

دور التشخيص الإقتصادي والمالي في إبراز نقاط القوة والضعف

في المؤسسة الإقتصادية

د. قرية معمر

أستاذ محاضر

جامعة الأغواط

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التشخيص الاقتصادي والمالي في تحقيق الفعالية والاكتشاف المبكر لنقاط الضعف لمعالجتها في الوقت المناسب وبناء قرارات فعالة تعمل على نمو المؤسسة وبقائها في السوق والمحافظة على مواردها وتطويرها. تساعد الأدوات المستخدمة في هاته التقنية على بناء سياسات إقتصادية ومالية تمكن المؤسسة من البقاء في المحيط المتميز بالتغير والتحديات وهذا ما تم التوصل له من خلال التحليل والدراسة

الكلمات المفتاحية: التشخيص المالي- التشخيص الإقتصادي- المؤسسة الإقتصادية

101

Abstract

This study aims to display the importance of financial and economic diagnosis in achieving effectiveness and discovering previously weak and strong points in order to treat them in the suitable time. In addition to make effective decisions which work on getting the enterprise grows, continues, preserves and develops its resources. The used tools in this technique help the enterprise to build economic and financial policies that command it to continue in turbulent and challenged environment. This was the finding of this study after investigation and analysis

Keywords: financial diagnosis, economic diagnosis, economic enterprise

مقدمة:

إن تطور و كبر حجم الشركات و تعدد أنشطتها أدى الى ضرورة تفعيل وظائف التسيير وإعتماد أدوات و تقنيات حديثة من أجل ضمان البقاء و الإستمرار في محيط تنافسي حاد، ولا يتحقق ذلك إلا بفحص و تشخيص المؤسسة بدراسة وتحليل وضعيتها المالية والإقتصادية باستعمال أدوات التشخيص الإقتصادي و المالي.

فالتشخيص الإقتصادي و المالي يعتبر وسيلة ضرورية للمؤسسة لتوفير المعلومات التي تعكس الأداء في مختلف جوانب نشاطها و الذي يمكنها من إجراء دراسة تحليلية شاملة للوضع الإقتصادية والمالية و البحث في مشاكل العمليات التي تواجهها و محاولة تفاديها و تصحيحها، إلى جانب ذلك فإن التشخيص هو توضيح نقاط

الضعف والقوة في المؤسسة من أجل تصحيحها، وتسيير الإستغلال، ويتمثل في فحص و تحديد المساوي، مما يعني القيام بدراسة شاملة للمؤسسة من خلال وظائف النشاط.

كما يهدف إلى قياس الفعالية في المؤسسة لوضع إجراءات وسياسات ملائمة وفي هذا السياق تبرز لنا الإشكالية المراد الإجابة عليها كالتالي:

هل تجسيد التشخيص الإقتصادي و المالي في المؤسسة الإقتصادية يمكننا من إبراز الإستفادة من الأهداف المتوخاة منه، بإعتباره وسيلة ضرورية في توفير المعلومات اللازمة من أجل إبراز نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وعلى ضوءها يتم بناء الأهداف وإتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب؟

من خلال السؤال الرئيسي يمكن طرح الأسئلة التالية:

أ- ماهي أهداف التشخيص الإقتصادي و المالي؟

ب- ماهي طرق و آليات التشخيص؟

ج- ما الدور الذي يلعبه التشخيص الإقتصادي والمالي في المؤسسة؟

أولا : التشخيص المالي

102

1 - تحليل التوازنات المالية:

1-1- التحليل بواسطة مؤشرات التوازن:

1 . رأس مال العامل:

يعبر عن قيمة الأصول الدائمة التي تمول جزء من الأصول المتداولة و نطلق عليه رأس مال العامل الدائم و تستعمل العلاقة التالية في حسابه¹:

ر م ع = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

يستعمل ر.م.ع في اتخاذ قرار التمويل، فإذا كان موجب البنك يقبل تمويل المؤسسة إلا أنه غير كاف حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار بعض النسب التي تحدد وضعية المؤسسة.

2. احتياجات رأس المال العامل :

يحتبط بدورة الاستغلال والتسيير في المدى القصير، وتحليل التطور لما تملكه المؤسسة وما تحتاج له، فاحتياجات رأس المال العامل هو ذلك الجزء من احتياجات دورة الاستغلال²، و يحسب بالعلاقة التالية :

$$إ.ر.ع = \text{احتياجات الدورة} - \text{موارد الدورة}^3 = (\text{أصول متداولة} + \text{القيم الجاهزة}) - (\text{د.ق.أ.س بنكية})$$

و تتمثل خصائص احتياجات رأس المال العامل في⁴:

- احتياجات رأس المال العامل متغيرة حيث يعتبر نتيجة لحركات القيم المتعلقة بدوره الاستغلال؛
- يتميز بخاصة النمو و الحركية حيث أن تطور المؤسسة ينتج عنه زليدة في احتياج رأس المال العامل؛
- يتميز بخاصة التجديد و ذلك تبعاً لتجديد حلقة الاستغلال.

3. الخزينة :

تعتبر من أهم دلائل التوازن المالي و نقشل الأموال الجاهزة التي تمتلكها المؤسسة و تتصرف فيها في أي لحظة و ذلك لأن رأس المال العامل لا يضمن للمؤسسة المرونة الكافية لتسديد التزاماتها⁵.

يقصد بهامجموع الأموال التي في حوزة المؤسسة لمدة دورة استغلالية، و هي تشمل ما في القيم الجاهزة أي ما يستطيع التصرف فيه فعلاً من مبالغ سائلة خلال الدورة⁶.

و تحسب بالعلاقة التالية :

$$\text{الخبزينة} = \text{قيم جاهزة} - \text{سلفات مصرفية، أو الخبزينة} = \text{رأس المال العامل} - \text{احتياجات رأس المال العامل}^7.$$

إذا كانت الخبزينة > 0 يؤدي إلى توازن مالي جيد - في حالة < 0 خاصة إذا كان FRN < 0 تهديد للوفاء

1-2- التحليل بواسطة النسب :

1. نسب التمويل :

1.1. نسبة التمويل الدائم⁸ :

تحسب هذه النسبة كما يلي:

$$\frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الثابتة}} = \text{نسبة التمويل الدائم}$$

2.1. نسبة التمويل الذاتي :

تعتبر هذه النسبة تكملة للنسبة السابقة حيث تقيس إمكانية المؤسسة في تمويل أصولها الثابتة بأموالها الخاصة وتحسب كما يلي:

$$\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الثابتة}} = \text{نسبة التمويل الذاتي}$$

3.1. نسبة قابلية التسديد :

و تحسب كما يلي :

$$\frac{\text{مجموع الأصول}}{\text{مجموع الديون}} = \text{نسبة قابلية التسديد}$$

104

و يهتم بهذه النسبة المقرض و هذا لمعرفة مدى ضمان أمواله فكلما كانت هذه النسبة منخفضة كلما كانت هناك ضمان أكثر لديون الغير، ويستحسن أن لا تزيد عن 0.5.

