

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية.  
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات.

تحت عنوان:

دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة  
الاقتصادية

دراسة حالة المركب الصناعي والتجاري مرمورة -ولاية قالمة-

إشراف الأستاذ:

حسين كشيقي.

من إعداد الطالبتين:

مریم بوطابت.

نور الهدى هامل.

الموسم الجامعي: 2018/2019.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ

الرَّحِيمِ

## شكر وعرفان:

قال الله تعالى "لئن شكرتم لأزيدنكم" صدق الله العظيم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

نشكر الله عز وجل ونحمده على منحه لنا القوة والإرادة للقيام بهذا العمل ونسأله التسديد والتثبيت.

بأسمى معاني الشكر والتقدير والاحترام نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المؤطر

"كشيتي حسين"

على مجهوداته التي بذلها معنا وتوجيهاته القيمة التي أمدنا بها في سبيل نجاح هذا العمل . كما لا ننسى أن نشكر مسؤولي المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة "بن نوار عمار"، "هميسي عبده" ونخص بالشكر السيد "مرابط مراد" فلنا له من أصدق وأسمى عبارات الشكر والتقدير وجزاه الله ألف خير على تعاونه معنا.

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر المسبق للجنة المناقشة لتفضلهم لقراءة وتقييم هذه المذكرة.

نور الهدى

مريم

بسم الله الرحمن الرحيم

" قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين "

إلهي لا يطيب الليل إلا بيسرك ولا يطيب النهار إلا بعطائك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برويتك جل جلالك، إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، وإلى من أحمل إسمه بكل افتخار، إلى من أنار دربي وكان نعم الناصح، إلى من كان معي في كل خطوة أخطوها بتشجيعه ودعمه، إلى الذي لم ييخل عليا بكل ما يملك في سبيل نجاحي "أبي الغالي" أطال الله في عمرك.

إلى من ربنتني وأنارت دربي، إلى معنى الحب والحنان، إلى بسمه الحياة، إلى من كانت ولا زالت سندي في الحياة، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، إلى أغلى إنسان "أمي الحبيبة" أطال الله في عمرك.

إلى من ترعرعت معهم ونما غصني بهم، إلى من هم أعز الناس إلى قلبي أخوي الأعمام "علي ووليد" حفظهما الله. إلى من جمعني به القدر زوجي حماه الله، وإلى عائلته الكريمة، وإلى كل الأهل والأقارب والأحباب.

إلى الأخوات اللواتي لم تلدهن أمي ورفقات دربي "كوثر، نبيلة، ياسمين، نور، بشرى، سليمة، مريامة"

إلى من عملت معي بكد بغية إتمام هذا العمل، إلى زميلتي "نور الهدى".

إلى من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي.

إلى كل من وسعهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

أهدي ثمرة جهدي.

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين"

الحمد لله فائق الانوار وجاعل الليل والنهار ثم الصلاة والسلام على سيدنا محمد المختار صلى الله عليه وسلم.

أهدي هذا العمل المتواضع الى من ربتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات

إلى أغلى إنسان في الوجود "أمي الحبيبة" أطال الله في عمرها.

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه "أبي العزيز" أطال الله في عمره.

إلى من ترعرعت معهم ونما غصني بينهم إخوتي "رحمة وحكيم".

إلى من أعتبرها أختي الثانية إلى من تشاركنا الصبر معنا في إخراج هذا العمل إلى النور "مريم".

إلى جدتي الحبيبة أطال الله في عمرها.

إلى رفقاتي العزيزات "مريم ونبيلة و بشرى ومريامة وكوثر وياسمين وسارة" وإلى كل من يسعهم قلبي ولم تسعهم

ورقتي وإلي من حملتهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي.

إلى كل هؤلاء وبأسمى معاني الحب أهدي هذا العمل.

نور الهدى

# قائمة المحتويات

قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
	شكر وعرfan
	الإهداء
I	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
VIII	قائمة المختصرات
أ- ب- ج	مقدمة عامة
<b>35-04</b>	<b>الفصل الأول: الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية</b>
06	المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية
06	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
06	الفرع الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية
06	الفرع الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية
07	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية
09	المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
10	المطلب الرابع: المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية
15	المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار (المفهوم، الأنواع، الظروف)
15	المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار وأهميته
15	الفرع الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار
17	الفرع الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرار
18	المطلب الثاني: أنواع عملية اتخاذ القرار
20	المطلب الثالث: مراحل وعناصر عملية اتخاذ القرار

20	الفرع الأول: مراحل عملية اتخاذ القرار
22	الفرع الثاني: عناصر عملية اتخاذ القرار
23	المطلب الرابع: ظروف عملية اتخاذ القرار
24	المبحث الثالث : أساليب عملية اتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيه
24	المطلب الأول: أساليب عملية اتخاذ القرار
26	المطلب الثاني: نظريات عملية اتخاذ القرار
29	المطلب الثالث: نماذج عملية اتخاذ القرار
32	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
<b>76-36</b>	<b>الفصل الثاني: العلاقة بين التحليل المالي واتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية</b>
38	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التحليل المالي
38	المطلب الأول: ماهية التحليل المالي
38	الفرع الأول: مفهوم التحليل المالي
41	الفرع الثاني: أهمية التحليل المالي
41	المطلب الثاني: أهداف التحليل المالي
42	المطلب الثالث: أنواع ومجالات التحليل المالي
42	الفرع الأول: أنواع التحليل المالي
44	الفرع الثاني: مجالات التحليل المالي
45	المطلب الرابع: خطوات التحليل المالي
46	المبحث الثاني : التحليل المالي (المعايير، الأدوات، المشاكل)
46	المطلب الأول: معايير ومقومات التحليل المالي
46	الفرع الأول: معايير التحليل المالي
47	الفرع الثاني: مقومات التحليل المالي
48	المطلب الثاني: مدخلات وأدوات التحليل المالي
48	الفرع الأول: مدخلات التحليل المالي

53	الفرع الثاني: أدوات التحليل المالي
68	المطلب الثالث: الجهات المستفيدة من التحليل المالي
70	المطلب الرابع: المشاكل الخاصة بالتحليل المالي
71	المبحث الثالث: التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية
71	المطلب الأول: أهمية التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية
72	المطلب الثاني: دور مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرارات المالية
73	المطلب الثالث: دور النسب المالية واستخداماتها في اتخاذ القرارات المالية
74	الفرع الأول: دور النسب المالية في اتخاذ القرارات المالية.
74	الفرع الثاني: استخدامات النسب المالية في اتخاذ القرارات المالية
100-77	<b>الفصل الثالث: مكانة التحليل المالي في اتخاذ القرارات لدى المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة</b>
79	المبحث الأول: تقديم عام للمركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة
79	المطلب الأول: تعريف ونشأة المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة
79	الفرع الأول: تعريف المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة
79	الفرع الثاني: نشأة المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة
80	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة
82	المطلب الثالث: أهداف ومؤهلات المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة
82	الفرع الأول: أهداف المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة
83	الفرع الثاني: مؤهلات المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة
83	المبحث الثاني: واقع التحليل المالي واتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية
83	المطلب الأول: اتخاذ القرارات المالية في المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة
84	المطلب الثاني: الصعوبات التي تواجه المحلل المالي في المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة
85	المطلب الثالث: المشاكل التي تعترض المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة
85	المبحث الثالث: أدوات التحليل المالي المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات المالية في المركب

	الصناعي والتجاري مرمورة قلمة
85	المطلب الأول: دور مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرارات المالية في المركب الصناعي والتجاري مرمورة قلمة
85	الفرع الأول: مؤشرات التوازن المالي على أساس الميزانية المالية المختصرة
88	الفرع الثاني: مؤشرات التوازن المالي على أساس الميزانية الوظيفية
92	المطلب الثاني: دور النسب المالية في اتخاذ القرارات المالية في المركب الصناعي والتجاري مرمورة
92	الفرع الأول: النسب المالية على أساس الميزانية المالية المختصرة
94	الفرع الثاني: النسب المالية على أساس الميزانية الوظيفية
95	المطلب الثالث: دور نسب جدول حسابات النتائج في اتخاذ القرارات المالية في المركب الصناعي والتجاري مرمورة قلمة
98	المطلب الرابع: أهم القرارات المالية المستخلصة من نتائج التحليل المالي
102	الخاتمة
106	قائمة المراجع
113	قائمة الملاحق

# قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
51	حساب النتائج حسب الطبيعة	(1-2)
58	حالات رأس المال العامل الصافي الاجمالي	(2-2)
68	قدرة التمويل الذاتي انطلاقا من اجمالي فائض الاستغلال	(3-2)
86	الميزانية المالية المختصرة للمؤسسة خلال الفترة (2016 - 2018)	(1-3)
87	حساب رأس المال العامل خلال الفترة (2016 - 2018)	(2-3)
88	حساب الاحتياجات لرأس المال العامل خلال الفترة (2016 - 2018)	(3-3)
88	حساب الخزينة الصافية للمؤسسة خلال الفترة (2016 - 2018)	(4-3)
89	الميزانية الوظيفية للمؤسسة لسنة 2016	(5-3)
89	الميزانية الوظيفية للمؤسسة لسنة 2017	(6-3)
90	الميزانية الوظيفية للمؤسسة لسنة 2018	(7-3)
90	حساب رأس المال العامل الصافي الاجمالي خلال الفترة (2016 - 2018)	(8-3)
91	حساب الاحتياجات لرأس المال العامل خلال الفترة (2016 - 2018)	(9-3)
92	حساب الخزينة الصافية للمؤسسة خلال الفترة (2016 - 2018)	(10-3)
92	حساب نسب السيولة خلال الفترة (2016 - 2018)	(11-3)
93	حساب نسب الديون إلى الموجودات خلال الفترة (2016 - 2018)	(12-3)
94	حساب نسب الهيكلية المالية للمؤسسة خلال الفترة (2016 - 2018)	(13-3)
95	حساب معدل الإدماج خلال الفترة (2016 - 2018)	(14-3)
95	حساب نسبة المردودية للمؤسسة خلال الفترة (2016 - 2018)	(15-3)
97	حساب القدرة على التمويل الذاتي للمؤسسة خلال الفترة (2016 - 2018)	(16-3)

# قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
30	نموذج الرشد المثالي	(1-1)
31	نموذج الرشد الواقعي	(2-1)
50	الميزانية المالية المختصرة	(1-2)
51	الميزانية الوظيفية	(2-2)
53	قائمة التدفقات النقدية	(3-2)
73	مراحل تقييم الاقتراح الاستثماري وأساليب التقييم	(4-2)
80	الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة	(1-3)

# قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
114	ميزانية الأصول لسنة 2016	01
115	ميزانية الخصوم لسنة 2016	02
116	جدول حسابات النتائج لسنة 2016	03
118	ميزانية الأصول لسنة 2017	04
119	ميزانية الخصوم لسنة 2017	05
120	جدول حسابات النتائج لسنة 2018	06
122	ميزانية الأصول لسنة 2018	07
123	ميزانية الخصوم لسنة 2018	08
124	جدول حسابات النتائج لسنة 2018	09

# قائمة المختصرات

قائمة المختصرات:

الاختصار	الدلالة
<b>FRNG</b>	رأس المال العامل الصافي الاجمالي
<b>BFR</b>	احتياجات رأس المال العامل
<b>TN</b>	الخزينة الصافية

مقدمة عامة

## مقدمة:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية والمحور الأساسي الذي يدور حوله أي اقتصاد، فهي تتأثر وتتأثر في المحيط التي تنشط فيه، ولا يمكنها العيش بمعزل عن التغيرات والتطورات المتسارعة الحاصلة فيه، حيث تسعى في ظل هذه التغيرات إلى اتخاذ القرارات ورسم السياسات التي تحقق أهدافها وتمكنها من المحافظة على مكانتها واستمراريتها في السوق، والبحث عن التفوق والتميز الدائم لتحسين مردوديتها المالية فهذا ما أدى بها إلى اللجوء واهتمامها أكثر بعملية التحليل المالي الذي يساعد على تشخيص وضعيتها من خلال تحليل القوائم المالية للبحث عن استراتيجيات تضمن التحكم في تسيير ميزانيتها واستعمال أمثل للموارد المالية بطريقة عقلانية مما يحقق مردودية عالية واتخاذ أفضل القرارات.

لهذا فإن اتخاذ القرارات ليست بالمهمة السهلة خاصة وأن النجاح والتقدم لا يكون وليد حظ أو صدفة وهذا يعني عدم اتخاذ قرار مالي إلا بعد إجراء دراسة معمقة وتحليل القوائم المالية حتى يتسنى للمدير المالي اكتشاف نقاط القوة والاستغلال الأحسن لاتخاذ الإجراءات اللازمة مما يمكن إعطاء جودة عالية في القرارات المالية التي تؤدي بالمؤسسة إلى التسيير الجيد.

## إشكالية الدراسة:

إن معظم المؤسسات الجزائرية تحمل الدور المهم للتحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية لاتخاذ القرارات سليمة وبالتالي ستقع هذه المؤسسات في مشاكل، وبناء على هذا سنقوم بطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

**كيف تساهم أدوات التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المركب الصناعي والتجاري مرمورة قلمة؟**

ولتعمق أكثر في الدراسة سنقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ماهي أهمية عملية اتخاذ القرارات في تحديد مستقبل المؤسسة؟
  - 2- هل أدوات التحليل المالي كافية لدراسة الوضعية المالية للمركب الصناعي التجاري مرمورة قلمة؟
  - 3- كيف لمتخذي القرارات الاستفادة من نتائج التحليل المالي في المركب الصناعي التجاري مرمورة قلمة؟
- وكإجابة مبدئية على هذه التساؤلات الفرعية سنقوم بطرح الفرضيات التالية:
- 1- تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم العمليات الإدارية؛
  - 2- أدوات التحليل المالي أداة من أدوات الإدارة المالية في المركب الصناعي التجاري مرمورة قلمة؛
  - 3- متخذو القرارات لا يعتمدون على النتائج التي يظهرها التحليل المالي في المركب الصناعي والتجاري مرمورة قلمة.

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الموضوع من نواحي متعددة لما يقدمه التحليل المالي من نتائج باهرة عن طريق القوائم المالية باعتبارها قاعدة معلوماتية تساعد على تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، بحيث يظهر التحليل مكان الخلل ويحدد كل نقاط الضعف ومن ثم يساعد الإدارة على تصحيح الانحرافات وترشيد قراراتها، وهذا طبعاً لا يمكن الوصول إليه إلا باستخدام أهم المؤشرات والنسب المالية استناداً على القوائم المالية للمؤسسة على أرض الواقع للوصول إلى الوضعية الحالية لها والتنبؤ بها مستقبلاً.

