى المحلي والوطني عدة منافسين يحاولون زيادات حصصهم السوقية، ومن أهم هاته المؤسسات مؤسسة مجموعة بورنان ومؤسسة مصطفاوي، ومن أجل المقارنة بين المنافسين داخل القطاع توجهنا إلى مديرة التجارة والصناعة للحصول على المعلومات الكافية، ولكن لم نجد أي معلومات تُمكننا من ذلك، أما فيما يخص المنافسة الأجنبية يتم استيراد هاته الأجهزة من دولة الصين وإيطاليا... الخ.

غير أن مؤسسة صارل سامنشوف هي مؤسسة رائدة في هذا المجال ولها أقدمية حيث تأسست سنة 1998 ولديها عدة شركات مع مؤسسات عالمية وأيضاً تسعى للحصول على أحدث معدات الصناعة .

**ثانياً: القوة التفاوضية للمستهلكين والموردين**

على مسيري مؤسسة صارل سامنشوف عدم إهمال قوة التفاوض بالنسبة للموردين والزبائن، حيث تعتمد المؤسسة على سعر مرتفع وجودة عالية مقارنة بالمنافسين إلا أن هاته الاستراتيجية تكون غير ناجحة، وذلك بدخول منتجات أجنبية بجودة عالية وسعر منخفض مما يجب على المؤسسة إعادة النظر في السعر مع تخفيض تكاليف الإنتاج مما يمكنها المحافظة على حصتها السوقية وزيادتها.

أما في مجال الموردين فتسعى المؤسسة إلى اختيار أفضل مورديها من حيث التكلفة والنوعية، الخدمة، فترة السداد، لأنها من أهم العوامل التي تساعد في تحديد سعر المنتج.

**ثالثاً: تحليل التكنولوجيا المستخدمة:**

إن تحليل محيط المؤسسة يمتد أيضاً إلى عوامل مكملة أخرى مثل التكنولوجيا المستخدمة، حيث ركزت مؤسسة صارل سامنشوف على جلب أحدث الأجهزة الإيطالية ذات الجودة العالية، حيث استخدمت أحدث أجهزة الصباغة المستعملة في ألمانيا لطلاب السيارات ذات الجودة العالية التي تزيد في عمر اهتلاك المنتج.

**رابعاً: تهديدات الداخلين الجدد:**

تسود في قطاع صناعة أجهزة التدفئة المركزية في الجزائر المنافسة التامة، أي حرية الدخول والخروج من السوق وسياسة المتبعة في السنوات الأخيرة من طرف الدولة من أجل تخفيض فاتورة الاستراد والحدّ من تهريب العملة الصعبة والتشجيع على الاستثمار، مما ساهم في ظهور مستثمرين جدد في هذا المجال على المستوى

الفصل الثالث : ..... التشخيص المالي و تنافسية مؤسسة صارل سامنشوف المحلي للولاية والوطني على سبيل المثال مؤسسة كوندور، وهذا ما يؤدي إلى ظهور منافسين جدد الذي سيؤثر على الحصة السوقية للمؤسسة، مما يشكل تهديداً على المدى الطويل والمتوسط.

خامساً: تحليل سوت للمؤسسة صارل ساموشوف

يمكن عرض تحليل سوت لمؤسسة صارل ساموشوف وفق الجدول التالي:

الشكل رقم 9: يمثل تحليل سوت للمؤسسة صارل ساموشوف

<p><b>التحديات</b> <b>البيئة العامة</b></p> <p>. ظهور منتجات بديلة منافسة . يخضع السوق الوطني الى المنافسة التامة دخول وخروج المنافسين في اي وقت</p> <p><b>البيئة الخاصة</b></p> <p>. ظهور منافس قوي في القطاع المحلي والوطني . دخول المنتجات الأجنبية ذات الجودة العالية</p>	<p><b>الفرص</b> <b>البيئة العامة</b></p> <p>. تسهيلات من طرف الدولة . تماشي قوانين العمل مع أهداف المؤسسة . تطور عادات المجتمع في صالح المنتج</p> <p><b>البيئة الخاصة</b></p> <p>. محفزات مرضية للاستثمار في هذا المجال</p>	<p><b>العوامل الخارجية</b></p> <p><b>العوامل الداخلية</b></p>
<p><b>إستراتيجية دفاعية</b></p> <p>من خلال هذه الإستراتيجية حاولت المؤسسة قدر المستطاع التكيف مع الظروف البيئية ومواجهة ما يمكنها من تهديدات لا تستطيع السيطرة عليها من خلال تعزيز وتقوية مواطن قوتها . وبالتالي وجب على المؤسسة من رفع طاقتها الإنتاجية ومحاولة تحسين جودة منتجاتها.</p>	<p><b>إستراتيجية هجومية</b></p> <p>تعتبر هذه الإستراتيجية التوافق والانسجام بين نقاط القوة والفرص المتاحة في السوق والتي يجب على المؤسسة استغلالها وجعلها في صالحها . وبالتالي يجب على المؤسسة اغراق السوق بمنتجاتها مع إمكانية دخول أسواق جديدة والحفاظ على الحصة السوقية وتعظيمها مقارنة مع المنافس المحلي ، خاصة والمؤسسة تعتمد على التمويل الذاتي.</p>	<p><b>نقاط القوة</b></p> <p><b>الوظيفة المالية</b></p> <p>. رقم الأعمال جيد وهو في تحسن مستمر خلال سنوات الدراسة . المؤسسة لها قدرة تمويل ذاتي جيد . مستوى المردودية منخفض ولكن هو في تحسن</p> <p><b>الوظائف الأخرى</b></p> <p>. منشأة قديمة المنشأ . خدمة البيع وما بعد البيع . تقديم استشارات وتوجيهات</p>
<p><b>إستراتيجية انسحاب</b></p>	<p><b>إستراتيجية علاجية</b></p>	<p><b>نقاط الضعف</b></p>