4.1. نسبة الاستقلالية المالية :

تقيس هذه النسبة مدى استقلالية المؤسسة عن دائئها و تحسب كما يلي :

$$\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الديون}} = \text{نسبة الاستقلالية المالية}$$

2. نسب السيولة :

تسكن معرفة الإمكانيات المتوفرة للمؤسسة حتى تواجه التزاماتها و لذلك تعتبر السيولة المحور الأساسي في كل سياسة مالية و لقياس ذلك يقوم المحلل المالي بحساب جملة من النسب أهمها⁹ :

1.2. سيولة الأصول :

$$\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{مجموع الأصول}} = \text{نسبة سيولة الأصول}$$

$$\frac{\text{رأس المال العامل الإجمالي}}{\text{مجموع الأصول}} = \text{أو}$$

عادة تفوق 0.5 في المؤسسات التجارية وعكس ذلك في المؤسسات التجارية.

2.2. نسبة السيولة العامة :

$$\frac{\text{رأس المال العامل الإجمالي}}{\text{الديون القصيرة الأجل}} = \text{نسبة السيولة العامة}$$

وتبين هذه النسبة مقدار مساهمة الديون قصيرة الأجل في تغطية الأصول المتداولة، و يجب ألا تقل عن الواحد.

105

3.2. نسبة السيولة المختصرة (الخزينة العامة) :

$$\frac{\text{قيم جاهزة + قيم قابلة للتحقيق}}{\text{الديون القصيرة الأجل}} = \text{نسبة السيولة المختصرة}$$

تبين هذه النسبة قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها قصيرة الأجل بواسطة حقوقها.

4.2. السيولة الفورية :

لمعرفة ومقارنة مبلغ السيولة الموجودة تحت تصرف المؤسسة و بين الديون قصيرة الأجل تستعمل هذه النسبة:

$$\frac{\text{القيم الجاهزة}}{\text{الديون القصيرة الأجل}} = \text{نسبة السيولة الفورية}$$

3. نسب الهيكلية: ¹⁰

تهتم عادة المؤسسة بسرعة دوران أصولها المتداولة حتى تحقق أعلى ربح من خلال المراقبة الشاملة لحركتها باستعمال نسب معينة من بينها ما يلي :

1.3. نسبة دوران المخزون :

تسمح هذه النسبة بتقدير عدد المرات التي يتحدد فيها المخزون في فترة معينة و هي تخضع لطبيعة نشاط المؤسسة و يمكن حسابها كما يلي:

$$\text{نسبة دوران المخزون} = \frac{\text{الاستهلاك السنوي}}{\text{المخزون المتوسط}}$$

$$\text{المخزون المتوسط} = \frac{\text{مخزون أول المدة} + \text{مخزون آخر المدة}}{2} \quad \text{حيث :}$$

2.3. نسبة دوران الزبائن :

من هذه النسبة يمكن معرفة المدة الممنوحة للزبائن للتسديد و يجب ألا تزيد عن 90 يوم و يجب ملاحظة أن هذه المدة تكون أقل من مدة الموردين:

$$\text{مدة تسديد الزبائن} = 360 \times \frac{\text{أوراق القبض} + \text{الزبائن}}{\text{رقم الأعمال}}$$

3.3. نسبة دوران الموردين :

$$\text{نسبة دوران الموردين} = 360 \times \frac{\text{أوراق الدفع} + \text{الموردين}}{\text{مشتريات السنة}}$$

و هذه المدة عادة ما تقترب من 90 يوما و هي تبين المدة الممنوحة من طرف الموردين للتسديد.

4. نسب المردودية :

تسكننا من حساب مردودية المؤسسة وأالعائد باستعمال مجموعة موجوداتها و أهمها:¹¹

1.4. نسبة المردودية المالية :

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

و تطلعنا هذه النسبة على ربحية رؤوس الأموال الخاصة.

2.4. نسبة المردودية الاقتصادية :

تبين هذه النسبة الكفاءة في استعمال الموارد لجلب الأرباح بغض النظر عن طريقة تمويلها وتحسب

كما يلي:

$$\text{نسبة المردودية الاقتصادية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{مجموع الأصول}}$$

3.4. نسبة مردودية النشاط :

قياس مردودية النشاط لمؤسسة ما يتم بمقارنة النتيجة الصافية مع رقم الأعمال بدون ضريبة حيث

يمكننا حساب النسب التالية:

$$\text{نسبة ربحية الاستغلال} = \frac{\text{نتيجة الاستغلال}}{\text{رقم الأعمال خارج الضريبة}}$$

$$\text{نسبة الربحية الصافية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال خارج الضريبة}}$$

2 - تحليل توازنات الإستغلال :

2-1- الأرصدة الوسيطة للتسيير :

1. الهامش الإجمالي :

له أهمية بالغة في التسيير حيث يلعب دور هام في التسيير الحسن للمؤسسات التجارية ويساعد المسيرين في تقييم الأرباح وإستخراج الربح الصافي وتحسين الإحصائيات والنسب المتعلقة بها وتحديد وضعيتها ضمن قطاعها وإستخراج مردوديتها كما يساعد في التسيير التجارى وتحديد كمية المبيعات¹².

2. القيمة المضافة :

تمثل الفرق بين الإنتاج الإجمالي للدورة والإستهلاكات المتعلقة بالمواد والخدمات المتحصل عليها من الغير، وهي تعتبر مؤشر هام لقياس نشاط المؤسسة ومردوديتها، كما أنها تساعد في قياس مدى المساهمة في الناتج الوطنى الإجمالى¹³ و تحسب كما يلي :

القيمة المضافة = الإنتاج - الإستهلاك الوسيطى

إن للقيمة المضافة أهمية في تسيير المؤسسة حيث تستعمل في الأه داف التالية¹⁴.