## أهداف الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا في تحقيق الأهداف التالية:

- دراسة مختلف المفاهيم المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات والتحليل المالي في المؤسسة والعلاقة بينهما؛
- كشف الانحرافات المالية وغير المالية للمؤسسة الاقتصادية في وقت مبكر بالاعتماد على أدوات التحليل

المالي؛

- إبراز أهمية التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة؛
- التعرف على حقيقة الوضع المالي للمؤسسة محل الدراسة؛
- كيفية اتخاذ القرارات المالية بواسطة نتائج التحليل المالي في المركب الصناعي والتجاري مرمورة قائمة.

## منهج وأدوات الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على جملة من المناهج والمتمثلة في:

- المنهج الوصفي الذي يظهر في الجانب النظري من أجل وصف وتوضيح متغيرات الدراسة ؛
  - المنهج التحليلي الذي يظهر في الجانب التطبيقي من أجل دراسة العلاقة بين المتغيرات والتعرف على الوضعية المالية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة قائمة خلال الفترة (2016-2018).
- بالإضافة إلى اعتمادنا في هذا الموضوع على مجموعة من المراجع المتنوعة والمتمثلة في:

- الكتب باللغة العربية والفرنسية؛
- الرسائل العلمية؛
- المجالات والملتقيات؛
- وثائق مقدمة من طرف المؤسسة المتمثلة في القوائم المالية.

### أسباب اختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع نذكر منها:

- وفرة المعلومات والبيانات حول هذا الموضوع.
- العلاقة المباشرة بين هذا الموضوع والتخصص العلمي الذي ننتمي إليه.

### صعوبات الدراسة:

- اختلاف المعلومات في المراجع حول أدوات التحليل المالي.
- غلق المكتبة الجامعية لفترة معتبرة بسبب الأزمة التي مرت بها البلاد.

### هيكل الدراسة:

للتعمق في الموضوع والإلمام بجوانبه بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة، قمنا بوضع مقدمة تعتبر كمدخل للموضوع وخاتمة تتضمن أهم النتائج والاقتراحات المتعلقة به يتوسطها ثلاث فصول مترابطة ومتكاملة تعالج جوهر الدراسة حيث تناولنا في الفصل الأول "الاطار النظري لعملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية"، أما في الفصل الثاني كان تحت عنوان "العلاقة بين التحليل المالي واتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية"، وأخيرا الفصل الثالث والمتمثل في "مكانة التحليل المالي في اتخاذ القرارات لدى المركب الصناعي والتجاري مرمورة قائمة".

**الفصل الأول: الإطار النظري**  
**لعملية اتخاذ القرار في المؤسسة**  
**الاقتصادية**

## تمهيد:

تأخذ المؤسسة حيزا كبيرا من اهتمام الكتاب الاقتصاديين، كونها تمثل النواة الأساسية في كل النشاطات الاقتصادية في المجتمع، بالإضافة لكونها تعبر عن جملة من العلاقات الاجتماعية الناجمة عن احتكاك العناصر البشرية العاملة على تأدية وظائف المؤسسة، ومن أهم الأدوار التي تقوم بها هذه العناصر البشرية هو اتخاذ القرارات بصفة ملازمة ومتكررة حيث تعد هذه العملية مظهرا مباشرا لممارسة الإدارة لأعمالها في المؤسسة ، فمهما اختلفت طبيعة الإنسان واتلف وضعه الاقتصادي والثقافي فإنه يتخذ نتيجة للفطرة الموروثة مجموعة من القرارات معتمدا على الحدس والأحكام الشخصية بعيدا عن المنهج العلمي باعتبار أن عملية اتخاذ القرارات وظيفة طبيعية لإشباع حاجاته مستخدما قدراته العقلية التي تؤمن له الاختيار السليم للبديل الأفضل من بين البدائل المطروحة أمامه، كما أنها تعد من العمليات التنظيمية الهامة والمتكررة المتعلقة بتسيير المؤسسة ولقد تطورت هذه العملية عبر عدة مراحل بواسطة العديد من المفكرين حيث ينظر إليها من وجهات نظر مختلفة وحسب الظروف المختلفة وكذلك علاقة القرار المتخذ بمكونات العملية الإدارية.

لهذا ارتأينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الثلاث التالية:

## المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار

المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار (المفهوم، الأنواع، الظروف).

المبحث الثالث: أساليب عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه

### المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

كانت المؤسسة ولا تزال القلب النابض في الحياة الاقتصادية باعتبارها العنصر الفعال والنشط فيها، لما تقوم به من عمليات وما تحتله من مكانة متميزة داخل المجتمع الاقتصادي.

#### المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف المؤسسة الاقتصادية مع إبراز خصائصها.

#### الفرع الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

تعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها: " منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية والإعلامية، بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق " زمكاني " <sup>1</sup>. كما تعرف أيضا بأنها: " هي جهة فاعلة اقتصادية تنتج السلع والخدمات للجهات الفاعلة الأخرى على مستوى الربح " <sup>2</sup>.

ومن التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريفا شاملا، حيث يمكن اعتبارها وحدة اقتصادية تحتوي على موارد مادية، وبشرية تساعد في دعم العملية الإنتاجية، من خلال توزيع المسؤوليات والمهام بين الافراد في بيئة الاعمال.

#### الفرع الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية

تتميز المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي <sup>3</sup> :

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها؛
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها؛
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة؛
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها: أهداف كمية، ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين؛
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف؛

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 25.

<sup>2</sup> Jean-Luc Charron et sabine s épari, **organisation et gestion de l'entreprise**, dunod, paris, 2 édition, 2001, p 1.

<sup>3</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2007، ص ص 25، 26.

- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد؛
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف إما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.

### المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق العديد من الأهداف من خلال القيام بنشاطها (سواء كانت عمومية أو خاصة) مع اختلاف الأهداف باختلاف نشاط المؤسسة و نوعها و حجمها ونلخص أهم هذه الأهداف فيما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: الأهداف الاقتصادية

تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:

#### 1- تحقيق الربح:

يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصادياً نظراً إلى حاجة المؤسسة إلى الأموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط والنمو، حيث أن تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة، تحديد التكنولوجيات المستعملة و تسديد الديون، وطبعاً تختلف درجة الاهتمام بالأرباح بين المؤسسة العمومية والخاصة؛

#### 2- تحقيق متطلبات المجتمع:

إن تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة يمر حتماً عبر بيع الإنتاج المادي وتغطية تكاليفها، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع فالمؤسسة تحقق هدفين في نفس الوقت تحقيق طلبات المجتمع (المستهلكين) وتحقيق الأرباح؛

#### 3- عقلنة الانتاج:

يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين والأرباح وتدنية التكاليف وعكس ذلك يؤدي إلى الإفلاس؛

<sup>1</sup> فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، ط1، 2008، ص-ص 12-15.

### ثانيا: الأهداف الاجتماعية

تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور مقابل مجهوداتهم، مما يؤدي إلى تحسين مستوى معيشة العمال في ظل التطور السريع للمجتمعات تكنولوجيا، مما جعل رغبتهم بتزايد باستمرار (منتجات جديدة) وبالتالي ما على المؤسسات إلا تحسين الإنتاج وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعمال؛
- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافاتهم في المستوى العلمي؛
- الإلتزام الاجتماعي والسياسي، فهو السبيل الوحيد لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها؛
- توفير التأمينات والمرافق للعمال (التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد...) فضلا عن المرافق العامة مثل: التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم.

### ثالثا: الأهداف الثقافية

تتعلق هذه الأهداف بالجانب التكويني و الترفيهي ومن بينها:

- توفير الوسائل الثقافية والترفيهية التي تعمل على إفادة العمال وأبناء العمال (المسرح، المكتبات، الرحلات...)
- لأن ذلك له الأثر البالغ على مستوى العامل الفكري والرضا والشعور بالاهتمام به والعمل على تحسين مستواه وكفاءته من أجل مسايرة تطورات العصر؛
- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى، حيث أنه مع تطور وسائل الإنتاج السريع أصبح العديد من العمال لا يتحكمون في هذه التكنولوجيات بصفة جيدة وبالتالي فلا بد من تدريبهم تدريبا كافيا يمكنهم من التحكم الجيد في استعمال الوسائل الجديدة، وهو ما يسمح بالرفع من مردودية المؤسسة؛
- تخصيص أوقات للرياضة، حيث تعمل العديد من المؤسسات الحديثة على اتباع طريقة في العمل تسمح للعمال بمزاولة نشاط رياضي من زمن محدد، مما يجعله يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الخمول ويعطيه الحيوية في العمل.

### رابعا: الأهداف التكنولوجية

من خلال قيام المؤسسة بالبحث والتطوير، وذلك بتوفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا وتصدر لها مبالغ كبيرة.

### المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب ثلاثة معايير مهمة وهي :

#### أولاً: المعيار القانوني :

تصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى<sup>1</sup>:

#### 1- المؤسسات الخاصة:

هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة من الأفراد، أي أن رأس مالها ملك للشخص الذي يقوم

بإنشائها وتسييرها، وهي بدورها تنقسم إلى :

أ- المؤسسة الفردية: تعود ملكيتها للفرد ويعتبر صاحب العمل ورأس المال؛

ب- المؤسسة الجماعية: تعود ملكياتها إلى أكثر من شخصين أي شريكين، ولا يمكن تأسيس هذه المؤسسات إلا

بتوفير بعض الشروط مثل: الرضى، الالتزام بتقديم حصة من المال، محل لنشاط الشركة؛

#### 2- المؤسسات العمومية:

هي مؤسسات تعود ملكيتها للدولة، والمسؤولون على هذه المؤسسات ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة

المؤسسة العمومية، وتهدف هذه المؤسسات إلى تحقيق مصلحة المجتمع.

#### ثانياً: معيار الحجم

إن معيار حجم النشاط قد يتخذ أشكالاً عديدة منها رقم الأعمال، عدد العمال (حجم العمالة)، أو حجم

الإنتاج...، وتصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى ما يلي<sup>2</sup>:

#### 1- المؤسسات الحرفية:

هي المؤسسات التي يقل عدد عمالها عن عشر (10) عمال، حيث يتراوح هذا العدد غالباً إلى أجيور

أو خمس (05) أجزاء؛

#### 2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PMI-PME):

ينحصر عدد عمال هذه المؤسسات بين 10 و 500 عامل، حيث تكون المساهمة في رأس مالها من طرف

أعوان خارج صاحب المؤسسة لا تتجاوز 30% وتستعمل الهيئات الدولية الأخرى مقاييس نوعية وكمية للتعريف

بهذا النوع من المؤسسات؛

<sup>1</sup> عزيزة بن سميحة، اقتصاد المؤسسة، دار الأيام، عمان، ط1، 2017، ص 23.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 24.

### 3- المؤسسات الكبيرة:

وهي المؤسسات التي يشتغل بها أكثر من 500 عامل.

ثالثا: المعيار الاقتصادي:

قسم الاقتصادي CLARCK النشاطات الاقتصادية الى ثلاث قطاعات وهي<sup>1</sup>:

#### 1- القطاع الاول :

ويشمل تلك المؤسسات المتخصصة في الزراعة أو الفلاحة بشتى انواعها ومنتوجاتها وتربية المواشي بالإضافة

إلى أنشطة الصيد البحري؛

#### 2- القطاع الثاني :

ويشمل المؤسسات الصناعية وهي جميع المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات

وسيطية أو نهائية؛

#### 3- القطاع الثالث :

ويتمثل في المؤسسات الخدمائية، أي تلك المؤسسات المقدمة للخدمات مثل: (النقل، السياحة، التعليم،

البنوك...).

#### المطلب الرابع: المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية

مع تطور الاسواق المالية واندماجها ضمن سوق مالي عالمي بدأت المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات

الاقتصادية بالظهور ومن هنا تعددت وتنوعت نذكر منها ما يلي<sup>2</sup>:

#### أولا: خطر الصرف:

تواجه المؤسسات الاقتصادية خطر الصرف الذي ظهر مع ظهور نظام الصرف العائم في التسعينيات

وفشل النظام النقدي الدولي (SMI) وارتبط هذا الأمر بتعزيز التبادلات الدولية وإزالة الحواجز أمام الأسواق المالية

مما يزيد في حدة هذا الخطر ما يؤثر على حساب النتائج للمؤسسات؛

وتحت ظل فرضية انخفاض سعر الدولار الأمريكي فإن الذمة المالية الممنوحة لزبون أمريكي ينجر عنها خطر

الصرف، فلاجوء المؤسسات إلى الأسواق المالية الأجنبية كالمعاملين سوف ينجر عنه خطر الصرف لاختلاف

وتذبذب أسعار صرف عملات المتعاملين؛

<sup>1</sup> رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة، الجزائر، 2013، ص 36.

<sup>2</sup> أحلام محيي، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك -دراسة حالة شركة الأشغال العامة والطرق-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 29، 30.

ومع نشوء الاتحاد النقدي الأوروبي زال خطر الصرف الخاص بعملات الدول المشاركة، على خلاف العملات الخارجية، وحسب تقرير بنك التسويات الدولية (BRI) يتم يوميا تبادل أكثر من 1500 مليار دولار في الأسواق المالية وهذا سنة 1998، وما يقارب 1100 في سنة 2000، مقابل 820 في سنة 1992، وبالتالي أصبحت حاجيات المؤسسات للعملة الصعبة هامشية مقارنة بالتعاملات المالية المحضة .

### ثانيا: خطر معدلات الفائدة:

تعتبر معدلات الفائدة الأداة الرئيسية المستعملة في السوق النقدي وينتج خطر معدل الفائدة عن التغيرات المستمرة لمعدلات الفائدة في السوق فإذا اقتضت المؤسسة بمعدل ثابت فإنها تتعرض لخطر معدل الفائدة لو انخفضت هذه المعدلات ولو اقتضت بمعدل متغير فإنها تتعرض لهذا الخطر في حالة ارتفاع معدلات الفائدة . إضافة إلى الخطرين السابقين سنذكر مخاطر أخرى من شأنها أن تعرقل عمل المؤسسة واستمراريتها حيث تتمثل في <sup>1</sup>:

### أولا: مخاطر مرتبطة بالبيئة الداخلية:

تتمثل في جملة من المخاطر التي تنتج عن المتغيرات والعوامل المرتبطة والمؤثرة تأثيرا مباشرا على المؤسسة وأدائها ونذكر منها :

#### 1- المخاطر التنظيمية أو الإدارية:

تعاني المؤسسة من قصور واضح في الخبرات التنظيمية وذلك بسبب سيادة إرادة الإدارة الفردية أو العائلية التي تقوم على مزيج من التقاليد والاجتهادات الشخصية التي تتميز بمركزية اتخاذ القرار وعدم الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل في زيادة الإنتاجية وغياب الهياكل التنظيمية للمؤسسة وعدم إتساق القرارات بسبب نقص القدرة والمهارات الإدارية للمدير غير المحترف وتدخله في كافة شؤون المؤسسة، هذا كله من شأنه أن تنجر عنه مخاطر عدة، كخطر زوال المؤسسة في المراحل الأولى من حياتها، وكذا خطر فقدان الثقة بين أفراد المؤسسة كنتيجة للصراعات والخلافات وغيرها من المخاطر المرتبطة بضعف التسيير والتحكم في العمليات الإدارية؛

#### 2- المخاطر المالية :

تمثل المخاطر المالية أهم أبرز المشكلات التي تواجه المؤسسات عموما وتتمثل في مشكلات الائتمان والتمويل، فغالبا ما تحجم مؤسسات التمويل عن تزويد المؤسسات باحتياجاتها المالية سواء لأغراض التكوين

<sup>1</sup> لطيفة عبدلي، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر القايد، تلمسان، 2012، ص-ص 67-72.