الفصل الثالث : ..... التشخيص المالي و تنافسية مؤسسة صارل سامنشوف

<p>في هذه الحالة تقع المؤسسة في ظل الانتعاشالاقتصادي ونمو السوق وما ينجم عنه من فرص كثيرةبين ضعف إمكانياتها وقدراتها الداخلية . وعليه يجب على المؤسسة أن تعيد النظر في انتهاج سياسات تشغيلية فعالة وكفؤ في إطار علاقات مالية مع الزبائن والموردين تخدم نشاط المؤسسة وتمكنه من التشغيل الدوري والمستمر لموجوداتها وأصولها وتخفيض التكاليف بالإضافة إلىالاعتماد على منافذ توزيعية جديدة لمنتجاتها والقيام بحملات تسويقية وترويجية مكثفة لإقناعالمستهلك بنوعية وجودة المنتج وجذبه أكثر في سبيل رفع رقم الأعمال للمؤسسة وتحسين مردوديتها.</p>	<p>في هذه الحالة تقع المؤسسة في ظل الانتعاشالاقتصادي ونمو السوق وما ينجم عنه من فرص كثيرةبين ضعف إمكانياتها وقدراتها الداخلية . وعليه يجب على المؤسسة أن تعيد النظر في انتهاج سياسات تشغيلية فعالة وكفؤ في إطار علاقات مالية مع الزبائن والموردين تخدم نشاط المؤسسة وتمكنه من التشغيل الدوري والمستمر لموجوداتها وأصولها وتخفيض التكاليف بالإضافة إلىالاعتماد على منافذ توزيعية جديدة لمنتجاتها والقيام بحملات تسويقية وترويجية مكثفة لإقناعالمستهلك بنوعية وجودة المنتج وجذبه أكثر في سبيل رفع رقم الأعمال للمؤسسة وتحسين مردوديتها.</p>	<p><b>الوظيفة المالية</b></p> <p>. المؤسسة ليس لها هامش أمان وهذا مايرجمه رأس المال العامل السالب طيلة سنوات الدراسة . لاتستطيع مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل وهذا ماتعكسه نسب السيولة المنخفضة . الإحتياج في رأس المال العامل أكبر من رأس المال العامل للسنوات 2020و2021 . الخزينة سالبة سنة 2020و2021 وهذا مايفسر وجود صعوبة مالية. ارتفاع التكاليف . عدم استغلال الجيد للموارد الثابتة والمتداولة وماهو يعكسه معدل دوران الأصول الثابتة</p> <p><b>وظائف أخرى</b></p> <p>. ضعف السياسة التسويقية والترويجية للمؤسسة . عدم وجود قسم للبحث والتطوير</p>
---	---	---

المصدر: من إعداد الطالبين من خلال تحليل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

## الفصل الثالث : ..... التشخيص المالي و تنافسية مؤسسة صارل سامنشوف

### خلاصة الفصل الثالث

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على مؤسسة اقتصادية جزائرية وهي مؤسسة صارل سامنشوف وذلك من خلال تشخيصها مالياً، وذلك بالوقوف على نقاط قوة وضعف المؤسسة ودراسة محيطها الخارجي، حيث اتضح أن المؤسسة تعمل في محيط يسوده المنافسة التامة، لذا تعمل المؤسسة إلى تحسين قدراتها المالية والصناعية من خلال إبرام عدة شراكات مع مؤسسات أجنبية والقيام بجلب أحدث أدوات الصناعة من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية.

خاتمة

## خاتمة

يعتبر التشخيص المالي أحد الأدوات المهمة في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة والذي يلعب دورا مهما في تقييم وضعية المؤسسة، وذلك من خلال تحليل قوائمها المالية ودراسة مجموعة مؤشرات التوازن ومختلف النسب المالية وتحليل جدول التمويل وتدفقات الخزينة للمؤسسة، وكل هذا من أجل الوقوف على نقاط القوة والاستفادة منها، والكشف عن نقاط الضعف ومعالجتها والحد من أثارها السلبية.