- مقياس لحجم المؤسسة.
- مقياس لدرجة التكامل العمودي.
- قياس تطور قدرة المؤسسة.

3. الفائض الإجمالي للإستغلال EBE exedent brute d'exploitation :

يعتبر رصيد هام في التحليل كما يعتبر مؤشر أساسى بالنسبة للمسير، وهو عبارة عن النتيجة التي تتحصل عليها المؤسسة خلال فترة معينة من خلال نشاطها العادي قبل التأثيرات الناتجة عن الإختيارات الهيكلية والتمويلية¹⁵. إن الفائض الإجمالي للإستغلال يتمثل في النتيجة الاقتصادية للمؤسسة حيث يرتبط بالإستغلال، ومستقل عن السياسة المالية، الإهتلاكات، المؤونات، التوزيعات. وإذا كان سالبا نطلق عليه العجز الإجمالي للإستغلال IBE ويمكن أن يغطي العناصر التالية في حالة الفائض¹⁶:- المصاريف المالية (الأسواق المقترضة) - الفوائد على رأس المال - تسديد الضرائب - تطوير وتنمية دورة الإنتاج والإهتلاكات - تسديد القروض

4. النتائج: ¹⁷

1.4. نتيجة الاستغلال:

مستقلة عن السياسة المالية للمؤسسة (المصاريف المالية) وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نتيجة الإستغلال} = \text{الفائض الإجمالي للإستغلال} + \text{إسترجاع تكاليف الإستغلال} * \text{وتحويل التكاليف} - \text{مخصصات الإهتلاكات والمؤونات} - \text{مصاريف أخرى} + \text{إيرادات أخرى}$$

هذا الرصيد يسمح بقياس الأداء على المستوى التجاري والصناعي بمئى عن السياسة المالية والجبائية.

2.4. النتيجة المالية :

تعبّر عن مردودية العمليات المالية للمؤسسة مثل سندات المساهمة، الإستثمارات المالية والقروض والسلفات وبما أنها تشمل عناصر مختلفة، فتكون هناك صعوبة في إستغلال هذه النتيجة في عملية التحليل وتكمن في العناصر المتكونة منها وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{النتيجة المالية} = \text{الإيرادات المالية} - \text{المصاريف المالية}$$

3.4. النتيجة الجارية :

تتمثل في نتيجة الإستغلال مطروح منها التكاليف المالية مضافا إليها المنتوجات المالية المحتملة، ونشير أنه يمكن أن يكون هذا الرصيد ربح أو خسارة حيث تشكل النتيجة من خلال نشاط المؤسسة بعد إدماج مجمل المصاريف والمنتوجات المتعلقة بالنشاط، كما أنها تأخذ سياسة التمويل بعين الإعتبار، ولا تتأثر بالعناصر الإستثنائية والعناصر الجبائية وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{النتيجة الجارية} = \text{نتيجة الإستغلال} + \text{المنتوجات المالية} - \text{المصاريف المالية}$$

4.4. النتيجة الاستثنائية :

يتم حساب هذه النتيجة بصفة مستقلة عن باقي الأرصدة السابقة، حيث نقيس أثر الإيرادات والمصاريف الاستثنائية على نتيجة الدورة وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{النتيجة الإستثنائية} = \text{الإيرادات الإستثنائية} - \text{المصاريف الإستثنائية}$$

ونشير الى أن النتيجة الإستثنائية هي غير مرتبطة بنشاط المؤسسة إذ تتم بصفة إستثنائية وقد تكون ناتجة عن تكاليف وإيرادات متعلقة بالدورات السابقة، أو إيرادات وتكاليف تمت بصفة إستثنائية مثل التنازل على الإستثمارات، كما تعتبر مؤشر مهم لمعرفة النشاط الإستثنائي وقياس أثره على نتيجة الدورة.

5.4. النتيجة الصافية:

تعتبر المؤشر الثاني والأهم بعد الفائض الإجمالي للاستغلال لقياس المردودية في المؤسسة وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{النتيجة الصافية} = \text{النتيجة الجارية} + \text{النتيجة الإستثنائية} - \text{الضرائب على الأرباح}$$

5. القدرة على التمويل الذاتي (CAF (capacite d'auto financement):

يمثل الفرق بين مجموع الإيرادات المحتمل تحصيلها والتكاليف المحتمل تسديدها، إذ يعبر عن تدفق محتمل للخزينة وليس حقيقيا، وهو ناتج عن مدة الفارق بين تسجيل عملية (البيع والبيع)¹⁸.

إن القدرة على التمويل الذاتي ليست خزينة حقيقية متاحة ولكن خزينة محتملة، وتصبح حقيقية عندما يتم تحصيل كل الإيرادات القابلة للتحصيل وتسديد كل المصاريف القابلة للتسديد، وبما أنه ليس خزينة حقيقية فهو يتعلق ببعض عناصر الأصول والخصوم نتيجة فترات مختلفة ومتباعدة لتحويلها إلى سيولة ومن بين هذه العناصر:¹⁹

$$\text{مدة دوران المخزون} = \text{المدة الممنوحة للزبائن} - \text{المدة الممنوحة من الموردين}$$

ويتم حساب القدرة على التمويل الذاتي كما يلي :

$$\text{CAF} = (\text{نتيجة السنة} + \text{الإهلاكات والمؤونات} - \text{إسترجاع الإهلاكات والمؤونات} + \text{القيمة المحاسبية لعناصر الأصول المالية المتنازل عنها} -$$

نواتج التنازل عن عناصر الأصول الثابتة - إعانات الإستثمارات المحولة إلى حساب النتيجة)

2-2- تحليل الأخطار:

1. الخطر الإقتصادي:

ترتبط النتيجة أساسا بثلاثة عوامل تتمثل في سعر التكلفة، الكميات المباعة، وسعر البيع، هذه العوامل تخضع لقيود المحيط المرتبطة بالنشاط ووضع المؤسسة، ولكن حساسية النتيجة ترتبط بهيكله التكاليف، حيث أن التكاليف ورقم الأعمال لاتتغير بالتناسب بسبب ثبات بعض التكاليف ولذا يجب التمييز بين التكاليف الثابتة والمتغيرة التي تقودنا إلى تحليل التكلفة، الحجم، الربح، وهو ما نطلق عليه عتبة المردودية²⁰. وتحسب بالعلاقة التالية :