الرأسمالي أو التوسع أو لمواجهة نفقات الاستغلال، ويرجع ذلك لزيادة درجة المخاطرة في عمليات الإقراض بسبب غياب الضمانات المناسبة الأمر الذي ينعكس عليها بجملة مخاطر كخطر ضعف الهيكل المالي وكذا خطر عدم الوفاء بالالتزامات والحقوق المالية اتجاه الشركاء الاقتصاديين.

وجل الأخطار التي يمكن أن تتبع من ضعف الائتمان والسيولة داخل المؤسسة، هذه الأخطار أصبحت تشكل تهديدا مستمرا لاستمرارية المؤسسة وتطورها والجدير بالذكر هنا أن المؤسسات الصغيرة هي الأكثر عرضة لهذا النوع من الأخطار بسبب محدودية مواردها وعدم قدرتها على توفير الضمانات المناسبة للحصول على احتياجاتها المالية من القطاع المالي.

### 3- المخاطر الإنتاجية :

تعاني أغلب المؤسسات الاقتصادية خصوصا الصغيرة والمتوسطة مشكلة عدم توفر المادة الأولية بشكل دائم وكذا ثبات أسعارها، وبالتالي عدم قدرة المؤسسات على الحصول على هذه المواد بأقل تكلفة نسبيا، الأمر الذي ينتج عنه مخاطر إنتاج منتجات معيبة أو ذات تكلفة عالية بالإضافة إلى وجود مخاطر ناتجة عن تقادم معدات وتقنيات الإنتاج الشيء الذي يمكن أن ينجر عليه حوادث أو انفجارات وحرائق بسبب كثرة الأعمال وصعوبة تسيير قطع الغيار وعمل الإصلاحات المطلوبة، الأمر الذي يكون نتيجة عدم كفاءة العملية الإنتاجية وما يمكن أن ينجر على ذلك.

### 4- المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية :

تفتقر غالبية المؤسسات إلى الأطارات الفنية لأسباب كثيرة أهمها عدم ملاءمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية بالإضافة إلى عدم القيام بدورات تكوينية وتدريبية لصقل مهارات العمل وتنميتها وهذا ما يجعل العاملين أقل خبرة وأقل مهارة الأمر الذي يمكن أن ينجر عنه مخاطر ناتجة عن حدوث خسائر مالية فادحة نتيجة ضعف العمل، كما توجد مخاطر أخرى تتمثل في خروج المهارات والكفاءات البشرية من المؤسسة نحو الخارج أو نحو مؤسسات أكبر توفر لها مزايا أكثر مما يحول دون قدرة هذه المؤسسة على الاستمرار في نشاطها وبالتالي عدم قدرتها على تحقيق أهدافها وهو ما يعرف بالمخاطر الفكرية.

ثانيا: مخاطر مرتبطة بالبيئة الخارجية الخاصة :

وهي ما تعرف بمخاطر بيئة النشاط وتضخم المخاطر الناتجة عن المتغيرات الأكثر احتكاك وتفاعلا مع المؤسسة وتمثل في:

### 1- مخاطر المستهلكين :

نظرا لاعتبار المستهلكين الركيزة الأساسية لنشاط أي مؤسسة ونجاحها فإنهم يعتبرون سلاح ذو حدين، وتمثل مخاطرهم في إمكانية تغيير أذواقهم وتفضيلاتهم مما قد يتسبب للمؤسسة بمخاطر خسارة العملاء.

### 2- مخاطر الموردين :

يعتبر الموردون الأفراد والمنظمات الذين يقومون بتزويد المؤسسة بالمدخلات الضرورية لذا فإن المخاطر الناتجة عنهم تكمن في إمكانية التعبية الدائمة للمؤسسة لهؤلاء الموردين خصوصا إذا كانت تعتمد على عدد قليل منهم مما يجعلها ضعيفة في مساومتهم وبالتالي فإنهم يشكلون خطرا على هوامش أرباحها بالإضافة إلى مخاطر تتمثل في إمكانية أن يكونوا منافسين لها في المستقبل.

### 3- مخاطر الوسطاء :

يعتبر الوسطاء همزة وصل بين المؤسسة وعملائها المستهدفين وعليه فإن المخاطر المتعلقة بهم تكون ناتجة عن إمكانية تعبئة المؤسسة لهم، إذا ما كانت تعتمد على عدد قليل من الوسطاء مما يجعلها الطرف الأضعف في المساومة وبالتالي يؤثر على هامشها الربحي، كما توجد مخاطر منافساتهم لها مستقبلا.

### 4- مخاطر المنافسة :

تعتبر المنافسة كلها مخاطر بالنسبة لأي مؤسسة مهما كان حجمها ونوعها، بحيث تسعى كل المؤسسات في السوق دائما إلى توسيع حصتها السوقية على حساب باقي المؤسسات من خلال استقطاب عملائها سواء كان عن طريق التميز المعنوي القائم على الدعاية والإشهار الضخم أو التميز المادي القائم على تطوير منتجات جديدة ومبتكرة من خلال سياسات تسعيرية أخرى ومن هنا دائما ترجع إلى إمكانيات المؤسسة و مواردها المالية لأن وسائل الدعاية والإشهار تعتبر مكلفة وذات تكاليف عالية.

ثالثا: المخاطر المرتبطة بالبيئة الخارجية العامة :

تشمل كل المخاطر الناتجة عن كل القوى والعوامل البيئية التي تعمل في ظلها جميع المؤسسات والتي تؤثر عليها بشكل مباشر و يمكن توضيح مخاطرها فيما يلي :

#### 1- مخاطر البيئة الطبيعية :

تتمثل في جميع الكوارث الطبيعية الممكنة أن تؤثر على مصادر أو موارد المؤسسة أو على أصولها أو على نشاطاتها بشكل عام كخطر الزلازل والفيضانات والحرائق...الخ.

#### 2- مخاطر البيئة السياسية والتشريعية :

تتمثل هذه المخاطر في الخسائر الممكنة أن تلحق بالمؤسسة في حال صدور قوانين وتشريعات جديدة تتعكس مع بعض أو كل أهداف المؤسسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي مثل: الخطر الذي يمكن أن ينتج عن الاتفاقيات الدولية كالشراكة الأورو متوسطية ودورها في إغراق السوق المحلي بالمنتجات العالمية الأمر الذي يؤثر كثيرا على نشاط المؤسسة محليا.

#### 3- مخاطر البيئة الاجتماعية :

وهي تمثل ارتباط المؤسسة بالمجتمع الذي تتواجد فيه من خلال التوزيع الجغرافي للسكان وكذا التوزيع العمري لهم لكون هؤلاء السكان هم الركيزة الأساسية للنشاط التسويقي للمؤسسة، وما يمكن أن ينجر عليه من مخاطر تتمثل في الخسائر التي يمكن أن تكبدها المؤسسة في حال تغير بعض أو كل معالم المجتمع المستهدف مثل: تغير قيمه وعاداته وتوجهاته الشيء الذي يمكن أن يؤدي إلى زوال المؤسسة بأكملها.

#### 4- مخاطر البيئة التكنولوجية :

تعتبر مخاطرها من أقوى المخاطر التي تواجه المؤسسات نتيجة تأثيرها على أغلب الوظائف في المؤسسة ومن أهم مخاطرها تقادم أساليب الإنتاج وضعف كفاءتها الاقتصادية بالإضافة إلى مخاطر ضعف استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والذي يمكن أن يسبب ضياع وتسرب المعلومات.

كل هذه المخاطر المتنوعة والمتشابكة في بعضها البعض تفرض على المؤسسة ضرورة تبني منهجية واضحة في التعامل مع هذه المخاطر.

### المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار (المفهوم، الأنواع، الظروف)

إن عملية اتخاذ القرارات تستخدم لمعالجة المشاكل القائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف محكمة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة، ومن هذا المبدأ أردنا أن نوضح ذلك في هذا المدخل من خلال تناول تعريف عملية اتخاذ القرار وأهميته والمراحل التي تمر من خلالها العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار.

#### المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار وأهميته

تعتبر عملية اتخاذ القرار بشكل عام جوهر العملية الإدارية، كما لها مكانة بارزة في المؤسسة الاقتصادية حيث تسعى دائما إلى اتخاذ القرار السليم بما يتناسب مع الأهداف المنشودة.

#### الفرع الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار

سنطرق في هذا العنصر إلى تعريف عملية اتخاذ القرار وخصائصه.

#### أولا- تعريف عملية اتخاذ القرار :

قبل الخوض في تعريف عملية اتخاذ القرار سوف يتم التطرق أولا إلى تعريف القرار.

حيث يعرف بأنه: "الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل السلوكية"<sup>1</sup>.

كما يعرف أيضا بأنه: "حكم أو اختيار بين بديلين أو أكثر، ويظهر في عدد لا ينتهاه من المواقف تبدأ من حل المشكلة، وتنتهي عند تنفيذ عدد من التصرفات"<sup>2</sup>.

ومن التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريفا شاملا، حيث يمكن تعريف القرار بأنه عملية الوصول إلى الخيار المناسب من جميع الاتجاهات من بين كافة البدائل المطروحة وذلك للوصول إلى الهدف المرجو من اتخاذ القرار .

أما عملية اتخاذ القرار فيمكن أن نوضح معناها من خلال تعاريف التالية :

تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها: " عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات اتوماتيكية أو رد فعل مباشر"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة، عمان، 2009، ص83.

<sup>2</sup> سلسلة الإدارة المثلى، اتخاذ القرارات، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، ط1، 2001، ص 2.

<sup>3</sup> صالح محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، ط1، 2007، ص83.

كما تعرف أيضا بأنها: " مجموعة خطوات شاملة متسلسلة تهدف في النهاية إلى إيجاد حل لمشكلة معينة أو لمواجهة حالات طارئة أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة"<sup>1</sup>.

كما يعبر عنها أيضا " اختيار بديل من بين عدة خيارات أخرى وهذا يتطلب اتخاذ إجراءات، ومن الممكن أن يكون ذلك تحت ضغط وظروف غير مؤكدة، وهذا ممكن أن يعرض متخذ القرار إلى خطر عدم الوصول إلى الهدف المطلوب"<sup>2</sup>.

ومن التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريفا شاملا لعملية اتخاذ القرار، حيث تعرف بأنها عملية إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها.

### ثانيا- خصائص عملية اتخاذ القرار :

تتضمن عملية اتخاذ القرار عناصر متعددة وكثيرة، ذلك لما لها من صفات تميزها عن غيرها من العمليات الأخرى، حيث وتتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

**1- أنها عملية قابلة للترشيد:** ذلك أن هذه العملية تقوم على افتراض مؤداه أنه ليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار، وإنما يمكن الوصول إلى حد من المعقولة والرشد؛

**2- أنها تتأثر بعوامل الذات صبغة إنسانية واجتماعية:** وهذه الصفة ناتجة عن كون هذه العملية تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين وجميع الأشخاص الذين يساهمون في اتخاذ القرار أو يتأثرون به كما أن هذه العملية تتأثر بعوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار سواء كانت هذه البيئة داخلية أو بيئة خارجية وهي بيئة المجتمع الذي تمارس المؤسسة نشاطها في إطاره؛

**3- أنها عملية تمتد في الماضي والمستقبل:** وتنبع هذه الصفة من كون القرار الإداري وخاصة القرارات المتكررة امتدادا واستمرارا لقرارات أخرى سبق اتخاذها، وأن القرار الإداري لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات، بل يعتبر حلقة من سلسلة القرارات كما تمتد عملية اتخاذ القرارات في المستقبل من كون آثار القرار تنصرف إلى المستقبل؛

**4- أنها تقوم على الجهود الجماعية المشتركة:** إذ ينظر إلى هذه العملية على أنها نتاج جهد مشترك، يبرز من خلال مراحلها المتعددة وما تتطلبه هذه المراحل من إعداد وتحضير وجمع معلومات وتحليل لهذه المعلومات وتقييمها وتنفيذ القرار وما يتطلبه التنفيذ من جهود مشتركة؛

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرارات منهج كمي، دار المناهج، عمان، 2016، ص18.

<sup>2</sup> حسن ياسين طعمة، نظرية اتخاذ القرارات، دار صفاء، عمان، ط1، 2010، ص20.

<sup>3</sup> فريد كورتل، إلهام بوغلبطة، الاتصالات واتخاذ القرارات، دار المعرفة العلمية، عمان، ط1، 2011، صص150، 151.

5- أنها عملية تتصف بالعمومية والشمول: فهي تتصف بالعمومية من حيث أن نوع القرارات وأسس وأساليب اتخاذها تكون عامة بالنسبة لجميع المؤسسات الإدارية، فهي صالحة للتطبيق على المؤسسات الإدارية على اختلاف أنماطها سواء كانت مؤسسات تجارية أو صناعية أو خدمية فهي تتصف بالشمول من حيث القدرة على اتخاذ القرارات؛

6- أنها عملية ديناميكية مستمرة: وتبرز صفة الحركية في هذه العملية من خلال كونها تنتقل من مرحلة لأخرى إلى الهدف المنشود لحل المشكلة محل القرار؛

7- أنها عملية مقيدة وتتسم بالبطن أحيانا: هذه العملية مقيدة وليست مطلقة وهذه الصفة نابعة من كون متخذ القرار يخضع لقيود متعددة وهو بصدد اتخاذ القرار، بعضها نابع من المرؤوسين أو غيرهم ممن يمسه القرار، كما أن هذه العملية تتسم أحيانا بالبطء لكونها تستغرق وقتا طويلا لاتخاذ القرار بسبب تعقد المشكلة محل القرار أحيانا، أو بسبب ما يتطلبه اتخاذ القرار من دراسات ومناقشات، وخاصة إذا كان اتخاذه يتم عن طريق اللجان وهذه كلها أسباب تجعل من عملية اتخاذ القرارات عملية بطيئة؛

8- أنها عملية معقدة وصعبة: وتنبع صعوبة هذه العملية من أنها تتضمن نشاطات متعددة تفتضيها مراحلها المتعددة وما تتطلبه هذه النشاطات من قدرات ومهارات لإنجازها .