وقد تم التطرق إلى موضوع تنافسية المؤسسة من خلال دراسة المحيط التنافسي للمؤسسة الذي يمثل مصدر مدخلاتها ومكان تصريف مخرجاتها، مما يستوجب عليها أن تسعى جاهدة إلى التكيف مع محيطها ومحاولة سبق التغير الحاصل فيه، وهذا لن يكون إلا بامتلاك المؤسسة ميزة تنافسيها تمكنها من التقدم على منافسيها، ولتحقيق هذا التقدم يتطلب منها دراسة مركزها المالي بدقة ومقارنته مع منافسيها.

ولمعرفة أهمية التشخيص المالي وعلاقته بتحسين تنافسية المؤسسة، تم إسقاط ماتناولناه في الجانب النظري على واقع المؤسسة صارل سامنشوف للفترة (2020. 2022).

## اختبار الفرضيات

- الفرضية الأولى صحيحة حيث أن التشخيص المالي للمؤسسة يمكننا من اكتشاف نقاط القوة والضعف للمؤسسة ماليا.
- الفرضية الثانية صحيحة حيث التشخيص المالي الدائم والمستمر للمؤسسة صارل سامنشوف يمكنها من الكشف عن الإختلالات والصعوبات المالية مما يساهم من رفع قدرات المؤسسة.
- صحة الفرضية الثالثة حيث تبين أن اهتمام مؤسسة صارل سامنشوف بمحيطها الداخلي والخارجي ويساهم إلى حد كبير في تحسين قدراتها التنافسية وتعزيزها.

## نتائج الدراسة

أهم النتائج اتي تم التوصل إليها من خلال الدراسة النظرية هي:

- يعتبر التشخيص المالي مهما في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة وذلك عن طريق تحليل توازنها المالي ودراسة النسب المالية.
- التشخيص المالي يعتبر خطوة هامة في اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية.
- التشخيص المالي الدائم والمستمر بالمؤسسة ومقارنته بمتوسط الصناعات والمنافسين تمكن المؤسسة من تحسين قدرتها التنافسية.

ومن خلال الدراسة الميدانية فقد تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- عند دراسة مؤشرات التوازن المالي كرأس المال العامل بالمؤسسة سالبا سواء أكان من أعلى الميزانية أو من أسفل الميزانية طيلة فترة الدراسة، لأن مواردها الدائمة لم تغطي استخداماتها الدائمة، كما أن الاستخدامات الجارية أكبر من المورد الجارية، كما يقابله أيضا احتياج في رأس مال العامل سالب، مما أدى إلى وجود خزينة سالبة في سنة 2020 و2022، حيث أن الاحتياج أكبر من رأس المال العامل، وفي سنة 2021 كانت الخزينة موجبة نتيجة أن رأس المال العامل كان أكبر من الاحتياج في رأس المال العامل.
- المؤسسة لديها قدرة تمويل ذاتي موجبة طيلة سنوات الدراسة مما يمكنها من تغطية الاختلالات المالية.
- المؤسسة تعاني من عسر مالي على المدى القصير وهذا ما يفسره نتائج التداول المنخفضة طيلة سنوات الدراسة.
- المؤسسة خلال سنة 2020 و2021 كانت لها معدلات دوران أصول ثابتة منخفضة عكس سنة 2022 حيث حققت نسبة جيدة، وهي أكبر من واحد بـ2.2، أي المؤسسة أصبحت تستغل أصولها الثابتة بشكل جيد، وبالمقابل المؤسسة تدير أصولها المتداول بشكل جيد، وهذا ما تفسره النتائج المتحصل عليها، حيث كانت كلها أكبر من واحد.
- سوء إدارة المخزون والمعبرة عنها انخفاض معدلات دوران المخزون خلال سنتي 2020 و2021 وبتحسن سنة 2022.
- نسب المردودية الاقتصادية للمؤسسة منخفضة ولكنها في تحسن، أما بالنسبة للمردودية المالية فكانت سالبة سنة 2020، ومن ثم أصبحت جيدة خلال سنة 2021 و2022.
- حققت المؤسسة نتيجة صافية سالبة خلال سنة 2020 ولكن بإتباع التشخيص الجيد للمؤسسة حققت نتيجة موجبة خلال 2021 و2022.

#### الاقتراحات:

- من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم جملة من الاقتراحات يمكن إيجازها فيما يلي:
- إنشاء مصلحة خاصة للتشخيص المالي ودراسة السوق من أجل التفوق على المنافسين.
- على المؤسسة تحقيق التوازن بين رأس المال العامل والاحتياج في رأس المال العامل وذلك بزيادة أمولها الدائمة من أجل تغطية استخداماتها الدائمة أو التنازل على جزء من أصولها الغير المستغلة، وبالتالي زيادة رأس المال العامل يمكن من تغطية الاحتياجات.
- يستوجب على المؤسسة تحسين سيولتها مما يمكنها من الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.
- على المؤسسة إدارة أصولها ثابتة بشكل جيد من أجل تحسين مركزها المالي.

- على مسيري المؤسسة العمل توسيع شبكة التوزيع مع التحكم الجيد فيها وذلك باستخدام أساليب التسويق الحديثة.
- على المؤسسة دراسة المحيط الخارجي لها ووضع استراتيجيات حديثة من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية.