نرمز لرقم الأعمال بـ CA ، التكاليف الثابتة بـ CF ، عتبة المردودية بـ SR ، تكاليف المتغيرة بـ CV ، هامش على تكلفة المتغيرة بـ MCV :

هامش على التكلفة المتغيرة = رقم الأعمال - التكاليف المتغيرة

$$SR = \frac{CA \times CF}{MCV}$$

بالتالي فإن حساب عتبة المردودية زمنيا يمكن إيجادها من العلاقة التالية لتأكد من تاريخ إنطلاق المؤسسة في تحقيق الأرباح والخروج من منطقة الخطر:

$$\frac{360 \times SR}{CA} \quad \text{أو} \quad \frac{12 \times SR}{CA}$$

2. الرافعة التشغيلية:

تشير الرافعة التشغيلية إلى المدى الذي تستخدم فيه التكاليف الثابتة في عمليات المؤسسة إذ تساعد المسؤول المالي في تحديد كمية الإنتاج (المبيعات) اللازم تحقيقها لتغطية كل مصروفات التشغيل، كما تساعد على حساب صافي الربح المتوقع عند مستويات الإنتاج المختلفة، وتعرف درجة الرافعة التشغيلية بأنها التغير النسبي في صافي ربح التشغيل المترتب على التغير النسبي في الوحدات المباعة²¹.

إن العلاقة بين التغير في الإنتاج والتغير في نتيجة الإستغلال تعرف بمعامل الرافعة التشغيلية coefficient de levier d exploitation ويحسب بالعلاقة التالية:

$$CLE = \frac{\Delta RE / RE}{\Delta Q / Q}$$

حيث:

$$RE = \text{نتيجة الإستغلال}$$

$$\Delta RE = \text{التغير في النتيجة}$$

$$Q = \text{حجم الإنتاج (المبيعات)}$$

$$\Delta Q = \text{التغير في حجم المبيعات}$$

$$CLE = \frac{Q(P_{vu}-C_{vu})}{Q(P_{vu}-C_{vu}) - CF} = \frac{QP_{vu}-QC_{vu}}{QP_{vu}-QC_{vu} - CF}$$

$$CLE = \frac{CA-CV}{CA-CV-CF}$$

حيث :

$$P_{vu} = \text{سعر البيع للوحدة}$$

$$C_{vu} = \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}$$

$$CF = \text{التكاليف الثابتة}$$

$$Q \cdot C_{vu} = CV$$

$$Q \cdot P_{vu} = CA$$

112

من علاقة معامل الرافعة نستنتج أنه إذا كان للمؤسسة معامل رافعة مرتفع فإن حدوث تغيرات طفيفة في المبيعات تؤدي إلى نتائج هامة على مردودية الاستغلال، أي أنه إذا ارتفع بـ 1% فإن النتيجة سوف تتغير بمقدار هذا المعامل ويحدث إنخفاض في مردودية الاستغلال بصفة معتبرة إذا انخفضت المبيعات.

3. الخطر المالي (الرافعة المالية):

إن الرافعة المالية تعكس حجم الديون التي أستخدمت في هيكل تمويل المؤسسة إذ تدرس أثر المديونية على مردودية الأموال الخاصة هذا الأثر مرتبط بالهيكلية المالية المستقلة عن الخطر الاقتصادي، ونعبر عن أثر الرافعة المالية بالعلاقة التالية:

$$R_f = (R_e + (R_e - i)D/C_p)(1-t) \quad (22)$$

حيث:

$$RE = \text{نتيجة الإستغلال}$$

$$RN = \text{النتيجة الصافية}$$

$$C_p = \text{الأموال الخاصة}$$

$$D = \text{الديون}$$

$$R_e = \text{معدل المردودية الاقتصادية}$$

$$I = \text{معدل الفائدة}$$

$$T = \text{معدل الضريبة}$$

$$R_f = \text{معدل المردودية المالية}$$

إذا كان $i < e$ فإن أثر الرافعة يكون موجب أما إذا كان $e > i$ فإن أثرها يكون سالب، ومنه نلاحظ أنه إذا كانت الرافعة $(i - e)$ موجبة، فالمردودية المالية تكون جد مرتفعة، وفي هذه الحالة من الأحسن اللجوء إلى القرض بأكبر قدر ممكن، أما إذا كانت الرافعة $(i - e)$ سالبة، فإن المديونية يكون لها أثر سلبي على مردودية الأموال الخاصة وتكون المردودية الاقتصادية ضعيفة، و الخطر المالي يكون جد مرتفع.

ثانياً: التشخيص الاقتصادي

يساعد التشخيص الاقتصادي على توضيح نتائج البدائل المختلفة للقرارات، حيث تركز المؤسسة على العوامل الاقتصادية والتكنولوجية في عملية التخطيط من أجل تسيير جيد لها وتشخيص وضعيتها الاقتصادية لإبراز نقاط الضعف والقوة وإيجاد الحلول المناسبة. كما يهتم أيضاً بالمنتج المسوق من طرف المؤسسة للسوق (العرض، الطلب المنافسة والمحيط) ²³.

وفي هذا الشأن فإن الإهتمام بالمنتج والسوق والمحيط يقودنا إلى وظيفة التسويق مما يعني تشخيص الوظائف الموجودة في المؤسسة لأن التسويق ليس بمعزل عن وظائف المؤسسة، ولا عن المحيط مما يتطلب تشخيص داخلي و خارجي وهو ماسوف نتناوله فيما يلي:

1- التشخيص الداخلي:

1-1- تشخيص وظيفة التموين:

إن وظيفة التموين تمثل تلك النشاطات التي تؤديها لتحقيق أهدافها والمتمثلة في تحقيق الإحتياجات من المواد الضرورية وتحديد مواصفات المادة من حيث النوعية والسعر، كما تعمل على إختيار المورد المناسب على أساس الجودة والموقع الجغرافي والأسعار ودراستها، كما تعمل على متابعة أوامر الشراء وتنفيذها وإستلام المواد ومطابقتها للمواصفات والإشراف على عملية التخزين ²⁴.

فوظيفة الشراء تسعى إلى تحقيق أهداف أساسية للمؤسسة وعلى وجه الخصوص تتمثل فيما يلي:

- المحافظة على معايير الجودة للمواد بضمنان مناسبتها للإستخدام.
- تجنب التكرار في المواد دون الحاجة .
- الحصول على المواد بأقل التكاليف بما يتناسب مع الجودة المحددة .
- تحقيق الإنسجام مع الوظائف.