### الفرع الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرار.

تتمثل أهمية عملية اتخاذ القرار فيما يلي<sup>1</sup>:

1- اتخاذ القرارات عملية مستمرة: يمارس الإنسان اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية فمنذ قيامه من نومه يقرر ماذا يأكل؟ وماذا يلبس؟ وهكذا إلى أن يقرر أن يذهب إلى نومه وإذا كان هذا موقف الإنسان العادي فإن مجال العمل في المؤسسات ما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف المجالات كالإنتاج وتسويق وتنظيم والأفراد...؛

2- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله: لكل ذي عامل أداة يستخدمها في عمله فالنجار أدواته المنشار والكاكبة أدواته القلم وهكذا، أما أداة المدير في عمله اليوم فهي اتخاذ القرارات والتي بواسطتها يمارس العمل حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم به؟ ومتى يتم القيام به؟... إلخ وعليه كلما ارتفعت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه؛

<sup>1</sup> أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، دار الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص34.

**3- القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المؤسسة:** ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل ومثل هذه القرارات يكون لها تأثيرا كبيرا في نجاح المؤسسة أو فشلها؛

**4- اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المؤسسة:** إن الدور الإداري في وظائف المؤسسة يحتوي على مجموعه من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف فوظيفته الانتاج تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد ماذا ينتج؟ وما هو الحجم المناسب؟ و نشاط التسويق به عدد من القرارات الخاصة بتخطيط السوق والتسعير والترويج، ونشاط الموارد البشرية فإنها تتضمن العديد من القرارات الخاصة بتعيين الأفراد وترقيتهم وتنقلاتهم وغيرها، و نشاط التمويل فإنه هناك قرارات تتعلق بتحديد حجم رأس المال ومصادر الحصول عليها والقرارات الخاصة برأس المال واستخداماته في المؤسسة؛

**5- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية:** يرى البعض أن اتخاذ القرارات هو جوهر وظيفة التخطيط نظرا لأن العديد من أنشطة ووظيفة التخطيط ينطوي على سلسلة من القرارات ولكننا نرى أن اتخاذ القرارات ليست جوهر التخطيط وحدها ولكنه أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية الاخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة لأن كل من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة .

#### المطلب الثاني: أنواع عملية اتخاذ القرار

يمكن تقسيم القرارات إلى مجموعة من الأنواع وهذا حسب كل ظرف أو حالة.

#### أولاً: تقسيم القرارات حسب درجة أهميتها

يمكن تصنيفها إلى 3 أصناف وتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

**1- القرارات العملية أو التشغيلية:** وهي تهدف إلى تحقيق أعلى ربح من عملية الاستغلال اليومية ومنها: تحديد الأسعار، ترويج المبيعات، برنامج الإنتاج، مستوى المخزونات... إلخ، وهي بذلك ترتبط بأسلوب النشاط المتكرر للعملية اللوجستية في المدى القصير وفي هيكل ما، والحاجة إلى القرارات من هذا النوع تنتجها الأعمال نفسها، و تتميز بأنها قابلة للبرمجة أو يمكن أن تدخل في إطار معين أو في سياسة محددة مسبقا؛

**2- القرارات الإدارية:** ترتبط بهيكل المؤسسة وحياسة الموارد، وأنظمة المعلومات والاتصال، علاقات سلطة هرمية، تقييم وتنسيق الأعمال لتحقيق أعلى كفاءة وهي تتولد أو تنتج عن القرارات الاستراتيجية أو عن سوء التوازن في العملية اللوجستية التنفيذية؛

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص ص122، 123.

**3- القرارات الاستراتيجية:** تعنى بالاختيارات الكبرى للمؤسسة من أهداف التنمية والتوجهات فيما يتعلق بالإنتاج، أو نوع النشاط والمنتج والسوق التي تتموقع فيه المؤسسة أو تريد الدخول إليه، وأي قرارات تأتي بعد عمليات التحليل والإعداد تتميز بالتعقيد هو استعمال أدوات معينة في المجال الاستراتيجي.

ثانيا: تقسيم القرارات حسب إمكانية برمجتها

يضم هذا التقسيم شقين هما<sup>1</sup>:

**1- قرارات مبرمجة:** هي التي تتصف بأنها متكررة وروتينية ومحددة جيدا، وتوجد إجراءات مسبقه لحلها ويلاحظ في هذا النوع من القرارات أن معايير الحكم عليها عادة ما تكون واضحة وغالبا ما تتوفر معلومات وبيانات كافية بشأنها كما أنه من السهل تحديد البدائل منها ومن ثم فهناك تأكيد نسبي بأن البديل المختار سوف يترتب عليه حل المشكلة بفاعلية؛

**2- قرارات غير مبرمجة:** هي التي تتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية وغير محددة جيدا ولا يوجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها وعادة ما تظهر الحاجة لصنع هذه القرارات عندما تواجه المؤسسة مشكلة لا توجد خبرات مسبقة بشأن كيفية حلها وفي هذا النوع من القرارات لا توجد أنماط محددة لحل هذا النوع من المشكلات وبالتالي يسود فيها حالة عدم التأكد.

ثالثا: تقسيم القرارات بمناسبة اتخاذها

يقصد بهذا التقسيم ما يلي<sup>2</sup>:

**1- القرارات الوسيطة:** هي القرارات التي ينبغي تنفيذها وفقا للتعليمات الصادرة من الجهة العليا؛

**2- القرارات الاستثنائية:** هي قرارات حسن النزاعات والخلافات؛

**2- القرارات الابتكارية:** وهي قرارات الذاتية للمدير لتغيير حركة النشاط.

<sup>1</sup> منى عطية حزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص94.

<sup>2</sup> أحمد بوشنافة، أساليب التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية -حالة إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية-، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، المركز الجامعي، بشار، يومي 22 و23 أبريل 2003، ص127.

#### رابعاً: القرارات المالية

تعد القرارات المالية من أهم القرارات التي تعتمد عليها المؤسسة في مختلف نشاطاتها، حيث تهدف هذه القرارات إلى تحقيق هدف استراتيجي يتمثل في تعظيم ثروة الملاك وتعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد، بالإضافة إلى تحقيق أقصى العوائد الممكنة للمؤسسة مع الحفاظ على السيولة<sup>1</sup>. كما تتكون القرارات المالية من<sup>2</sup>:

**1- قرار الاستثمار:** هو القرار الذي يقوم على صرف الإنفاق الفوري من أجل الاستفادة من ربح على عدة فترات متتالية؛

**2- قرار التمويل:** وهو القرار الذي يتعلق بأنواع مصادر الأموال وكيفية الحصول عليها، والموازنة بين أنواعها المختلفة في سبيل الوصول إلى هيكل رأس المال الأمثل؛

**3- قرار توزيع الأرباح:** يتعلق بالجزء من الأرباح الذي سيوزع على المساهمين والجزء الذي سيعاد استثماره، وهذا القرار ينتج عن القرارين السابقين، فكلما كان قرار الاستثمار وقرار التمويل جيداً، كلما أمكن للمؤسسة توقع ارتفاع أرباحها بانتظام.

#### المطلب الثالث: مراحل وعناصر عملية اتخاذ القرار

يعتبر اتخاذ القرار الركن الأساسي في العملية الإدارية، حيث أنه يشمل أنشطة الإدارة ووظائفها جميعها، بالإضافة إلى أنه مركب من عدة عناصر أساسية ويمر بمراحل عديدة لا بد على متخذ القرار إتباعها.

#### الفرع الأول: مراحل عملية اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بالمراحل التالية<sup>3</sup>:

**أولاً- تشخيص المشكلة:** من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري، الإدارة المالية الحديثة والمتقدمة بتطبيق المنهج العلمي للدراسات العليا في الإدارة المالية المتقدمة، دار المنهجية، عمان، ط1، 2015، ص ص 47، 48.

<sup>2</sup> محمود جمام، أميرة دباش، أثر قائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية -دراسة حالة البنوك التجارية-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، العدد 4، 2015/11/10، ص 71.

<sup>3</sup> زيادة حمد القطارنة، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، دار الأكاديميون، عمان، ط1، 2017، ص - ص 125-127.

**ثانيا- جمع البيانات والمعلومات:** إن فهم المشكلة فهما حقيقيا، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمانيا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلا دقيقا ويقارن الحقائق والأرقام، ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.

**ثالثا- تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:** يتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها وضع المؤسسة، السياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير متخذ القرار، وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

**رابعا- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:** تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار، وأهم هذه المعايير:

● تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها؛

● اتفاق البديل مع أهمية المؤسسة وأهدافها وقيمها ونظمها واجراءاتها؛

● قبول أفراد المؤسسة لحل البديل واستعدادهم لتنفيذه؛

● درجه تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم؛

● درجة السرعة المطلوبة في حل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة؛

● مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمؤسسة مثل العادات والتقاليد؛

● القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية، وما يمكن أن تعززه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل؛

● المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة؛

● كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

**خامسا- متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:** يجب على متخذ القرار أن يختار الوقت المناسب لإعلان القرار، حتى يؤدي القرار أحسن النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله؛ وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية

التنفيذ، مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها، ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار .

### الفرع الثاني: عناصر عملية اتخاذ القرار

تتمثل عناصر عملية اتخاذ القرار فيما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً- متخذ القرار :

سواء كان فردا مديرا للمؤسسة أو جماعة، وتكون له السلطة الكاملة بموجب القانون في اتخاذ القرار ضمن الهرم التنظيمي في أي مستوى إداري بالمؤسسة.

#### ثانيا- موضوع القرار :

هو المشكلة التي يتم بشأنها اتخاذ القرار لأجل معالجة ووضع حل مناسب.

#### ثالثا- الأهداف والدوافع :

القرار المتخذ هو سلوك ناتج عن دافع معين لإشباع حاجة، وهذا يعني أن الهدف من اتخاذ القرار هو إشباع حاجة ما، وهو المبرر لاتخاذ القرار، وكلما زادت أهمية إشباع الحاجة زادت أهمية القرار المتخذ.

#### رابعا- المعلومات والبيانات :

حتى تتم دراسة المشكلة وتحديد أبعادها بشكل واضح لابد من جمع المعلومات والبيانات، سواء كانت هذه المعلومات والبيانات تتعلق بالماضي أو الحاضر أو المستقبل وهذا يعتمد على طبيعة المشكلة ذاتها، والمعلومات والبيانات ليست ضرورية قبل اتخاذ القرار فقط وإنما بعد اتخاذه أيضا وذلك للتأكد من عملية تنفيذه وتحقيق الأهداف المرجوة.

#### خامسا- التنبؤ :

ويعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، وخاصة عندما تتعلق المشكلة بأمور مستقبلية يحتاج فيها متخذ القرار إلى معلومات وبيانات محتمل حدوثها في المستقبل.

#### سادسا- البدائل :

اتخاذ القرار عادة ما يتضمن اختيارا واحدا من مجموعة بدائل متاحة، وهو الذي يمثل حلا للمشكلة التي من شأنها أن يتم اتخاذ القرار فيها، فتعدد البدائل يعطي الفرصة لاختيار الأفضل.

<sup>1</sup> فريد كورتل، إلهام بوغلبطة، مرجع سبق ذكره، ص 154، 155.

سابعاً- القيود:

تتم عملية اتخاذ القرار ضمن قيود تفرضها البيئة المحيطة على متخذ القرار، ولا مفر لمتخذ القرار من تقييم هذه القيود ودراستها لتفادي سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

المطلب الرابع: ظروف عملية اتخاذ القرار

إن متخذ القرار يواجه ظروف بيئية كثيرة، فلذلك إذا أراد أن تكون قراراته صائبة فما عليه إلا أن يكون على دراية تامة بهذه الظروف.

أولاً: ظروف التأكد

في هذه الظروف يكون متخذ القرار متأكد من الدخل المستقبلي لمشروع ما، كأن يأجر تجهيزاً أو محلاً بإيجار شهري معلوم، أو يشتري سندا أو يودع مبلغاً في البنك بفائدة، فدخل المتوقع هنا معلوم ومؤكد، وبطبيعة الحال يبقى هذا التأكد مشروط بالحالة العادية للأمر، فالذي يؤجر تجهيزاً أو بنايه لا يدري أيحدث زلزالاً أو يصيبها حريقاً أو يفلس المؤجر. ولذلك فإن ظروف التأكد في مجال الأعمال القائمة على الافتراض للاستقرار واستمرار الحالة العادية يعتبرها البعض حالة نظرية وتتميز حالات التأكد بالبساطة والسهولة الاختيار، فإذا كان أمام المستثمر ثلاثة بدائل استثمارية بحيث يحقق كل منها عوائد الدورية معلومة مسبقاً خلال ثلاث فترات مستقبلية فإنه سيكون من السهل اختيار أفضلها<sup>1</sup>.

ثانياً: ظروف عدم التأكد

وتتميز بوجود حالات متعددة لا تعرف احتمالية حدوث أي منها، ويمكن تقدير الاحتمالية من خلال تجارب الماضي وخبرة متخذ القرار، وهناك معايير معتمدة يمكن الاستعانة بها كالمعيار المتشائم الإبراهيم وولد ومعيار لابلاس ومعيار سافيج أو معيار الندم وغيرها...، فالقرارات هي أكثر أدوات التوجيه فعالية لتعديل سلوك وأداء العاملين لكونها تصدر كأوامر أو تعليمات مباشرة يجب التقيد بها وهي التي تضمن الحد الأدنى من خطوات تنفيذ العمل إذا ما أحسن اتخاذها ومتابعتها<sup>2</sup>.

ثالثاً: ظروف المخاطرة

هي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة احتمال حدوثها، ويميز هذا النوع من القرارات حين

<sup>1</sup> راجع حسين، أساسيات نظرية القرار والرياضيات المالية، مكتبة اقرأ، قسنطينة، ط1، 2001، ص33.

<sup>2</sup> صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار مكتبة الحامد، عمان، ط1، 2002، ص139.

يكون للقرارات التي يتم اتخاذها بصورة متكررة عدة نتائج محتملة الوقوع، كما أن الظروف المحيطة باتخاذ القرار دائما تكون نفسها، بالإضافة إلى توفر المعلومات المتعلقة بتلك الظروف بصورة مسبقة<sup>1</sup>.