#### أفاق البحث:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية فإن هاته الدراسة فتحت لنا آفاق بحثية يمكن إيجازها فيما يلي:

- التشخيص المالي للمؤسسات الاقتصادية في ظل تطورات الذكاء الاصطناعي.
- أثر تشخيص المحيط الخارجي على تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

# المصادر والمراجع

## المصادر والمراجع:

### 1- الكتب:

1. أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
2. أنيس عبد الباسط عباس، الإدارة الإستراتيجية رؤية معاصرة، دار النشر الدولي، السعودية، 2018.
3. بهجة عطية راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنيات المعلومات، 2016.
4. خميسي شيحة، التسيير المالي للمؤسسة دروس ومسائل محلولة، دار هومة، الجزائر، 2010.
5. زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
6. صالح محمد، التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
7. عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، الدر العلمية الدولية ودار الثقافة، الأردن، 2002.
8. عبد الحلیم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي أسس ومفاهيم وتطبيقات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006.
9. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية الأصول والتوجيهات المستقبلية والتطبيقات العلمية، مكتبة طريق العلم، مصر، 2013.
10. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي عشر، مجموعة النيل العربية، الطبعة السابعة، مصر، دون تاريخ.
11. عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، اليازوري، 2007.
12. عطية صلاح سلطان، تحسين القدر التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفق معايير الأداء الإستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.
13. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
14. فوزي محيريق بن الجيلالي، مدخل لاقتصاد مؤسسة، مطبعة الرمال، الوادي، الجزائر، 2020.

15. لياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الجزء الأول، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2011.
16. مجد صقور، رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، الجامعة الافتراضية، سوريا، 2018.
17. مجدي الجعبري، التحليل المالي المتقدم، دار الحكمة، الطبعة الأولى، مصر، 2014.
18. مجموعة من الباحثين، تطبيقات الذكاء الاصطناعي كتوجه حديث لتعزيز تنافسية منظمات الأعمال، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ط01، برلين، ألمانيا، 2019.
19. محمد المحمدي الماضي، إدارة الإستراتيجية، جامعة القاهرة، الطبعة 12، القاهرة، مصر، 2017.
20. محمد محمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر، الأردن.
21. محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والإئتماني الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2003.
22. مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
23. ناصر داداي عدون، المؤسسة الإقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون تاريخ.

## 2- الأطروحات

1. أسيا زهار، أطروحة دكتوراه إستراتيجية التنوع ودورها في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة تجارب دولية وسبل الاستفادة منها، مناجمت واقتصاد تطبيقي، جامعة برج بوعريج كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2020-2021.
2. باصور رضوان، دور الأساليب الحديثة لتحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات حالة المؤسسات الإقتصادية، أطروحة دكتوراه، مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر 3، 2017-2018.
3. فراس حكيم، التشخيص المالي والإستراتيجي للمصارف السورية الخاصة دراسة حالة بنك بيمو السعودي الفرنسي، مشروع لنيل شهادة ماجستير في الإدارة المالية، المعهد العالي لإدارة الأعمال قسم الإدارة المالية، سوريا، 2020.
4. زهر العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2012-2013.

5. ليديا فلاح، استخدام أدوات التحليل المالي في تقييم الوضعية المالية للمؤسسات الاقتصادية والتنبؤ بفشلها المالي، أطروحة دكتوراه، محاسبة ومالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيروالعلوم التجارية، جامعة برج بوعرييج، 2021/2020.
6. مختاري الزهرة، التشخيص المالي ودوره في تقييم الأداء قي شركة التأمين دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير مالية مؤسسة، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2011/2010.

### 3- المجلات:

1. بن حمو عبد الله، زيتوني صابرين، مكونات المحيط الخارجي وأثرها على دخول المؤسسات الجزائرية إلى الأسواق الدولية، دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية المصدرة، مجلة المالية والأسواق، المجلد 05، العدد 9، مستغام، الجزائر، 2018.
2. بن سعد وسيلة، بن سعيد محمد، القدرة التنافسية كآلية لتحسين أداء المنظمات: تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 13، العدد 15، 2017.
3. بوقرة رابح، بالواضح الهاشمي، محاولة تشخيص محيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات المالية والاقتصادية، العدد الرابع، المسيلة، الجزائر، 2011.
4. جاهد بشير، طيب ابراهيم ويس، تأثير الاقتصاد الرقمي على تنافسية المؤسسات الناشئة، مجلة القانون العام الجزائري والمقارن، المجلد الثامن، جامعة الجيلاي الياس بلعباس، الجزائر، 2022.
5. سالم الياس، التنافسية والميزة التنافسية للمنظمة الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد الثامن العدد 01، 2021.
6. قمان مصطفى، باكرية علي، مساهمة التحليل المالي الديناميكي في تقييم السياسة المالية للمؤسسة الاقتصادية . دراسة حالة .، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، العدد 03، 2018.
7. كلثوم البز وميلود حواس، التشخيص المالي كأداة لتحديد الخيار الإستراتيجي بالمؤسسة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الثالث، 2016.
8. مجاني باديس، طوبال ريمة، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك لجزائرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجاً، ألفا للوثائق، الطبعة الأولى، قسنطينة، الجزائر، 2017.
9. يحيوي، تحديد الهيكل الأمثل للمؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 03، جامعة محمد خيثر، بسكرة، الجزائر، 2002.