- ضمان إستمرارية التمويل وإمداد أقسام الإنتاج بإحتياجاتها .
 - تقديم أفكار ومواد ومصادر جديدة.
 - تقليل الإستثمار في المخزون دون التعارض مع مخزون الأمان.
 - زيادة درجة ثقة وولاء الموردين.
 - المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة والمساهمة في تنمية ربحيتها .
- ولذا يتوجب على المشخص أن يهتم بتحليل مدى إتباع النقاط المذكورة سلفا من طرف المؤسسة في سياستها التموينية ودراسة تأثيرها على مردوديتها، وتحديد نقاط الضعف والقوة لتفاديها وتحديد إستراتيجية مستقبلية.
- كما يتم تشخيص علاقة المؤسسة مع الموردين بتحليل السعر وشروط التسديد، مدة التسليم، نوعية وجودة المواد، ترتيب الموردين، مدة التسديد، وهل لها نفس الموردين مع المنافسين وكيف تتم عملية التمويل.

1-2- تشخيص الإنتاج:

إن المشخص يتوجب عليه البحث في سياسة الإنتاج التي تتبعها المؤسسة في تصنيع المنتج ومعرفة السياسة المطبقة ؟ وهل الإنتاج متقطع أو مستمر، كما يتعين عليه دراسة الحجم الإقتصادي الواجب أن يكون عليه أمر الإنتاج، حتى وإن كان ذلك يتوقف على طبيعة المنتج بحد ذاته.

ولكي يقوم المشخص بتشخيص جيد لسياسة الإنتاج والرقابة عليها فيجب أن يتطرق إلى الأسئلة التالية²⁵:

- ما هو النظام المستعمل في تحديد حجم الإنتاج مقارنة بطاقة المؤسسة ؟
- كيفية مراقبة النشاط ومردودية العمل والآلات وهل النوعية المحددة في البرنامج توافق شروط الجودة؟
- هل المواد المستعملة في عملية الإنتاج تراقب من حيث النوعية ؟
- هل المؤسسة تتبع سياسة محددة في مجال التطوير والتنمية لمنتوجها ؟
- هل يتم دراسة وتحليل أسباب التأخر والتعطل في الإنتاج ؟
- هل تتبع المؤسسة الإنتاج المستمر أو المنقطع وما أثره على المردودية ؟

كما يقوم المشخص بتحليل أنواع المنتجات (شكل، حجم المنتج، الإسم التجاري، النوعية، خدمات ما بعد البيع). إن هذا التحليل يساعده على إكتشاف نقاط الضعف والقوة لدى المؤسسة مما يسمح له بالتعرف على مدى إستغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة والبحث عن الحلول المناسبة لها والعمل على بناء أهداف مستقبلية.

1-3- تشخيص الموارد البشرية :

يخضع العمال لعلاقات عمل تنظمها وتعمل على احترامها مصالح مختصة سواء على المستوى المركزي أو اللامركزي، وعلى المشخص تحليل تنظيمها ومهامها، وتعرف " إدارة الموارد البشرية بالعملية الخاصة بإستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم " ²⁶.

إن نجاح وظيفة الموارد البشرية في تجميع العمال حول هدف واحد هو النهوض بالمؤسسة وتحقيق المردودية الجيدة تتوقف كثيرا على السياسة التي تنتهجها في معاملة مستخدميها ومدى تنفيذ تلك السياسات، وتتلخص في:

ظروف وعلاقات العمل :

تتمثل في مكان العمل - محتوى العمل - محيط العمل - أدوات العمل وهنا على المشخص دراسة نوعية علاقات العمل التي تربط الرؤساء بالمرؤوسين وكذا التدقيق في ظروف العمل، هل هي مناسبة و توفر جو العمل الذي يرفع من فعالية ومردودية العمل أم لا.

التوظيف :

على المشخص أن يدقق فيه من حيث البرامج المطبقة في عملية الإستقطاب والإختيار، و بدراسة المستوى الحالي للتوظيف ومدى أهميته مقارنة مع ما هو معمول به في القطاع كما يجب دراسة الموازنة التي تقوم بها المؤسسة بين الترقية الداخلية والتوظيف الخارجي، إذ عليه أن يتساءل عند كل توظيف جديد عن إمكانية سد هذا الإحتياج من خلال ترقية داخلية فعالة.

سياسة الأجور :

على المشخص تحليل هاته السياسة من حيث : نوعية القوانين التي تنظم الأجور - الفروقات في سلم الأجور وأهميتها - نوعية تقييم العلاوات وكيفية حسابها - مستوى الأجور الموزعة على العمال ومقارنتها مع الأجور الموزعة في القطاع والحد الأدنى للأجور.

التكوين:

إن التكوين والتدريب صفة من صفات المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في مجال إستخدامات التكنولوجيا، أو الإدارة، وبدون وجود قوة بشرية قادرة على إستيعاب التغيير، ولا تستطيع المؤسسة والأفراد تحقيق أهداف النمو والرخاء في المستقبل وربما تجد نفسها خارج نطاق السوق والمنافسة، وعلى المشخص دراسة وتدقيق السياسة التكوينية، وطبيعة المجالات التي تم فيها التكوين والفئة المعنية ومدته

تحليل التركيبة البشرية:

تحتوى المؤسسة على عدد هام من العمال في مختلف الإختصاصات والمستويات لتأدية مهام معينة ومحددة من أجل إنجاحها، وتحقيق الأهداف المسطرة إلا أن التوليفة المكونة لهذه التركيبة البشرية تخضع لمعايير وأسس موضوعية تعمل على زيادة فعالية العمال، وعلى المشخص أن يدرس الهيكله الوظيفية المهنية، الأقدمية، هرم الأعمار وفي الأخير الغيابات والإستقالات وحوادث العمل. إن دراسة الغيابات والإستقالات وحوادث العمل لا يمكن للمشخص القيام بها إلا إذا كانت المصالح المختصة توفر إحصائيات دورية ودقيقة تستخدم كجدول للتحكم.