ويطلب اتخاذ القرار في حالة المخاطرة ثلاث شروط أساسية<sup>2</sup>:

- غالبا ما تتخذ القرارات تحت نفس الظروف والمؤثرات؛
- يوجد لكل قرار أكثر من نتيجة واحدة؛
- توفر معلومات سابقة يمكن استعمالها في تحديد الاحتمال ونوع كل نتيجة ممكنة وفي هذه الحالة تلعب قدرة المسير دورا بالغ الأهمية في تقدير الاحتمالات لإعطاء فعالية للقرار المتخذ.

### المبحث الثالث: أساليب عملية اتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيه

مما لا شك فيه أن عملية اتخاذ القرار تعد من المفاهيم الشائعة في المؤسسة التي تعبر عن إرادة أو رغبة معينة لدى شخص ما من أجل الوصول إلى هدف معين وفي هذه الحالة يفترض استخدام عدة أساليب وتوافر نظريات اتخاذ القرار التي ترتبط بشريحة واسعة من القرارات التي تعتمدها المؤسسات إضافة إلى اتباع النماذج الأساسية التي يتبعها المسؤولون في هذه العملية كما أنها تتأثر بعدد من العوامل والمتغيرات التي من الممكن أن تعيق نجاحها.

#### المطلب الأول: أساليب عملية اتخاذ القرار

يمكن استخدام عدة أساليب لاتخاذ القرارات وحل المشكلات التي يمكن أن تعترض سبيل المؤسسة، عموما يمكن حصر أهمها في: العصف الذهني، أسلوب دلفي، أسلوب الجماعات الإسمية.

#### أولا: العصف الذهني

يعد العصف الذهني وسيلة للحصول على عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد في وقت قصير، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بأن يدلوا بأكثر عدد من الأفكار من أجل حلها، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على تأجيل تقييم الأفكار، إذ يتم تأخير التقييم أو النقل لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار، إضافة إلى عدم وضع قيود التفكير، فالفرد يجب أن يفكر بحرية وأن يندفع بخياله وأحلامه ويترك لعقله حرية التعبير فوضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير، كما أن كمية الأفكار هي المهمة وليست النوعية، فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل للتوفير أفكار أصيلة، كما يمكن استعمال أفكار الآخرين والبناء عليها وتطويرها كأساس لاكتشاف أفكار جديدة، وطبقا لهذا الأسلوب يختار المدير المشكلة دراستها في الاجتماع، ويجب أن

<sup>1</sup> خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية مدخل اتخاذ القرار، دار البازوري العلمية، عمان، 2014، ص81.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص81.

تكون مشكلة راهنة وذات أهمية لتبرير اشتراك الأفراد الآخرين ومن جانب آخر يجب أن يكون المدير يقود الجماعة بقوة وحماس وقدرة، وأن يظهر اهتمامه بالاشتراك في تقديم الأفكار والتمتع بأفكار الآخرين ويتراوح عدد المشتركين في الاجتماع ما بين 6 إلى 16 شخصا والعدد المثالي هو 12 شخص وأن يكون المشاركون في مستوى إداري متقارب ويمكن التغاضي عن هذا الشرط في المؤسسات صغيرة الحجم على أساس أنه هناك تعارف بين الجميع، كما تجدر الإشارة إلى أنه يجب أن يشارك اجتماعات العصف الذهني 2 أو 3 أفراد ليس لديهم معلومات سابقة عن المشكلة المطروحة للبحث وذلك حتى لا تعوقهم التفاصيل عن مساعدة الآخرين في رؤية المشكلة والحلول المقترحة لها من زوايا جديدة كما لا يجوز السماح للمراقبين بالحضور، ويجب أن يسهم كل الحاضرين في الاجتماع، ويجب دعوة المشاركين قبل الاجتماع بيومين على الأقل وأن يعقد الاجتماع في الصباح الباكر قبل أن يشتغل المشاركون في مشاكلهم الخاصة، ويطلب المدير من أحد المشاركين أن يكون مساعدا له في كتابة الأفكار و تعليق الأوراق المكتوبة عليها على الحائط أمام الجميع، وعند انتهاء الاجتماع يشكر المدير المشاركين على مساهمتهم، ويعقد اجتماع تقييم الأفكار بعد اجتماع العصف الذهني بيوم أو يومين ويعد تقييم الأفكار ويجب توزيع كل الأفكار مطبوعة بعد وضع التي تم اختيارها<sup>1</sup>.

#### ثانيا: أسلوب دلفي

يقوم هذا الأسلوب على التنبؤ بتأثير المجتمع على الأحداث المستقبلية في منطقة معينة، و تقدير هذا التأثير على تلك الأحداث، أي يستخدم هذا الأسلوب لفهم المشكلات التي من الممكن أن تحدث، بحيث يتم تجميع مجموعة من الخبراء في تخصصات مماثلة في مجال معين وأخذ آراءهم حول المشكلة وتعالج هذه الآراء بواسطة منسق مركزي يقوم بتوحيد كافة الآراء وترسل هذه المعلومات إلى الخبراء ثانية لإعادة النظر فيها وتحليلها وإجراء التحسينات عليها<sup>2</sup>.

ويتم العمل بهذا الأسلوب وفق الخطوات التالية<sup>3</sup>:

- 1- تحديد المشكلة وطرح العديد من الأسئلة بشأنها من أجل الوصول إلى حلول لهذه المشكلة، توجد هذه الأسئلة في شكل استبيان؛
- 2- تحديد عدد الخبراء في مجال المشكلة و يتم الاتصال بهم، ثم يتم إرسال الاستبيان إلى كل عضو من الخبراء ويجب عليه على حدى و باستقلالية تامة أين ترسل الأجوبة ثانية إلى المنسق المركزي؛

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة، الجزائر، 2005، ص-ص 16-18.

<sup>2</sup> حسين بلعجوز، مدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 108.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص 108.

- 3- عند استلام الإجابات، يتم تحليلها وعلى أساسها يتم إعداد استبيان ثان يرسل إلى الأعضاء المشاركين؛
- 4- يطلب من الأعضاء التعليق وتقديم الاقتراحات و الإجابات على الأسئلة، إمكانية طرح أفكار حلول جديدة؛
- 5- تجمع الإجابات عن الاستبيان الثاني وتحلل، وإذا لم يتم الوصول إلى اتفاق جماعي، فيتم إعداد استبيان ثالث يعين فيه بدقة القضايا ومناطق الاهتمام التي لم يتخذ بشأنها قرار؛
- 6- تكرار العملية حتى يتم الوصول إلى اتفاق جماعي تم بعد تقرير نهائي في هذا الصدد.

ما يميز هذا الأسلوب هو استقلالية الأعضاء وعدم تأثرهم بأفكار بعضهم البعض، كما أن هذا الأسلوب هو يقلل من مصاريف الانتقال والإقامة وغيرها، أما الجانب السلبي في هذا الأسلوب هو استهلاكه لوقت كبير ونقص تحفيز بين الأعضاء من خلال المواجهة وجها لوجه.

### ثالثا: أسلوب الجماعات الإسمية

حيث يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلة المنظمة وإيجاد الحلول الإبداعية لها، ويطلق مصطلح إسمية nominal على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك، ولكن بدون التفاعل بين أعضائها، ويتراوح عدد أفراد الجماعة من (9-6) فرد يجلسون حول منضدة ويطلب من كل فرد منهم كتابة الحل على ورقة تبين كيفية المعالجة للمشكلة التي تطرح عليهم مع عدم المناقشة مع الغير وذلك من أجل خلق الضغط الإبداعي، حيث يلاحظ كل منهم الآخرين وهم يسجلون المقترحات اللازمة لحلها وذلك من أجل الاندفاع نحو الحلول، ويطلب إليهم مدير الجلسة قراءة مقترحاتهم ومن ثم تسجيلها على لوح أو ورقة كبيرة معلقة أمامهم مع عدم إطلاق أية أحكام أو تعليقات من قبل أفراد الجماعة أثناء عملية التسجيل، وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة المقترحات والدفاع عنها أو انتقاد آراء الآخرين، وفي نهاية الجلسة يجري التصويت السري لاختيار أفضل البدائل<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: نظريات عملية اتخاذ القرار

تهدف نظريات عملية اتخاذ القرار لتحديد الطرق المثلى لاتخاذ القرارات لمساعدة الفرد على اختيار طريقة العمل التي تحقق أعلى فائدة وبأقل تكلفة، كما تهدف أيضا إلى وضع الأسس الإحصائية والاحتمالية التي تسهم في إيجاد قرار ملائم وفي ما يلي يتم عرض لهذه النظريات :

### أولا: نظرية النموذج العقلاني المثالي

أهم روادها: ماكس فيبر، هنري فايول وتايلور، وأفادت هذه النظرية بفكرة القرار الرشيد أو العقلاني دون الأخذ بعين الاعتبار العوامل الضاغطة العديدة التي تقلل من قدرة الفرد على اتخاذ قرار رشيد، كما أن على

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، دار إثناء، عمان، ط1، 2009، ص 66.

مداخل القرار أن يسعى للوصول إلى الحلول المثلى التي تحقق له أكبر منفعة على اعتبار أنه صاحب قدرات عقلية كبيرة، إن على متخذ القرار أن يسير حسب خطوات متتابعة تبدأ بالتعرف على المشكلة وتحديد جميع البدائل ثم التعرف على جميع النتائج المحتملة لكل بديل وتقييم هذه النتائج وصولاً إلى اختيار البديل الأمثل الذي يحقق أعلى فائدة ويحل المشكلة القائمة بشكل نهائي، يتضح بأن هذه النظرية أهملت أهمية القيود والمؤثرات البيئية المحيطة، فلم تأخذ بعين الاعتبار محدودية العقل البشري وعدم مقدرته على احتواء جميع المعلومات اللازمة لحل المشكلة القائمة كما أنها أهملت العوامل النفسية والأخلاقية والقيم في اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

### ثانياً: النظرية المثالية الجزئية لسامبون (الرشد المحدود)

يطلق سامبون مصطلح المثالية الجزئية على مستوى المثالية غير الكاملة والذي يتحقق عند مستوى معقول ومقبول من الرشد الإداري ويطلق عليه المستوى المرضي، فالمستوى المرضي من الرشد هو الذي تتحقق عندما تتم عملية اتخاذ القرارات عند مستوى أقل من المستوى الأمثل يتلاءم مع الظروف المحيطة والإمكانات المتاحة، والتي قد لا تكون مثالية هي أيضاً، ويتحتم في حالة المثالية الجزئية أن يحدد متخذ القرار المستوى المرضي من النتائج قبل أن يبدأ عملية اتخاذ القرار و يستمر في العملية وفي تحديد البدائل واختيارها حتى يصل تدريجياً إلى القرار الذي يصل به إلى المستوى المقبول، ثم يتوقف بعد ذلك حتى ولو كان هناك احتمال للوصول إلى الوضع المثالي وتحقيق الرشد الكامل، والسبب في ذلك يعود إلى عدة أسباب أهمها<sup>2</sup>:

- 1- أن الواقع يتضمن معلومات غير كاملة، وأن تكاليف الحصول على معلومات كاملة قد يؤدي للوصول للحد الأعلى من التكاليف والجهد والوقت؛
- 2- وجود ضغط من العامل الزمني؛
- 3- إن القرار تتدخل فيه عوامل شخصية وتنظيمية وبيئية قد لا تكون مثالية دائماً.

### ثالثاً: النظرية التراكمية المتدرجة

ترجع هذه النظرية إلى لند بلوم الذي وجه انتقادات للنموذج العقلاني التقليدي حيث رأى أن الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الذي يفترض العقلانية الكاملة هذا أسلوب غير واقعي، وتقوم هذه النظرية على الاستفادة من الخبرة في اتخاذ القرارات السابقة حيث تتم إعادة تحديد المشكلة جزئياً، فيقتصر التحديد على الجوانب الجديدة فيها، كما يتم الاحتفاظ بالمعلومات التي يتم جمعها سابقاً مع إضافة المعلومات التي تتعلق بجوانب

<sup>1</sup> نوال عبد الرحمن محمد الحوراني، مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرين - دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص 19.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 19.

المشكلة، ويؤكد هذا النتائج التي انتهى إليها فيرسكي وكوهنمان إن الإنسان يعد أقل المخلوقات عقلانية تماما ولقد اعترض الباحثون على هذه النتائج التي تفرضها علينا هذه التجارب عنوة، كما أن الباحث كوهن باحث بجامعة أوكسفورد، والذي يعد من أحد نقاد نتائج هذه التجارب، حيث يرى أن العقلانية ينبغي أن تتحدد بواسطة جمهور من الناس، وليس بواسطة التجارب المختبرية المستنبطة التي لا تصمم بشكل واقعي لتوضيح اتخاذ القرار اليومي ولا تتصل بقريب أو بعيد بالأداء أو النشاط الفعلي، كما يرى أنه ليس من المعقول أن نتوقع من جمهور من الناس العاديين أن يكونوا من المدققين في قوانين الاحتمالات والإحصاء التي تتحدث عن خطوط الأسس ومؤشرات الانحراف والتشتت في العديد من التجارب المختبرية<sup>1</sup>.

#### رابعا: نظرية المسح المختلط.

وينسب هذا النموذج إلى أتزيوني الذي انتقد المدرسة التقليدية القائمة على فرضية الرشد الكامل من خلال تحديد المشكلة وجمع المعلومات وتوليد البدائل وفحصها بطريقة شاملة وتقييمها واختيار الأمثل منها، ويرى صاحب هذا النموذج أن اتخاذ قرار راشد غير ممكن في ظل ما يعانيه الفرد من عدم امتلاك قدرات مثالية وما تضعه البيئة من قيود وعراقيل، كما يرى أن النظرية التقليدية تبالغ في تركيزها على جميع التفاصيل، وأشار كذلك إلى أن النظرية التراكمية المتدرجة لا تتناول إلا البدائل المهمة فقط، ولا تدرس إلا دراسة جزئية واقترح نظرية يتم من خلالها الاهتمام ببعض البدائل الإيجابية والسلبية، وتقويم هذه هي الآثار بالتفصيل ومقارنتها واختيار البديل الأفضل منها، وسمية نظريته بالمسح المختلط لأنها تجمع بعض الخصائص النظرية التقليدية من حيث اهتمامها بدراسة البدائل المهمة بالتفصيل ومسح جميع الآثار المترتبة على كل بديل وتقويم هذه الآثار وإعطائها أوزانا دقيقة، في نفس الوقت تراعي مطالب الطريقة التراكمية من حيث تركيزها على عدد محدود من البدائل، أي المهم منها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> زينة المنصور، الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار - دراسة ميدانية على عينة من طلاب جامعة دمشق، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق، 2015، ص ص 64، 65.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 65.