10. نوردين وكال، الحاج خليفة، التشخيص المالي أداة لرسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة، الأفاق للدراسات الاقتصادية، العدد الأول، الجزائر، 2016.
11. ياسر فائق عباس، علاء عبد الكريم، أهمية التشخيص المالي في اتخاذ القرارات بإسخدام منهج التحليل المالي لشركة التأمين الوطنية (بحث تطبيقي)، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن والستين، بغداد، 2022.
12. يمينة عساس، وردة قرميطي، دور اقتصاد المعرفة في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية. دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بولاية الجلفة، مجلة الاقتصاد الدولي والعملة، المجلد 02، العدد 01، جامعة عاشور زيان الجلفة، الجزائر، 2019.

#### 4- المطبوعات المحكمة:

1. خليفي عيسى، مطبوعة اقتصاد مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة محمد خيضر بسكرة، بدون تاريخ.
2. سكر كنزة، مطبوعة اقتصاد مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2020.2019.
3. شكري معمر سعاد، مطبوعة محاضرات التسيير المالي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، 2020\2019.
4. صيد فاطمة الزهراء، مطبوعة في التسيير المالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي الياصب، سيدي بلعباس، 2022.2021.
5. موسى بخاشة، مطبوعة الإدارة الإستراتيجية، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة 8ماي 1945، قالمة، 2019 - 2020.
6. يمينة رحمانى، مطبوعة محكمة في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريج، 2021 - 2022.

#### المراجع الأجنبية:

1. Michael Porter, l'avantage concurrentiel, comment d'avancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Belgique, Op.cit, 2003.
2. Michael Porter, l'avantage concurrentiel, comment d'avancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Belgique, Op.cit, 2003.

3. M.Porter,L avantage, concurrentielle comment devancer ces concurrents etmainenir son avance,Edition dunod,paris,1999.
4. PierreVerni man, Finance d'entreprise, 6éme édition, édition Dalloy, France, 2005

الملاحق



IMPRIMÉ DESTINÉ A L'ADMINISTRATION

NIF 09983401000814

□ □ □ □

Designation de l'entreprise : SARL SAMOCHAUF  
 Activité : IMPORTATION  
 Adresse : 5113 SECTION III LOT PROHIEB N°02 DBX

Exercice clos le 31/12/2020

مديرية الضرائب  
 مورسلا  
 رقم الوارد رقم  
 بتاريخ  
 2021 جان 28

ACTIF	N			N-1
	Montants Bruts	Amortissements provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>	-	-	-	-
Ecart d'acquisition-Good will positif ou negatif	-	-	-	-
Immobilisation Incorporelles	150 000.00	32 500.00	117 500.00	147 500.00
Immobilisations corporelles	-	-	-	-
Terreins	1 500 000.00	-	1 500 000.00	1 500 000.00
Batiments	51 169 302.10	24 093 563.47	27 075 738.63	23 537 695.51
Autres immobilisations Corporelles	641 348 193.21	83 901 916.67	557 446 276.54	596 816 645.52
Immobilisations en concession	-	-	-	-
Immobilisations en cours	65 099 586.61	-	65 099 586.61	67 649 586.61
Immobilisations financées	-	-	-	-
Titres mis en équivalence	-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées	-	-	-	-
Autres titres immobilisés	-	-	-	-
Prêts et autres actifs financiers non courants	-	-	-	-
Impôts différés actifs	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>759 267 091.92</b>	<b>108 027 980.14</b>	<b>651 239 101.78</b>	<b>609 651 627.64</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>	-	-	-	-
Stocks en cours	85 913 226.28	-	85 913 226.28	56 849 316.61
Créances et emplois assimilés	-	-	-	-
Clients	17 678 772.72	-	17 678 772.72	21 506 920.42
Autres débiteurs	456 485.24	-	456 485.24	-
Impôts et assimilés	22 927 322.19	-	22 927 322.19	28 527 996.64
Autres créances et emplois assimilés	1 212 443.69	-	1 212 443.69	1 734 256.45
Disponibilités et assimilés	-	-	-	-
Placements et autres actifs financiers courants	-	-	-	-
Tresorerie	47 768 635.44	-	47 768 635.44	4 453 241.96
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>175 954 885.56</b>	-	<b>175 954 885.56</b>	<b>113 071 732.33</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>935 221 977.48</b>	<b>108 027 980.14</b>	<b>827 193 987.34</b>	<b>722 723 359.97</b>