1-4- تشخيص التسويق:

و هي الوظيفة المعنية بتقدير إحتياجات المستهلك من أجل توجيه أنشطة البحث والتطوير والإنتاج لإنتاج السلع البديلة، ومن أجل بيع تلك السلع بتحقيق الفائض أو الربح²⁷، وتهتم وظيفة التسويق أساسا ببحوث السوق، الإشهار، البيع وقنوات التوزيع، كما على المشخص في عملية التحليل التطرق إلى السياسة التجارية المتبعة وذلك بدراسة توزيع المبيعات لمختلف المنتوجات على مختلف مراحلها، وتحليل رقم الأعمال حسب المنتج وعلى أساس نموه ويكون ذلك كما يلي:

- إذا كانت جل المنتجات في مرحلة الإنحدار، فهذا ليس جيد للمؤسسة، وإمكانية تطويره غير موجودة.
- أيضا في حالة جل المنتجات في مرحلة الإنطلاق فهذا ليس جيد للمؤسسة خاصة إذا كانت السيولة ضعيفة وهذا يقودها إلى إنخفاض المردودية.

وبالتالي على المشخص دراسة الطريقة التي تتبعها المؤسسة في التسعير وعليه يطرح التساؤلات التالية:

- هل المؤسسة تواجه منافسة كبيرة؟
- هل هامش الربح مقارنة بالسعر منخفض؟

- من المسؤول عن تحديد السعر؟ ماهي طريقة حساب سعر البيع؟
- ما السياسة التوزيعية الموضوعة من طرف المؤسسة والمحددة لقنوات التوزيع وفق الإستراتيجية المخططة²⁸.

2- تشخيص المحيط:

إن المؤسسة نظام مفتوح على المحيط الذي تعيش فيه حيث تتأثر به وتتوثر فيه، ومنه ما يؤثر مباشرة فيها، إذ تربط معه علاقات خاصة ولا يكتمل نشاطها بدونه، ومنه ما يؤثر عليها وعلى مثيلاتها من نفس النشاط حيث تختلف درجة التفاعل من مؤسسة لأخرى مثل التكنولوجيا والمنافسة كما أنها ترتبط بالمحيط القانوني الذي يفرض احترامه من طرف كل المؤسسات، وسنتطرق إلى مستويين 29: المحيط المباشر، والمحيط القانوني والذي نتناوله فيما يلي:

2-1- المحيط المباشر:

1. البنوك:

لقد أقر النظام المصرفي مجموعة من البنوك التجارية التي شهدت عدة إصلاحات على مستوى النظام البنكي سواء في علاقته مع المؤسسة أو في تسييرها، خاصة قانون النقد والقرض إذ تعمل على تمويل المشاريع وتغطية إحتياجات الدورة إذ تربط بينهما علاقة تجارية تحتم على المؤسسة استخدام هذه الأموال بعقلانية، وعادة يكون الكشف البنكي المتميز بمعدلات مرتفعة يستخدم في تسديد الأجور حيث لا يدر أموالا في الأجل القصير وبالتالي تغيب الرشادة المالية مما يؤدي بها إلى تحمل مصاريف مالية كبيرة³⁰.

وهنا المشخص لا يقوم بتشخيص النظام المصرفي بل يهتم بتحليل العلاقة التي تربط بين البنك والمؤسسة وذلك بمعالجة نوعية وحجم التمويل ومعدلات الفائدة.

2. الموردون:

إن للمؤسسة نقطة إلتقاء بينها وبين مورديها في سوق التموين حيث تربط بينهم علاقات حسنة تفرضها طبيعة النشاط وأخلاقيات المهنة فالتعامل ينطلق على أساس الثقة ودرجة إحترام العقود والتعهدات.³¹

وعلى المشخص عند تحليله للعلاقة بين الموردين والمؤسسة التعرف على: -توفر المواد الأولية بالحجم و الأجل المطلوب - توفير النوعية اللازمة من المواد الأولية - تنوع مصادر التمويل - أسعار المواد الأولية - آجال الدفع.

إن النقاط المذكورة تقدم توضيحا كبيرا للمشخص عند تحليلها وعلى علاقة المؤسسة بالموردين ومدى نجاعة السياسة المنتهجة في هذا المجال

3. الزبائن :

إن المشخص يركز على سياسة المؤسسة تجاه الزبائن وتحديد زبائنها الأساسيين ودراسة العلاقة التي تربط بينهما والنقاط التي يتطرق لها المشخص في هذا الجانب تتمثل في ³² :

- وضعية السوق الحالية وإتجاهها المستقبلي، وكيف تتطور إحتياجات الزبائن من حيث الأذواق. وكيف تترتب معايير إختيارات الزبائن، وكيف تتطور عادات الشراء لديهم، وتطورات قدراتهم الشرائية .
- التعرف على الطلب الفعال لدى الزبائن ؟ هل عدد الزبائن كبير أم أن البعض فقط يتحصل على جل المنتج ؟
- ماهي نوعية العلاقة التي تربط الزبائن بالمؤسسة في عملية أخذ القرار ؟ وهل مستوى الأسعار الذي تبيع به المؤسسة مقبول وموافق للسوق وطلبه ؟

4. تحليل المنافسة ³³ :

إن صعوبة تصنيف المؤسسة في محيطها التنافسي تكمن في حصر نشاطاتها الفعالة ومقارنتها مع غيرها من المؤسسات، فهي تحتاج إلى التشخيص للتغلب على هذه الصعوبة , وإستخدام التشخيص الإستراتيجي بإستعمال مجالات النشاط الإستراتيجي وهو عبارة عن تقسيم النشاط الإجمالي للمؤسسة إلى مستويات متجانسة متداخلة فيما بينها، ويمكن تحديد أربعة أبعاد أساسية لتقسيم النشاطات في المؤسسة.

إن تشخيص المنافسة يقودنا إلى تحليل وضعية المؤسسة التنافسية الحقيقية، إلا أن المشكلة الرئيسية هي جمع المعلومات الأساسية والفعالة حول المنافسين، إلا أنه بعد تحديد الأنشطة التي تؤديها المؤسسة والإستراتيجية المتبعة ومجالات النشاط الإستراتيجي يمكن تحليل المنافسين وذلك بطرح الأسئلة التالية والإجابة عنها.

ما هي أهداف المؤسسة ؟ ما هي حافظة النشاط للمنافسين ؟ ما هي إستراتيجية المنافسين، كيفية تطور المؤسسة، المنافسين، والقطاع ؟ ما هي قدرة النمو للمؤسسة والتغيير ؟

5. الأطراف الاقتصادية الأخرى :

تتمثل في العلاقة الموجودة بين إدارة الضرائب والضمان الإجتماعي، والمؤسسة من جهة أخرى، فالمخاطر الجبائي والشبه جبائي يثقل كاهل المؤسسات وعلى هذا الأساس فإن المخاطر الجبائي و شبه الجبائي الناتج عن عدم التسديد أو عدم التحكم في الضريبة وكذا العلاقة السيئة مع إدارة الضرائب و الضمان الإجتماعي يجر المؤسسة إلى وضعية مالية سيئة، قد تؤثر على دوراتها الإستغلالية.