### المطلب الثالث: نماذج عملية اتخاذ القرار

لقد اهتمت الكثير من الدراسات الإدارية بتحليل عملية اتخاذ القرار وتحديد النماذج الأساسية التي يتبعها المسؤولون في هذه العملية، ولعل من أشهر هذه النماذج في الفكر الإداري الحديث ما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: نموذج الرشد

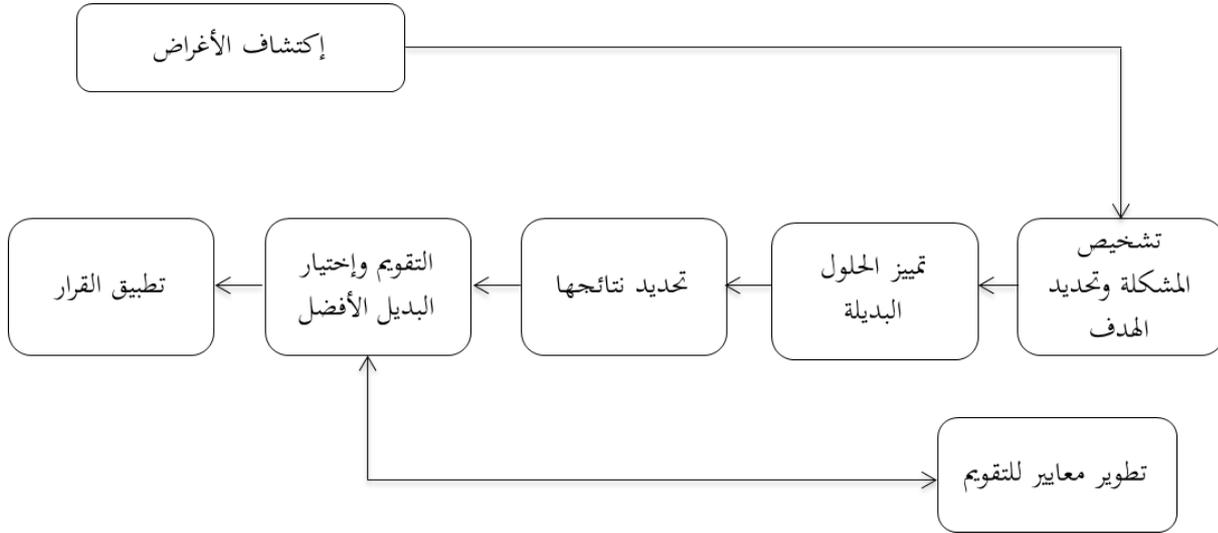
هو نموذج يستند إلى النظريات الكلاسيكية في الفلسفة والاقتصاد، وتمثل فيه حرية الاختيار الفردية محورا أساسيا فهو يتصور أن متخذ القرار يتصف بالعقلانية والرشد الكاملين وأن لديه القدرة على إيضاح كل الأهداف وحصر جميع البدائل الممكنة، والنتائج المترتبة بالنسبة لكل بديل والمفاضلة بين البدائل وترتيبها ترتيبا منطقيًا، واختيار البديل الأحسن، اذن فهو يستطيع أن يتبع الترتيب المنطقي في خطوات اتخاذ القرار بكل دقة وحذر، ولذا فإن متخذ القرار يحتل الوظائف العليا من التنظيم في مجال الإدارة، ويعتبر سابعون القرارات الإطار الحقيقي للمؤسسة وبنائها، وميز بين نوعين من الرشد:

#### 1- الرشد المثالي:

ويعبر عن السلوك الصحيح المثالي الذي يهدف إلى تعظيم المنفعة ويقوم على افتراض توفر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة والنتائج المتوقعة. والنموذج المثالي هو الأسلوب الرشيد أو أسلوب الرد الكامل لاتخاذ القرارات ويتطلب تمييز مختلف الحلول البديلة ومن ثم تحديد نتائجها وتقويمها من أجل اختيار أفضلها، وبالتالي تطبيقه، النموذج المشار إليه كما يلي:

<sup>1</sup> وردة برويس، فاعلية الاتصال الإداري في إنجاز عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسها على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص-ص 195-199 .

الشكل رقم (1-1): نموذج الرشد المثالي.



المصدر: وردة بروبس، فاعلية الاتصال الإداري في إنجاز عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسها على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص196 .

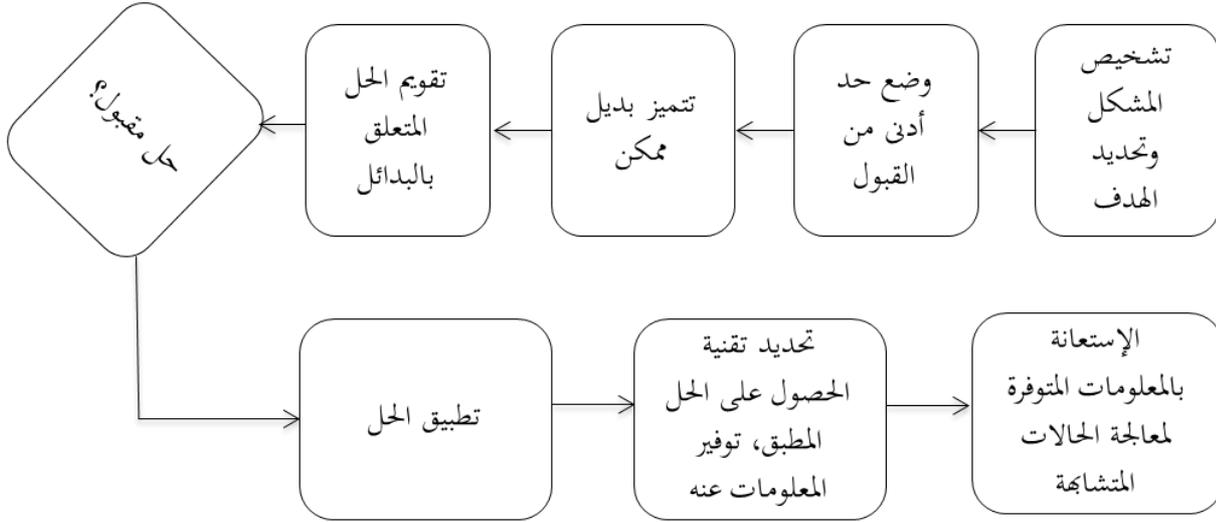
وهذا النموذج نادرا ما يصادف على أرض الواقع ذلك أن هناك قيودا كثيرة، تجعل تحقيق الرشد الكامل المفترض أمرا متعذرا .

### 3- الرشد الواقعي :

يعبر عن السلوك الذي يهدف إلى أساس المعلومات المتوفرة والمتاحة أمام الفرد، وأخذ في الاعتبار كافة العوامل والقيود التي تحد من قدراته على المفاضلة والاختيار الأمثل .

ويرى محمد رفيق الطيب بأنه بالنظر لمثالية النموذج الرشيد لاتخاذ القرار وعدم واقعيته فإنه يمكن تعديله وتقريبه من الواقع، ليصبح أقرب ما يكون إلى نموذج الرشد النسبي والمحدود، ويلاحظ أن هذا النموذج يركز على استعمال المعلومات المتعلقة بالخبرات والتجارب السابقة ويظهر شكل نموذج الرشد الواقعي على النحو التالي:

الشكل رقم (1-2): نموذج الرشد الواقعي.



المصدر: ورودة برويس، فاعلية الاتصال الإداري في إنجاز عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسها على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 197.

### ثانيا: نموذج الرضا

هذا النموذج يستند إلى النظريات الكلاسيكية الجديدة في علم النفس وعلم الاجتماع وهو ينادي بأن طبيعة الإنسان وشعوره واحتياجاته وأماكن العمل التي يعمل فيها لا يمكن أن تجعله يتصف بالرشد والعقلانية ولذا فإن صانع القرار محدود في عقلانيته ورشده أمام العقلانية المنطقية والرشد الكامل فإنهما يمثلان غايات مرغوبة فقط ولكنها بعيدة المنال. لذلك فإن عملية صنع القرارات هي عملية هيكلية، وإعادة لتنظيم المواقف المعقدة وتبسيط للقيم المتعددة وتجاهل الكثير من العلاقات التي لا تبدو أساسية في مواقف الاختيار، وبينما يجري النموذج الرشيد وراء الوصول إلى الحل الأمثل بالنسبة للمشكلات، فإن النموذج الرضائي يسعى فقط وراء الحل الكافي أو شبه المثالي والذي يتوافق مع المعايير الدنيا للمؤسسات الإدارية.

### ثالثا: النموذج الحدي

هذا النموذج يستند إلى النظريات الحديثة في السياسة وعلم الاجتماع والتي تعنى بالتغيير التراكمي البسيط وبضرورة الاتفاق العام بين مصالح المجموعات وهو نموذج ينادي بعدم ثبات القيم وتغييرها من موقف لآخر وضرورة التضحية ببعض القيم للوصول إلى قيم أخرى، ولذلك فإن البدائل المطروحة في أي مشكلة من المشكلات تتميز بدرجة اختلاف بسيط ولأن المفاضلة بينهما تجري على أسس ومعايير تختلف اختلافا طفيفا عن المواقف الحالية أو الاتجاهات السابقة، لذا فإن متخذ القرار لا يستطيع أن يجري إلا عددا محدودا من المقارنات المتتالية بالنسبة لعدد محدود من البدائل المتشابهة لمعرفة مدى اختلافها عن مسارات العمل المعروضة.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

تتأثر القرارات بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة، أو قد تؤدي إلى التأخر في إصدارها، أو تلقي الكثير من المعارضة سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم، أو من المتعاملين مع المؤسسة لعدم تحقيقها لغاياتهم ومصالحهم، ومن هذه المتغيرات ما يلي:

#### أولاً: تأثير البيئة الخارجية

باعتبار أن المؤسسة كنظام مفتوح فإنها تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي، ومن العوامل البيئية الخارجية التي قد تؤثر في اتخاذ القرار هي الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع والمنافسة الموجودة في السوق والمستهلكين، والتشريعات والتطورات التقنية والعادات الاجتماعية، ضف إلى ذلك القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى سواء كانت منافسة أو متعاملة<sup>1</sup>.

#### ثانياً: تأثير البيئة الداخلية

يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المؤسسة من حيث حجمها ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها، لذلك تعمل المؤسسة على توفير الجو الملائم والبيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ، وهذا ما يتطلب من الإدارة أن تحدد وتعلن الهدف من اتخاذ القرار وتشجع فيه القدرة على الابتكار والابداع حتى يخرج القرار بالسرعة الملائمة والصورة المطلوبة، ومن العوامل البيئية التي تؤثر على اتخاذ القرار، تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي والغير الرسمي وطبيعة وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية<sup>2</sup>.

#### ثالثاً: متخذ القرار

تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الاجتماعية أو الاقتصادية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة والحذر والتسرع والتهور، كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خيرات ومهارات وما يملك من ميول وانفعالات تؤثر في اتخاذ القرار؛

<sup>1</sup> العياشي عيدوني، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة - دراسة استطلاعية على شركة مناجم الحديد والفوسفات الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف1، سطيف، 2014، ص 43.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص43.

وتختلف درجة هذا التأثير باختلاف نوعية المديرين، إذ نجد بعض المديرين ينتابهم الارتباك عند تحديد المشكلة أو تحديد البدائل وبعضهم الآخر يتردد في اتخاذ القرار، كما أن بعضا منهم يكون متسرعاً في الاستجابة لشروط اتخاذ القرار ومتطلباته، بينما يتعامل بعضهم بحذر وببطء دون تهور لتجنب الوقوع في الأخطاء؛ يضاف إلى ذلك أهداف متخذ القرار الشخصية ومدى إدراكه لأهداف التنظيم غالباً ما تؤثر في نوعية القرار المتخذ وأسلوب اتخاذه، حيث أنها تعكس أفكاره وقيمه ومعتقداته وأهدافه المادية والاجتماعية والسياسية التي قد تتفق مع أهداف التنظيم أو قد تتعارض معه في بعض النواحي وبهذا فإن متخذ القرار قد يتأثر بعوامل واعتبارات غير موضوعية لا تتعلق بالمشكلة أساساً لكنها تعكس أفكاره وطريقة استيعابه للأمور متأثراً بتكوينه الشخصي ودوافعه واتجاهاته وقيمه الاجتماعية من تنافس أو رغبة في التعاون مع الأفراد الآخرين في التنظيم عند إصدار القرار، كما يتأثر بتقليد البيئة التي يعيش فيها وعاداتها ويعكس من خلال تصرفاته قيمها ومعتقداتها التي يؤمن بها<sup>1</sup>.

#### رابعاً: مواقف اتخاذ القرار

تختلف مواقف اتخاذ القرار من حيث تأكد الإدارة أو متخذ القرار من النتائج المتوقعة للقرار، ويقصد بالموقف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة للإدارة عنها. ويمكن التمييز بين أربعة مواقف وهي: القرار في حالة التأكد، في حالة عدم التأكد، القرار في حالة المخاطرة والقرار في حالة الاختلاف<sup>2</sup>. كما أنه توجد عوامل أخرى تؤثر بشكل كبير في عملية اتخاذ القرار ونذكر منها<sup>3</sup>:

#### أولاً: البعد البشري

وهو من أهم الأبعاد التي يجب أن يضعها متخذ القرار في الاعتبار حيث أنه يعمل على تحقيق منفعة مباشرة أو غير مباشرة لصالح مجموعة من البشر لذلك يجب أن يأخذ في الاعتبار مكونات وعناصر العنصر البشري، كحجم المجموعة الموجه إليها القرار فكلما زاد عدد أفراد المجتمع الموجه إليه القرار ازدادت صعوبة اتخاذه، إضافة إلى مستويات التعليم فعلى متخذ القرار أن يراعي مستوى التعليم السائد في المجتمع الذي سيتأثر بالقرار المتخذ، ونذكر أيضاً رغبات وطموحات الجمهور، ومن العناصر التي يجب أن يضعها متخذ القرار في اعتباره هي ردود أفعال الجماهير والعلاقات التي تربط بين أفراد المجتمع.

<sup>1</sup> فتيحة بالحاج، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، الجزائر، العدد 07، 2016، ص 275.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 276.

<sup>3</sup> خبراء المنظمة العربية، دور الإحصاء وبحوث العمليات في اتخاذ القرار، المنظمة العربية، القاهرة، 2010، ص - ص 113-119.

### ثانيا: البعد الزمني

هناك قرارات لو تأخرت عن موعدها المناسب أو تقدمت بطل مفعولها أو يؤدي ذلك إلى نتائج غير مرغوب فيها مثل: تأخر القرار في أوقات الأزمات وعدم بدء بعض المشروعات في موعدها السليم.....