IMPRIMÉ DESTINÉ À L'ADMINISTRATION

NE 09983401000814

Designation de l'entreprise : SARL SAMOCHAUF

Activité : IMPORTATION

Adresse : SLIB SECTION 111 LOT PROPRIETE N° 02 BBA

Exercice clos le : 31/12/2020

2021 29

PASSIF	Montant N	Montant N-1
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	-	-
Capital émis	110 000 000.00	110 000 000.00
Capital non appelé	-	-
Primes et Réserves	1 789 203.43	1 789 203.43
Écart de réévaluation	-	-
Écart d'équivalence	-	-
Résultat Net	(27 468 126.34)	(43 179 884.92)
Autres Capitaux propres (Le capital distribué)	(69 546 091.44)	(26 346 206.52)
	14 774 985.65	42 263 111.99
<b>PASSIF NON COURANT</b>	-	-
Emprunts et Dettes Financières	464 656 410.00	516 284 900.00
Impôts déduits et provisions	-	-
Autres Dettes non courantes	-	-
Crédits et Produits constatés d'avance	-	-
<b>TOTAL</b>	464 656 410.00	516 284 900.00
<b>PASSIFS COURANTS</b>	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	134 219 316.80	121 041 596.25
Impôts	11 389.39	19 514.75
Autres dettes	123 997 518.85	79 882 815.20
Tresorerie Passives	89 534 366.65	43 231 421.76
	347 762 591.69	244 175 347.96
	827 193 987.34	802 723 359.95

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidé.

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

NIF 0 9 9 8 3 4 0 1 0 0 0 8 1 4

Designation de l'entrepri **SARL SAMOCHAUF**  
 Activité : **IMPORTATION**  
 Adresse : **SLIB SECTION 111 LOT PROPRIETE N° 02 BBA**

مديرية التجارة الخارجية  
 وزارة الاقتصاد  
 موريتانيا  
 انوار د.م.  
 تاريخ:

Exercice du **01/01/2020** au **31/12/2020**

**COMPTES DE RESULTAT**

2021 9 جوان

DESIGNATION	N		A	
	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
Vente de Marchandises	-	-	-	25 609 752.96
Produits Fabriqués	-	364 325 545.27	-	86 588 726.68
Production vendue	-	-	-	-
Prestations de services	-	-	-	-
Vente de travaux	-	-	-	-
Produits Annexes	-	-	-	-
Rabais remises, ristournes accordées	-	-	-	-
Chiffre d'affaire net des rabais remises et ristournes	-	364 325 545.27	-	112 198 479.64
Production stockée ou destockée	5 276 349.50	-	-	22 020 189.50
Production immobilisée	-	-	-	-
Subvention d'exploitation	-	-	-	-
Production de l'exercice	-	359 049 195.77	-	134 218 669.14
Achats de marchandises vendues	-	-	23 321 460.48	-
Matières premières	266 838 864.66	-	96 725 010.93	-
Autres approvisionnements	4 646 982.15	-	5 832 706.92	-
Variation des Stocks	-	-	-	-
Achat d'études et de prestations de services	87 000.00	-	-	-
Autres consommations	5 838 960.93	-	2 387 489.89	-
Rabais ristournes remises obtenues sur Achats	-	-	-	-
Sous-traitance Générale	-	-	-	-
SERVICES Location	-	-	-	-
Entretien réparation et maintenance	45 528.04	-	276 347.40	-
Prime d'assurance	2 021 671.24	-	726 436.02	-
EXERCISEURS Personnel extérieur à l'entreprise	-	-	-	-
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	-	-	60 000.00	-
Publicité	706 127.87	-	30 110.00	-
Déplacements missions et réception	-	-	73 109.24	-
Autres services	4 804 462.81	-	1 000 559.69	-
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services e	-	-	-	-
(I)-Consommations de l'exercice	284 989 597.70	-	130 433 230.57	-
(II)-Autre jouée d'exploitation (I-II)	-	74 059 598.07	-	3 785 438.57
Charges de personnel	34 246 456.51	-	13 942 436.35	-
Impôts et taxes et versements assimilés	8 508.99	-	477 228.00	-
(IV)-Excédent brut d'exploitation	-	39 804 632.57	10 634 225.78	-

IMPRIMERIE DESTINEE A L'ADMINISTRATION

NIF 0 9 9 8 3 4 0 1 0 0 8 1 4

Designation de l'entreprise : SARI. SAMOCHAUF  
 Activité : IMPORTATION  
 Adresse : SLIB SECTION 111 LOT PRORIEFE N° 02 BBA

مدیریت مالی و حسابداری  
 مرکز الزامات و اقسام  
 2022 29

Exercice clos le 31/12/2021

BILAN (ACTIF)