فالمشخص مطالب بالتحري عن طبيعة العلاقة التي تربط المؤسسة بهذه المصالح، والإجابة عن الأسئلة التالية:³⁴

- هل تدفع المؤسسة مستحققاتها الجبائية وشبه الجبائية في الآجال القانونية ؟
- هل تجري المؤسسة مقابلات وإتصالات دورية مع هذه المصالح لمقاربة الأرقام المسجلة لدى كل من الطرفين ؟
- هل استفادت من تسهيلات في الدفع أو تأجيل الدفع بسبب وضعيتها المالية المتدهورة، أو في أي إطار ؟
- هل تواجه المؤسسة عبئ ضريبي وشبه ضريبي حسب ماهو مفروض عليها قانونا ؟

119

كل هذه الأسئلة تحدد للمشخص علاقة المؤسسة وكذا إكتشاف نقاط الضعف والقوة وبالتالي تفادي المشاكل والمخاطر التي يمكن أن تقع فيها، وبناء أهداف مستقبلية لبناء سياسة إستراتيجية مع إدارة الضرائب والضمان الإجتماعي

2-2- تحليل المحيط القانوني

إن الحديث عن المحيط القانوني الذي تنشط فيه المؤسسة وملزمة بالخضوع لتشريعاته و تنظيماته وسنتطرق لأهم المؤثرات التي تساعدنا في تشخيص المؤسسة محل الدراسة ولذا نقتصر على النقاط التالية :

1 . الأدوات الاقتصادية :

الأسعار :

إن تحديد الأسعار يختلف باختلاف النظام الإقتصادي المتبع، ففي الإقتصاد الموجه تحدد أسعار معظم السلع والخدمات بشكل مباشر من طرف الهيئات الإدارية والسياسية، وبشكل موحد وثابت نسبياً، مع تدعيم أسعار السلع ذات الإستهلاك الواسع أما في الإقتصاد الحر فإنها تتحدد حسب تفاعل قوى العرض

والطلب وتتوقف على ظروف المنافسة السائدة في السوق³⁵، وعلى المشخص التعرف على طبيعة الأسعار المطبقة في المجال الذي تنشط فيه المؤسسة وذلك بالتطرق الى:

- هل تدخل الدولة من خلال هيئاتها المختصة في مجال الأسعار إيجابي أم سلبي ؟
- هل يتحدد السعر في السوق من خلال العرض والطلب ؟ أو بناء على سعر التكلفة ؟ أم يكون مقننا ؟ وماهو تأثير ذلك على المؤسسة ؟
- هل سعر البيع يغطي التكاليف الثابتة والمتغيرة للمؤسسة ؟ هل هامش الربح المحدد من طرف المؤسسة مقبول ؟

النظام الضريبي :

إن النظام الضريبي الذي تخضع له كل المؤسسات بجميع أنواعها وأشكالها القانونية والإقتصادية هو عبارة عن مختلف الضرائب والرسوم المحددة من طرف الهيئات العمومية من أجل تنظيم الإقتصاد وإعادة التوزيع، فقد يكون النظام الضريبي مشجعا على الإستثمار كمنح تخفيضات أو إعفاءات مثل ANSEJ-ANDI، أو بعض المناطق وذلك بتخفيض الضرائب أو يكون مثبطا له وذلك برفع الضريبة ، فالإصلاح الضريبي في الجزائر كان يرمي إلى ترقية الإستثمار وتطويره، خاصة بعد خلق الشركات المختلطة في قانون 13/82 الصادر في 1982/08/28 وبالتالي فإن أي مراجعة للسياسة الضريبية لابد أن تصب في إتجاه تدعيم الفعالية الإقتصادية، ولذا على المشخص أن يتعرف على مكونات النظام الضريبي ومدى أثره على التوازنات في المؤسسة

وذلك بالتطرق إلى الأسئلة التالية والإجابة عنها:

- هل مختلف الضرائب المطبقة على المؤسسة تشكل عبئا على المؤسسة أم لا ؟ وهل مستوياتها مقبولة ومشجعة ؟
 - هل توجد إمتيازات ضريبية للمؤسسة التي تعمل على رفع إستثماراتها كفتح مناصب شغل جديدة الإبداع، تحسين المنتج... إلخ ؟
 - ما هي المشاكل التي تواجهها المؤسسة من السياسة الضريبية ؟
- إن هذه النقاط مهمة في التشخيص وتقديم تفسيرات ضرورية لفهم وضعية المؤسسة والتعرف على نقاط الضعف والقوة لديها ومن ثم إتخاذ الإجراءات الضرورية.

2. سياسة التوظيف والأجور:

في إطار الإصلاحات الاقتصادية تم فصل الدولة كقوة عمومية عن المؤسسة، فالقوانين الإجتماعية التي بدأ تطبيقها في التسعينات أدخلت بعض التغيرات فيما يخص تسيير الموارد البشرية وضبط العلاقات المهنية داخل المؤسسات وأعطت ترتيبات جديدة في هذا الشأن³⁶ متمثلة في إدخال مرونة كبيرة في توظيف وتسيير القوى العاملة داخل المؤسسة وتحويل قوة القرار فيما يخص الموارد البشرية من الدولة إلى المؤسسات الاقتصادية.

وبالتالي فإن المشخص مطالب بالتعرف وتحليل آثار السياسة التوظيفية وسياسة الأجور على المؤسسة وذلك من خلال الأسئلة التالية والإجابة عنها:

- هل المؤسسة خاضعة لشروط خاصة فيما يتعلق بقانون العمل والتي تعيقها في مهمتها؟ هل يفرض عليها توظيف العمال بصفة دائمة بعد مدة من التشغيل؟
- هل تشهد تدخلات في سياسة الأجور من طرف الهيئات الرسمية؟ وما أثرها عليها؟
- هل توجد إمتيازات يقدمها قانون العمل يمكن الإستفادة منها. (تكوين العمال، توظيف الشباب... إلخ)، كأن تعفى من لأعباء الإجتماعية بصفة كاملة أو جزئية؟
- هل المؤسسة خضعت لإتفاقي جماعية تحديداً لأجور كهل سياسة لتوظيف وتوضع دون تدخل الدولة؟

خلاصة:

كانت دراستنا في هذا الإطار تصب حول إظهار المؤسسة في صورتها الحقيقية كمركز قرار مستقل تمثل فيه قواعد التسيير العلي الركيزة الأساسية لإتخاذ القرارات الاقتصادية ذات الطابع الإستراتيجي بغية الوصول إلى تقييم السياسة العامة للمؤسسة و تحديد نقاط الضعف والقوة فيها وبناء سياسات مستقبلية. وبالتالي محاولة البحث عن سياسة مثلى لتسيير مواردها، إن الحكم على وضعية المؤسسة ماليا وإقتصاديا يمر بسلسلة من الدراسات التشخيصية للوضعية المالية والبيئة الداخلية والخارجية، ثم إجراء عملية التحليل لإستعمال تقنيات التشخيص الاقتصادي والمالي.