### ثالثا: البعد المكاني

من عناصر القرار الناجح أن يتم في الزمن المناسب والمكان الملائم فاتخاذ القرار في المكان المناسب يوفر على الأقل الاطلاع على مكان وحجم المشكلة مما يدعم القرار ويعطي المسؤول صورة واضحة عن الواقع

### رابعا: البعد الاجتماعي

إن التقاليد والعادات لها دور كبير في النجاح أو الفشل عند تطبيق القرار لذلك يجب أن يضع متخذ القرار ذلك في الحسبان عند اتخاذ القرار وصناعته أو تطبيقه وقد يكون للقرار آثار اجتماعية تظهر في المجتمع بعد حين ويجب تقدير وقياس هذه الآثار

### خامسا: البعد السياسي

من الضروري أن يراعي متخذ القرار الأبعاد السياسية لما يتخذه من قرارات ومن الأفضل له أن يتجنب المشاكل السياسية طالما أنه يستطيع تحقيق الهدف بطرق لا تلحق الأذى بالبلاد

### سادسا: البعد الاقتصادي

هو من الأبعاد الأكثر وضوحا لدى متخذ القرار وذلك لسهولة قياس نتائجه من ربح أو خسارة

### سابعا: ترتيب الأولويات

من المسلم هي هناك أولويات يلزم وضعها في الاعتبار عند اتخاذ القرار وأن يتم البدء في الأمور الأكثر أهمية أولا ومن الجدير بالذكر أن ترتيب الأولويات يتغير من حين إلى آخر وبالتالي يلزم إعادة الترتيب كل فترة.

## خلاصة:

من خلال ما سبق نستنتج أن عملية اتخاذ القرارات تتطلب مواجهة مجموعة كبيرة من المواقف اليومية التي تستدعي من المدير المالي العمل على اعتماد مبدأ العقلانية الرشيدة في استخدام عدة أساليب لاتخاذ القرارات وحل المشكلات ومواجهة المخاطر التي يمكن أن تعترض سبيل المؤسسة، كما أن عملية اتخاذ القرارات تتميز بصعوبة اتخاذها فهي تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية نابعة من شخصية متخذ القرار والذين يساهمون معه في اتخاذها، فكلما كان متخذ القرار ذو مهارات وقدرات علمية جيدة مع توافر المعلومات السليمة التي تتميز بالمصداقية والشفافية كلما كانت تلك القرارات صحيحة وتخدم الأهداف العامة للمؤسسة؛

إن نتائج عملية اتخاذ القرارات لا تتم بسرعة بل تستغرق وقتاً طويلاً مما يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخطأ إذا كانت القرارات خاطئة لذلك فهي عملية حساسة جداً تتطلب في أغلب الأحيان الحذر الشديد عند اتخاذها لأنها تتعلق بمصير المؤسسة فنجاحها أو فشلها متوقف على تلك القرارات المتخذة.

**الفصل الثاني: العلاقة بين التحليل**

**المالي واتخاذ القرارات في**

**المؤسسة الاقتصادية**

## تمهيد:

يعتبر التحليل المالي من الأنشطة الهامة للإدارة المالية التي تلجأ إليها للوصول إلى تحليل وتقييم دقيق للوضع المالية للمؤسسة وتمكين الإدارة من استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات التي تواجهها، فعملية التحليل المالي ماهي إلا دراسة للقوائم المالية (الميزانية، جدول حسابات النتائج، قائمة التدفقات النقدية.....) التي تعتبر القاعدة الأساسية له، حيث توفر هذه القوائم المالية المصدر الرئيس للبيانات عن أداء المؤسسة، كما أنها تعطي الصورة الحقيقية للمؤسسة والدور التكميلي التابع والمهم لأدوات التحليل المالي المتمثلة في مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، بغرض الحصول على معلومات غير متاحة بشكل مباشر في القوائم المالية التي تسهل عملية اتخاذ القرارات المالية الرشيدة والعقلانية في الوقت المناسب وبالتالي ضمان التسيير الحسن للوظيفة المالية بالمؤسسة، حيث سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث الثلاث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التحليل المالي

المبحث الثاني : التحليل المالي (المعايير، الأدوات، المشاكل)

المبحث الثالث: التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التحليل المالي

تعتبر الإدارة المالية جزءاً من الإدارة الشاملة للمؤسسة ويوكل إليها عادة مسؤولية إدارة أمورها المالية بالتنسيق مع الوظائف الأخرى، وأهم الأنشطة التي تتولاها هذه الإدارة هو التحليل المالي، للتعرف على مواطن القوة في وضع المؤسسة لتعزيزها، وعلى مواطن الضعف، بوضع العلاج اللازم لها وذلك من خلال القراءة الواعية للقوائم المالية المنشورة بهدف الوصول إلى تشخيص صحيح للوضع المالي للمؤسسة.

#### المطلب الأول: ماهية التحليل المالي

يهتم هذا المطلب بالتعريف بموضوع التحليل المالي من خلال استعراض مجموعة من المفاهيم والموضوعات ذات العلاقة بتعريف التحليل المالي (الإدارة المالية)، مع تبيان خصائصه والأهمية التي يمكن أن يضيفها هذا التحليل للمؤسسة.

#### الفرع الأول: مفهوم التحليل المالي

قبل الخوض في موضوع التحليل المالي سنقوم بالتطرق إلى موضوع الإدارة المالية باختصار من خلال توضيح معناها وتبيان أهدافها.

#### أولاً-تعريف الإدارة المالية:

يقصد بالإدارة المالية: "هي ذلك النشاط الذهني الذي يختص بعملية التخطيط والتنظيم والمتابعة لحركتي الدخل والخروج للأموال الحالية والمرتبقة من وإلى المؤسسة"<sup>1</sup>.

تعرف أيضاً الإدارة المالية بأنها: "عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بالتخطيط، الحصول، واستخدام الأموال بطريقة تمكن من تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة، وتشتمل هذه العملية التقييم للموجودات والمطلوبات، وحق الملكية"<sup>2</sup>.

يمكن أن نستنتج من التعريفين السابقين تعريفاً شاملاً للإدارة المالية بأنها عملية اتخاذ القرارات المالية الخاصة بتحديد مصادر الأموال المتاحة للمشروع لاستخدامها في أوجه الاستثمار المناسبة بهدف تعظيم الثروة وزيادة قيمة المشروع.

<sup>1</sup> وائل رفعت خليل، أساسيات الإدارة المالية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2018، ص3.

<sup>2</sup> محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، دار وائل، عمان، ط1، 2013، ص21.

ثانياً-أهداف الإدارة المالية:

تسعى الإدارة المالية إلى تحقيق أهداف متعددة نابعة من الأهداف الاستراتيجية للإدارة العليا في المؤسسة ويمكن حصر أهم هذه الأهداف فيما يلي<sup>1</sup>:

**1- تجميع أكبر رصيد نقدي للمؤسسة:** تستهدف الإدارة المالية التقليدية خاصة في المؤسسات الفردية أو ذات الحجم الصغير تجميع أكبر رصيد نقدي للمؤسسة وبطبيعة الحال أن هذا الهدف من الأهداف التقليدية التي رفضت من قبل غالبية علماء الإدارة المالية وذلك أن هدف تجميع أكبر رصيد نقدي للمؤسسة يمكن أن يتحقق على حساب أهداف أخرى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؛

**2- تجميع أقصى العوائد الممكنة للمؤسسة:** كذلك تسعى المؤسسة ضمن أهدافها إلى تحقيق أقصى العوائد الممكنة ولكن هذا الهدف لا يأخذ بعين الاعتبار عامل التوقيت للحصول على هذه العوائد كما لا يأخذ درجة المخاطرة التي تتحملها المؤسسة من أجل الحصول على تلك العوائد بالإضافة إلى عدم وضوح ماهية العوائد هل هي صافية؟ أم بعد طرح الضريبة منها؟ أم أنها عوائد وأرباح تشغيلية؟ لهذا فإن هذا الهدف يعتبر من الأهداف التقليدية التي نشأت بنشوء المؤسسات ذلك أن المؤسسات الحديثة قد لا تستهدف تحقيق أقصى العوائد وإنما تستهدف تحقيق أهداف أخرى قد تكون اجتماعية واقتصادية... فتحقيق الأهداف الاجتماعية ينصب في تلبية العائد الاجتماعي للمؤسسة وتحقيق الأهداف الاقتصادية ينصب في تلبية القيمة التي تولدها المؤسسة للاقتصاد الوطني وعليه يمكن القول أن أهداف المؤسسة الحديثة قد اختلفت عن أهدافها التقليدية، وأصبح هذا الهدف مرفوضاً من قبل غالبية المؤسسات الحديثة ولكن من الممكن أن يكون هذا الهدف ضمن الأهداف العامة للمؤسسة وهي إمكانية تحقيق عوائد معقولة للمؤسسة وليس تحقيق أقصى العوائد على حساب عوامل كثيرة داخل المجتمع.

ثالثاً- تعريف التحليل المالي:

يقصد بالتحليل المالي: "هو فن التعامل مع الكليات المالية المجمع، بتحويلها إلى عناصرها وأجزائها ودراسة العلاقات والتأثيرات المتبادلة ما بين الكل والجزء، وما بين الجزء والجزء الآخر، وتحديد نوع ومدى ارتباطات واتجاهات ومضمون هذه التأثيرات حاضراً ومستقبلاً وفقاً لما تقتضيه وتستهدفه عملية التحليل المالي بذاتها"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الستار مصطفى الصباح، سعود جايد مشكور العامري، الإدارة المالية أطر نظرية وحالات علمية، دار وائل، عمان، ط1، 2013، ص-30-25.

<sup>2</sup> محسن أحمد لخزيري، كيف تقرأ الميزانية؟ مدخل اقتصادي متكامل لمنظومة اتخاذ القرار في الشركات والبنوك والمنظمات المحلية والدولية، دار اترك، القاهرة، ط1، 1996، ص16.

كما ينظر للتحليل المالي بأنه: "عملية تحويل الكم الهائل من البيانات المالية والتاريخية، المدونة بالقوائم المالية (قائمة المركز المالي وقائمة الدخل) إلى كم أقل من المعلومات، أكثر فائدة لعملية اتخاذ القرار، وتشكل النسب المالية الجانب الهام من عملية التحليل"<sup>1</sup>.

يقصد بالتحليل المالي: "عملية تحديد السمات والخصائص المالية والتشغيلية والتي يكون لها مغزى للمؤسسة وذلك عن طريق تحليل البيانات المحاسبية والمالية المختلفة باستخدام القوائم المالية"<sup>2</sup>.

ويعرف أيضا التحليل المالي بأنه: "النشاط السابق لعملية التخطيط المالي وما يلازمها، وتحويل البيانات المتحصل عليها من مصادرها إلى معلومات ذات دلالات معينة من قبل المحلل"<sup>3</sup>.

من التعريف السابقة يمكن استخلاص تعريفا شاملا للتحليل المالي، حيث يمكن اعتباره دراسة للقوائم المالية (الميزانية العمومية وقائمة الدخل) بعد تبويبها التبويب الملائم واستخدام أساليب تحليلية أملا في الوصول إلى نتائج محددة تفيد في عملية تقييم القرارات والأداء، حيث تعتبر القوائم المالية القاعدة الأساسية للتحليل المالي وتوفر له المصدر الرئيسي للبيانات عن أداء المؤسسة.

#### رابعا: خصائص التحليل المالي:

تتمثل خصائص التحليل المالي فيما يلي<sup>4</sup>:

- يهتم التحليل المالي بجمع المعلومات التفصيلية من البيانات والقوائم المالية للمؤسسة وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها؛
- يتمثل التحليل المالي في مجموعة من الأدوات والأساليب التي تهدف إلى الاستفادة من المعلومات المجمعة عن وضع المؤسسة من أجل اكتشاف مواطن الضعف والقوة في هذه المؤسسة؛
- التحليل المالي أداة لا بد منها لممارسة وظيفتي التخطيط والرقابة في المؤسسة؛
- تستخدم معلومات التحليل المالي من قبل المستفيدين في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص51.

<sup>2</sup> أحمد محمد غنيم، الإدارة المالية مدخل التحول من الفقر إلى الثراء، دار المكتبة العصرية، المنصورة، 2008، ص71.

<sup>3</sup> خالد وهيب الراوي، يوسف سعادة، التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي، دار المسيرة، عمان، ط1، 2000، ص17.

<sup>4</sup> أيام ياسين، مفهوم ومقومات التحليل المالي، مقرر التحليل المالي، كلية الاقتصاد، جامعة حماة، السنة الرابعة، 2018، ص3.

### الفرع الثاني: أهمية التحليل المالي

يعد التحليل المالي أحد أهم وسائل الإدارة المالية التي تلجأ إليها لتقييم قراراتها المختلفة، وعليه يمكن تجسيد أهمية التحليل المالي فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1- يعتبر التحليل المالي وسيلة الإدارة المالية في تقييم الوضع المالي والوضع النقدي؛
- 2- يساعد التحليل المالي في تقييم الأداء التشغيلي من خلال تقييم نتائج قرارات الاستثمار وقرارات التمويل؛
- 3- يضمن التحليل المالي مقارنة البيانات والمعلومات الفعلية مع البيانات والمعلومات المخططة (المعايير) وتحديد الانحرافات وبالتالي تحليلها ومعرفة أسبابها باستخدام بعض الأساليب الفنية وصياغة النماذج؛
- 4- يساعد التحليل المالي في تمكين الإدارة في رسم أهدافها وسياساتها التشغيلية وبالتالي يضمن لها الدقة في إعداد الخطط السنوية اللازمة لمزاولة النشاط الاقتصادي؛
- 5- اكتشاف الفرص الاستثمارية الجديدة، سواء كان على مستوى الشركة ذاتها أو على المستوى القومي؛
- 6- يمكن التحليل المالي من خلال نتائجه التنبؤ باحتمالات تعرض المؤسسة إلى ظاهرة الفشل وما تقود إليه من إفلاس وتصفية؛

- 7- يساعد الإدارة في تحديد المشاكل التقنية والاقتصادية والمالية والمساعدة في تقديم البيانات الخاصة بمعالجتها؛
- 8- يتناول التحليل المالي مخرجات النظام المحاسبي للوحدات المحاسبية المختلفة، وبالتالي يمد مستخدمي القرارات في المجتمع بالمؤشرات التي ترشد سلوكياتهم لاتخاذ القرارات الرشيدة.

### المطلب الثاني: أهداف التحليل المالي

يتضمن التحليل المالي دراسة تفصيلية للبيانات الوارد في الكشوفات المالية ودراسة نتائج الأداء المالي، حيث أن هذه الدراسات تبين أهداف التحليل المالي سواء بالنسبة للمؤسسة أو الجهات التي تتعامل معها، وعليه فإن هذه الأهداف تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

#### الفرع الأول: أهداف التحليل المالي بالنسبة للمؤسسة

إن التحليل المالي الذي تقوم عليه المؤسسة هو تحليل مالي داخلي والذي يعتبر أساسى وضروري لاتخاذ القرارات المالية أو توسيع الاستثمارات وهذا من طرف المدير المالي والمسير المالي للمؤسسة وأهداف هذا التحليل هي:

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، دار الوراق، عمان، 2001، ص 77.