ACTIF	N			N-1
	Montants Bruts	Amortissements provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS	-	-	-	-
Coût d'acquisition-Good will positif ou négatif	-	-	-	-
Immobilisation Incorporelles	150 000.00	62 500.00	87 500.00	117 500.00
Immobilisations corporelles	-	-	-	-
Terreins	1 500 000.00	-	1 500 000.00	1 500 000.00
Bâtiments	95 776 593.77	27 704 571.97	68 072 021.80	27 075 738.63
Autres immobilisations Corporelles	641 348 193.21	127 526 332.49	513 821 860.72	557 446 276.54
Immobilisations en concession	-	-	-	-
Immobilisations en cours	45 099 586.61	-	45 099 586.61	65 099 586.61
Immobilisations financières	-	-	-	-
Titres mis en équivalence	-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées	-	-	-	-
Autres titres immobilisés	-	-	-	-
Prêts et autres actif financiers non courants	-	-	-	-
Impôts différés actifs	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>783 874 373.59</b>	<b>155 293 404.46</b>	<b>628 580 969.13</b>	<b>651 239 101.78</b>
ACTIFS COURANT	-	-	-	-
Stocks en cours	137 605 834.64	-	137 605 834.64	85 913 226.28
Créances et emplois assimilés	-	-	-	-
Clients	34 261 731.24	-	34 261 731.24	17 678 772.72
Autres débiteurs	5 231 229.12	-	5 231 229.12	458 485.24
Impôts et assimilés	15 268 438.32	-	15 268 438.32	22 927 322.19
Autres créances et emplois assimilés	1 190 460.50	-	1 190 460.50	1 212 443.69
Disponibilités et assimilés	-	-	-	-
Placements et autres actifs financiers courants	-	-	-	-
Tresorerie	125 180 639.41	-	125 180 639.41	47 766 635.44
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>318 738 333.23</b>	<b>-</b>	<b>318 738 333.23</b>	<b>175 954 685.56</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>1 102 612 706.82</b>	<b>155 293 404.46</b>	<b>947 319 302.36</b>	<b>827 193 987.34</b>

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

NIF 0 9 9 8 3 4 0 1 0 0 0 8 1 4

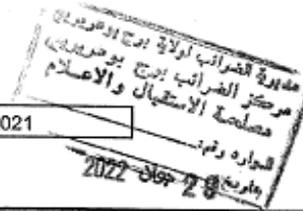
Designation de l'entreprise : SARL SAMOCHAUF

Activité : IMPORTATION

Adresse : SLIB SECTION 111 LOT PROPRIETE N° 02 BBA

Exercice clos le 31/12/2021

BILAN (PASSIF)



PASSIF	Montant N	Montant N-1
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	-	-
Capital émis	110 000 000.00	110 000 000.00
Capital non appelé	-	-
Primes et Reserves	1 789 203.43	1 789 203.43
Ecart de réévaluation	-	-
Ecart d'équivalence	-	-
Resultat Net	60 212 009.44	(27 468 126.34)
Autres Capitaux propres-Report à Nouveau	(97 014 217.78)	(69 546 091.44)
<b>TOTAL I</b>	<b>74 986 995.09</b>	<b>14 774 985.65</b>
<b>PASSIF NON COURANT</b>	-	-
Emprunts et Dettes Financières	271 638 479.63	464 656 410.00
Impôts différés et provisionnés	-	-
Autres Dettes non courantes	-	-
Provisions et Produits Constatés d'avance	-	-
<b>TOTAL II</b>	<b>271 638 479.63</b>	<b>464 656 410.00</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	224 480 859.15	134 219 316.80
Impôts	11 850 399.34	11 389.39
Autres dettes	280 822 286.56	123 997 518.85
Troisième Passives	83 540 282.59	89 534 366.65
<b>TOTAL III</b>	<b>600 693 827.64</b>	<b>347 762 591.69</b>
<b>TOTAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>947 319 302.36</b>	<b>827 193 987.34</b>

(I) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

NIF 0 9 9 8 3 4 0 1 0 0 8 1 4

Designation de l'entrepré **SARL SAMOCHAUF**  
 Activité : **IMPORTATION**  
 Adresse : **SLIB SECTION 111 LOT PROPRIETE N° 02 BBA**

مديرية الضرائب لولاية برج بوعروريج  
 مركز الضرائب برج بوعروريج  
 مصلحة الاستقبال والاعلام  
 اوارده رقم  
 2021/12/2021

Exercice du **01/01/2021** au **31/12/2021**

**COMPTES DE RESULTAT**

DESIGNATION	N		N-1	
	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
Vente de Marchandises	-	-	-	-
Produits Fabriqués	-	636 888 263.41	-	364 325 545.27
Production vendu	-	-	-	-
Prestations de services	-	-	-	-
Vente de travaux	-	-	-	-
Produits Annexes	-	-	-	-
Rabais, remises, ristournes accordées	-	-	-	-
Chiffre d'affaire net des rabais remises et ristou	-	636 888 263.41	-	364 325 545.27
Production stockée ou destockée	9 429 508.00	-	5 276 349.50	-
Production immobilisée	-	-	-	-
Subvention d'exploitation	-	-	-	-
Production de l'exercice	-	627 458 755.41	-	359 049 195.77
Achats de marchandises vendues	-	-	-	-
Matières premières	444 431 029.09	-	266 838 864.66	-
Autres approvisionnements	1 523 349.77	-	4 646 982.15	-
Variation des Stocks	-	-	-	-
Achat d'études et de prestations de services	-	-	87 000.00	-
Autres consommations	3 418 258.63	-	5 838 960.93	-
Rabais, ristournes remises obtenues sur Achats	-	-	-	-
SERVICES	-	-	-	-
Sous-traitance Générale	-	-	-	-
Location	-	-	-	-
Entretien, réparation et maintenance	-	-	45 528.04	-
Prime d'assurance	1 516 584.03	-	2 021 671.24	-
PERSONNEL	-	-	-	-
Personnel extérieur à l'entreprise	-	-	-	-
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	-	-	-	-
Publicité	64 986.78	-	706 127.87	-
Déplacements missions et réception	-	-	-	-
Autres services	3 864 725.00	-	4 804 462.81	-
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services e	-	-	-	-
Reconstitution de l'exercice	454 818 933.30	-	284 989 597.70	-
III- Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)	-	172 639 822.11	-	74 059 598.07
Charges de personnel	34 323 028.58	-	34 246 456.51	-
Impôts et taxes et versements assimilés	423.00	-	8 508.99	-
IV- Excédent brut d'exploitation	-	138 316 370.53	-	39 804 632.57