وخلصت الدراسات إلى أن الإعتماد على نتائج التشخيص في الزمان والمكان وإكتشاف نقاط القوة التي تمثل أرقاماً تحتتميز بها المؤسسة والواجب الإعتماد عليها في عملية أخذ القرار وتصحيح المسار وتعديل النشاط من أجل تدنية آثار النقائص الموجودة وإكتشاف نقاط الضعف وتحليل أسبابها لمعرفة مواطن الخلل لمساعدتها على إجراء انتصحيحيق من ثم تحديد الأهداف المستقبلية تكون قاعد لبناء سياسات إستراتيجية جديدة ومناسبة لمساعدتها بالتكيف مع التغيرات التي يفرضها عليها المحيط ومن خلال هذا التحليل نصل إلى أن التشخيص أداة تسييرية تسمح بإتخاذ قرارات تكون مصيرية وإستراتيجية للحياة للمؤسسة لذا يتعين إستخدام هذه الأداة بفعالية وبصفة دورية بحسب الأشكال المناسبة لوضعية المؤسسة

الهوامش والمراجع:

- ¹ - ناصر دادي عدون، نواصرفتي، دراسة الحالات المالية، دار الأفاق، الجزائر، 1991، ص 23.
- ² - KHAFRABI MED ZINE, technique comptable, Vol 1, edition berti, 2002, P410
- ³ - ناصر دادي عدون، نواصرفتي، مرجع سبق ذكره، ص 25.
- ⁴ - BOUKHAZAR OMAR, equilibre financier de l' entreprise, OPU, alger, 1985, P97
- ⁵ - société inter bancaires de formation, analyse financière, alger, N°06, 1999, P29
- ⁶ - لناصر دادي عدون، نواصرفتي، مرجع سبق ذكره، ص 25.
- ⁷ - PIER CORSON, gestion financière de l' entreprise , tome 01, dunon, paris, 1983, P200.
- ⁸ - revue algérienne de comptabilite et d'audit , S.N.C , alger, N° 4 4eme trimestre, 1994, P, P 13 , 14.
- ⁹ - ناصر دادي عدون، نواصرفتي، مرجع سبق ذكره، ص 34.
- ¹⁰ - إلياس بن ساسي، تمويل إحتياجات التمويل الداخلي للمؤسسة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2003/2002، ص 85.
- ¹¹ - عمر بوخازار، مبادئ التسيير المالي والمحاسبة التحليلية، مطبعة أمزيان، الجزائر، ص 28.
- ¹² - وزارة التربية و التكوين، محاسبة تحليل الإستغلال والتكاليف، المعهد التربوي الوطني، الجزائر، 1989، ص 5,6.
- ¹³ - Kamel hamdi, diagnostic financier, Imp ES-SALAM chraga, alger, 2001, P133.
- ¹⁴ - ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير و التحليل المالي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000، ص 81,82.
- ¹⁵ - إبراهيم ضيف، مساهمة لتفسير تغيرات خزينة مؤسسة الأشغال التكميلية بورقلة بإستعمال جداول التدفقات للفترة (1999-2000)، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2003/2002، ص 24.
- ¹⁶ - josset peyrard, l'analyse financier, 6eme edition, carlo descamps, France, 1996, P47.
- ¹⁷ - josset peyrard, l'analyse financier, IBID, P, P 47, 48
- ¹⁸ - Kamel hamdi, diagnostic financier, OP.CIT, P146.
- ¹⁹ - lasary, colection facilement, comment faire l'analyse financier d'une entreprise, imp es-salam, alger, 1999, P77.
- ²⁰ - S.ballada, J.C.coille, gestion financiere ,impression UNIV de France, France , 1993, P, P254, 255.
- ²¹ - عبد العزيز النجار، التمويل الإداري منهج صنع القرارات، مطبعة الإنتصار، مصر، 1993، ص 364, 365.
- ²² - إلياس بن ساسي، رسالة ماجستير، مرجع سبق ذكره، ص 49.
- ²³ - kamel hamdi, comment diagnostique et redresser une entreprise, edition rissala, alger, 1995, P111
- ²⁴ - السيد ناجي، إدارة المشتريات، دار الثقافة العربية مصر، 1998، ص 22, 21.
- ²⁵ - kamel hamdi, comment diagnostique et redresser une entreprise, OP.CIT, P41
- ²⁶ - مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة المدينة للصحافة - جدة، السعودية، 1993، ص 59, 220, 346, 431.
- ²⁷ - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ج 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 116.
- ²⁸ - ANDRE BOYER ET AUTRE, panorama de la gestion, èdition echihab, alger, 1997, P 54
- ²⁹ - tmibaut jean pierre, diagnostic d'entreprise guide pratique, 2eme èdition, paris, 1989, P34
- ³⁰ - société inter bancaires de formation, la banque et l'entreprise algérienne, alger, N°10, 1999, P15
- ³¹ - ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص 87, 320.
- ³² - tmibaut jean pierre, OP.CIT, P123.
- ³³ - tmibaut jean pierre, IBID, P270.
- ³⁴ - kamel hamdi, comment diagnostique et redresser un entreprise, OP.CIT, P66.
- ³⁵ - لابري الشيخ وآخرون، الإقتصاد و المؤسسة، طباعة الصفحات الزرقاء، الجزائر، 2003، ص 110.
- ³⁶ - وزارة إعادة الهيكلة الصناعية و المساهمة، إعادة الهيكلة الصناعية و ثقافة إدارة الأعمال، ملخص و توصيات ملتقى، أكتوبر 1995، ص 47, 46.