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 099834046214942

Désignation de l'entreprise :
SARL SAMOCHAUF
Activité FABRICATION RADIATEURS
Adresse SLIB SACTION 111 ILOT DE PROPRIETE N°02 BBA

Exercice clos le 31/12/2022



BILAN (ACTIF)

Série G, n°2 (2010)

ACTIF	2022			2021
	Montants Bruts	Amortissements provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	250 000	95 833	154 167	87 500
Immobilisations corporelles				
Terrains	1 500 000		1 500 000	1 500 000
Bâtiments	95 776 594	33 468 245	62 308 349	68 072 022
Autres immobilisations corporelles	641 538 383	168 472 279	473 066 105	513 821 861
Immobilisations en concession				
Immobilisations en cours	45 099 587		45 099 587	45 099 587
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Impôts différés actif				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>784 164 564</b>	<b>202 036 357</b>	<b>582 128 207</b>	<b>628 580 969</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>				
Stocks et encours	298 442 304		298 442 304	137 605 835
Créances et emplois assimilés				
Clients	19 983 194		19 983 194	34 261 731
Autres débiteurs	4 960 596		4 960 596	5 231 229
Impôts et assimilés	19 027 733		19 027 733	15 268 438
Autres créances et emplois assimilés	1 393 051		1 393 051	1 190 461
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	62 972 517		62 972 517	125 180 639
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>406 779 396</b>	<b>0</b>	<b>406 779 396</b>	<b>318 735 333</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>1 190 943 959</b>	<b>202 036 357</b>	<b>988 907 602</b>	<b>947 319 302</b>

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0998340462114942

Désignation de l'entreprise :	
Activité	SARL SAMOCHAUF FABRICATION RADIATEURS
Adresse	SLIB SACTION 111 ILOT DE PROPRIETE N°02 BBA

Exercice du : 01/01/2022 Au : 31/12/2022



COMPTES DE RESULTAT

Rubriques	2022		2021	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises				
Production vendue				
Produits fabriqués		1 729 402 781		636 888 263
Prestations de services		3 293 680		
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes	0	1 732 696 461	0	636 888 263
Production stockée ou déstockée	7 314 332		9 429 508	
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice	0	1 725 382 129	0	627 458 755
Achats de marchandises vendues				
Matières premières	1 387 668 553		444 431 029	
Autres approvisionnements	44 760 056		1 523 350	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	5 342 653		3 418 259	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				
Services extérieurs				
Sous-traitance générale				
Locations				
Entretien, réparations et maintenance	739 472			
Primes d'assurances	1 437 957		1 516 584	
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	260 000			
Publicité	296 816		64 987	
Déplacements, missions et réceptions	179 818			
Autres services	5 684 326		3 819 725	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	1 426 369 653	0	454 773 933	0
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)	0	299 012 476	0	172 684 822
Charges de personnel	30 566 571		34 323 029	
Impôts et taxes et versements assimilés	602 507		423	
IV-Excédent brut d'exploitation	0	267 843 398	0	138 361 371

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0999834046214942

Désignation de l'entreprise	SARL SAMOCHAUF
Activité	FABRICATION RADIATEURS
Adresse	SLIB SACTION 111 ILOT DE PROPRIETE N°02 BBA

Exercice clos le 31/12/2022

BILAN (PASSIF)



PASSIF	2022	2021
<b>CAPITAUX PROPRES :</b>		
Capital émis	110 000 000	110 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves- Réserves consolidées(1)	1 789 203	1 789 203
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	208 639 958	80 212 009
Autres capitaux propres I Report à nouveau	-36 802 208	-97 014 218
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>283 626 953</b>	<b>74 986 995</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS :</b>		
Emprunts et dettes financières	188 057 409	271 638 480
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
<b>TOTAL II</b>	<b>188 057 409</b>	<b>271 638 480</b>
<b>PASSIFS COURANTS :</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	165 202 635	224 480 859
Impôts	14 734 467	11 850 399
Autres dettes	252 652 669	280 822 287
Trésorerie Passif	84 633 469	83 540 283
<b>TOTAL III</b>	<b>517 223 241</b>	<b>600 693 828</b>
<b>TOTAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>988 907 602</b>	<b>947 319 302</b>

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