<sup>2</sup> يوسف حسن يوسف، التمويل في المؤسسات الاقتصادية (التحليل المالي في المؤسسات - التوازن المالي)، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2012، ص 56، 57.

- 1- إعطاء حكم للتسيير المالي للفترة تحت التحليل (فترة التحليل)؛
- 2- الاطلاع على مدى صلاحية السياسات المالية والانتاجية والتمويلية والتوزيعية؛
- 3- التحقق من المركز المالي للمؤسسة والأخطار المالية التي قد تتعرض لها بواسطة المديونية؛
- 4- إعطاء أحكام على مدى تطبيق التوازنات المالية في المؤسسة وعلى المردودية فيها.

#### الفرع الثاني: أهداف التحليل المالي بالنسبة للمتعاملين مع المؤسسة

إن التحليل المالي الذي يقوم به المتعاملون مع المؤسسة هو تحليل مالي خارجي يهدف إلى:

- 1- ملاحظات حول الأعمال التي تقوم بها المؤسسة في الميدان المالي؛
- 2- تقييم النتائج المالية وبواسطتها تحديد الأرقام الخاضعة للضرائب؛
- 3- تقييم الوضعية المالية ومدى استطاعة المؤسسة لتحمل نتائج القروض؛
- 4- الموافقة والرفض لعقد القرض عند تقديم المؤسسة لطلب القرض.

#### المطلب الثالث: أنواع ومجالات التحليل المالي

يستعمل التحليل المالي للتعرف على أداء المؤسسة موضوع التحليل واتخاذ القرارات ذات الصلة بها، وهذا يتوقف على الطريقة أو نوع التحليل الذي يستخدمه المحلل المالي نظرا لتنوع وتشعب هذه العملية، لذا عليه أن ينتقي نوع التحليل الذي يمكنه من استخدام التحليل المالي لخدمة أغراض ومجالات متعددة.

#### الفرع الأول: أنواع التحليل المالي

هناك أنواع عديدة من التحليل المالي ناتجة عن طريقة التبوب التي يستخدمها المحلل أو المختص والأسس التي يعتمدها في التحليل، بصورة عامة سنشير إلى بعض هذه الأنواع: **أولا- حسب الجهة القائمة بالتحليل:** يوجد نوعين من هذا التحليل<sup>1</sup>:

- 1- **تحليل داخلي:** هو التحليل الذي تقوم به جهة داخلية أي من داخل المؤسسة المراد إجراء تحليل لها؛
- 2- **تحليل خارجي:** النوع من التحليل تقوم بإجرائه جهات من خارج المؤسسة كالبنوك والمصارف والفرق التجارية والصناعية وفي أيامنا هذه المكاتب المتخصصة في الحسابات والتدقيق.

<sup>1</sup> علي خلف عبد الله، وليد ناجي الحياي، التحليل المالي للرقابة على الأداء والكشف عن الانحرافات، دار الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، 2015، ص57.

ثانيا: حسب الهدف من التحليل

ويتمثل في<sup>1</sup>:

- 1- تحليل قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير؛
- 2- تحليل قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في الأجل الطويل؛
- 3- التحليل المالي لتقويم ربحية المؤسسة؛
- 4- التحليل المالي لتقويم الأداء؛
- 5- التحليل المالي لتقويم التناسق في الهيكل التمويلي العام للمشروع.

ثالثا: حسب الزمن

ينقسم هذا النوع من التحليل إلى قسمين<sup>2</sup>:

- 1- **التحليل الرأسي**: ينطوي علي دراسة وتحليل كل بنود القائمة المالية المختلفة في تاريخ معين ويتصف بالسكون والثبات ويساعد على تقديم آراء المؤسسة في تلك الفترة واكتشاف نواحي الضعف والقوة ولكن يظل بحاجة لأن يدعم بالتحليل الأفقي وباستخدام المركز البيعي؛
- 2- **التحليل الأفقي**: يشمل دراسة سلوك كل بند من بنود القائمة المالية بمرور الزمن أي تتبع حركة هذا البند، زيادة أو نقصانا بمرور الزمن، وبهذا فهو تحليل ديناميكي لأنه يبين التغيرات التي حدثت ويستخدم كذلك في حالة النسب المالية.

ويساعد التحليل الأفقي في تحقيق الآتي:

- اكتشاف سلوك نسبية أو أي بند من بنود أي قائمة مالية موضوع الدراسة عبر الزمن؛
- تقييم إنجازات ونشاط المؤسسة في ضوء هذا السلوك ومن ثم إنجاز القرارات المناسبة بعد تتبع أسباب التغير في جذورها.

رابعا: حسب الفترة التي يغطيها التحليل

يمكن تبويب التحليل المالي استنادا إلى طول الفترة الزمنية التي يغطيها التحليل إلى ما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> محمد مدحت غسان الخيزري، التحليل المالي- الكشف عن الانحراف والاختلاس، دار الصايل، عمان، ط1، 2018، ص ص47، 48.

<sup>2</sup> محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية- الاستثمار والتمويل- التحليل المالي والأسواق المالية الدولية، دار الحامد، عمان، ط1، 2008، ص89.

<sup>3</sup> وليد ناجي الحياي، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي (منهج علمي وعملي متكامل)، دار الوراق، عمان، ط1، 2004، ص30.

**1- التحليل المالي قصير الأجل:** قد يكون التحليل رأسياً أو أفقياً ولكنه يغطي فترة زمنية قصيرة، ويستفاد منه في قياس قدرات وإنجازات المشروع في الأجل القصير، وغالباً ما يركز هذا النوع من التحليل على قابلية المشروع في الأجل القصير على تغطية التزاماته الجارية وتحقيق الإيرادات التشغيلية، لذلك غالباً ما يسمى بتحليل السيولة وهذا النوع من التحليل يهتم بالدرجة الأولى الدائنون والبنوك.

**2- التحليل المالي طويل الأجل:** يركز هذا التحليل على تحليل هيكل التمويل العام والأصول الثابتة، والربحية في الأجل الطويل، إضافة إلى تغطية التزامات المشروع طويلة الأجل، بما في ذلك القدرة على رفع فوائد وأقساط الديون عند استحقاقها، ومدى انتظامها في توزيع الأرباح، وحجم هذه التوزيعات وتأثيرها على أسعار أسهم المشروع في الأسواق المالية ولتحقيق الغايات السابقة يقوم المحلل المالي بتحليل التناسق في الهيكل التمويلي والاستخدامات، مما يعني الجمع بين التحليل قصير الأجل وبين التحليل طويل الأجل عند دراسة مصادر التمويل طويلة الأجل (داخلية وخارجية) ومجالات استعمالها.

### الفرع الثاني: مجالات التحليل المالي

تتسع مجالات التحليل المالي وتتشعب أجزاءه وفقاً لتوجه المحلل المالي وأغراض إدارة المؤسسة والأهداف المرجوة من ذلك التحليل لذلك سنشير إلى بعض هذه المجالات:

#### أولاً- التحليل الائتماني:

يقوم بهذا التحليل المقرض وذلك بهدف التعرف على الأخطار المتوقعة أن يواجهها في علاقته مع المقرض (المدين)، وتقييمها وبناء قراره بخصوص هذه العلاقة استناداً إلى نتيجة هذا التقييم، وتقدم أدوات التحليل المالي المختلفة للمحلل المالي بالإضافة إلى الأدوات الأخرى، الإطار الملائم والفعال الذي يمكنه من اتخاذ القرار المناسب، وذلك لما لهذه الأدوات من قدرة في التعرف على المخاطر المالية إذا ما جرى التحليل المناسب للقوائم المالية للمقرض وتمت القراءة المناسبة للنتائج المستخرجة من التحليل<sup>1</sup>.

#### ثانياً- تحليل الاندماج والشراء:

يهدف هذا التحليل إلى تقييم أصول المؤسسة المراد شراؤها في حالة اندماج مؤسستين في مؤسسة واحدة مع زوال الشخصية القانونية لكل منهما<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أيمن الشنطي، عامر شقر، الإدارة والتحليل المالي، دار البداية، عمان، ط1، 2005، ص 167.

<sup>2</sup> مداني بن بلغيث، عبد القادر دشايش، انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على التشخيص المالي للمؤسسة: دراسة حالة مطاحن الواحات، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية للمحاسبة (ISA) والمعايير الدولية للمراجعة (IFR)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص76.

### ثالثاً- تحليل الأداء:

ويهم إدارة المشروع في أغراض الرقابة والتخطيط وتقييم الأداء، مع أن البيانات المالية المناسبة لأغراض تحليل الأداء لا تتوفر جميعها في البيانات المالية المنشورة بل غالباً ما تتوفر تلك البيانات في سجلات محاسبة التكاليف أو المحاسبة الإدارية، إلا أنه يمكن للإدارة الحصول على مؤشرات عامة من البيانات المالية المنشورة مثل: مؤشرات عامة عن النشاط تدور حول الربحية وسياستها في التمويل والاستثمار، ومؤشرات خاصة لتقييم أداء بعض الإدارات المختصة بشكل عام في إدارة الأصول والمطلوبات من هذه المؤشرات مثلاً: معدل دوران الذمم المدينة والذمم الدائنة، معدل دوران الاستثمارات ومعدل دوران المخزون ومعدل دوران رأس المال العامل<sup>1</sup>.

### رابعاً- التحليل الاستثماري:

يعد هذا التحليل ذو أهمية بالنسبة لجمهور المستثمرين من أفراد وشركان والذين ينصب اهتمامهم على سلامة استثماراتهم وكفاية عوائدها وبالتالي فإن الهدف من هذا التحليل هو الحصول على معلومات عن القوة الإيرادية للوحدة وفرض استمرارية الوحدة ومعدلات النمو المتوقع فيها ومؤشرات عن المخاطر التي تحيط باستثماراتها<sup>2</sup>.

### خامساً- التخطيط المالي:

يعد التخطيط المالي من أهم الوظائف في الإدارات وتتمثل هذه العملية في وضع تصور بأداء المؤسسة في المستقبل وهنا تلعب أدوات التحليل المالي دوراً هاماً في هذه العملية من حيث تقييم الأداء السابق وتقدير الأداء المتوقع في المستقبل<sup>3</sup>.

### المطلب الرابع: خطوات التحليل المالي

هناك عدة خطوات متتابعة يقوم بها القائم بعملية التحليل في منهجية علمية للوصول إلى نتيجة الهدف أو الغاية من عملية التحليل وتتمثل هذه الخطوات في ما يلي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> محمد مطر، التحليل المالي والانتمائي- الأساليب والأدوات والاستخدامات العلمية، دار وائل، عمان، ط1، 2000، ص29.

<sup>2</sup> وحيد محمود رمو، سيف الرزاق محمد الوتار، استخدام أساليب التحليل المالي في التنبؤ بفشل شركات المساهمة الصناعية: دراسة على عينة من شركات المساهمة الصناعية العراقية في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، العدد 100، 28 ماي 2009، ص17.

<sup>3</sup> خليل أحمد الكايد، الإدارة المالية الدولية والعالمية- التحليل المالي والاقتصادي-، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، ط1، بدون سنة النشر، ص161.

<sup>4</sup> صابر تاج السر محمد، عاصم التجاني ابراهيم، استخدام أساليب التحليل المالي في قياس الكفاءة المالية والإدارية لشركة إسمنت المنطقة الجنوبية وشركة إسمنت الجوف، مجلة علمية محكمة، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، اليمن، العدد 11، 2016، ص 9.

- 1- تحديد الهدف أو الغاية من التحليل وفترته الزمنية؛
- 2- اختيار وجمع البيانات المناسبة لتحقيق الهدف المنشود من القوائم المالية؛
- 3- اختيار الأداة المناسبة من بين أدوات التحليل؛
- 4- التحليل حسب الأداة المستخدمة للوصول إلى بعض المؤشرات المرتبطة بغرض التحليل؛
- 5- اختيار المعيار المناسب للمقارنة بنتائج التحليل؛
- 6- تحليل المؤشرات التي تم التوصل إليها لمعرفة وضع المؤسسة مع المعيار المناسب المقارن؛
- 7- كتابة الاستنتاجات والتوصيات والاقتراحات والحلول المناسب النهائية.

### المبحث الثاني : التحليل المالي (المعايير، الأدوات، المشاكل)

يعتبر التحليل المالي أحد الأدوات المستخدمة في تحديد أوجه القوة ومصادر الضعف للمؤسسة، ويهدف بصفة عامة إلى إجراء فحص للسياسات المتبعة من طرف المؤسسة فالمحلل المالي يعتمد على مجموعة من المعايير والمقومات الأساسية التي تساعد في تحقيق أغراض عملية التحليل حيث يعتمد بالدرجة الأولى على أدوات معينة تفيد في التعرف على درجة السيولة ويستفيد من نتائج هذا التحليل أطراف وجهات متعددة .

#### المطلب الأول: معايير ومقومات التحليل المالي

يهتم هذا المطلب باستعراض مختلف معايير التحليل المالي، التي يعتمد عليها المحلل المالي في تحليله، للحكم على ملائمة نسبة أو رقم ما، كما يهتم باستعراض مجموعة من المتطلبات أو المقومات التي تشكل في مجموعها ركائز أساسية لا بد من مراعاتها عند القيام بعملية التحليل المالي.

#### الفرع الأول: معايير التحليل المالي

يستخدم المحلل المالي مجموعة من المعايير للتعبير عن مستوى الأداء المالي الإيجابي منها أو السلبي، حيث سنذكر أهم هذه المعايير فيما يلي:

#### أولاً- المعايير المستهدفة:

عبارة عن المعايير التي تعتمد على الخطط المستقبلية للمؤسسة والبيانات التي ترد فيها ويمكن للمحلل أن يقارن بين هذه المعايير التخطيطية مع المعايير المحققة فعلا لفترة زمنية ماضية، ويعبر تطبيق هذه المعايير عن مدى تنفيذ الخطط الموضوع مسبقاً<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عدنان تابه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية- النظرية والتطبيق-، دار المسيرة، عمان، ط2، 2008، ص102.

### ثانيا- معيار الصناعة:

وهي المعيار الذي يستخدم لصناعة محددة حيث يتم مقارنة أداء المؤسسة في صناعة ما بمعيار تلك الصناعة والذي عادة يوضح من قبل غرف الصناعة والاتحادات الصناعية في البلد فإذا تبين أن هناك تطابق أو فرق بسيط قيل بأن المؤسسة تعمل ضمن المعدل السائد وإن كانت نسبة المؤسسة أعلى من المعدل فتقيم بأنها أعلى من المعدل، أما إذا كانت أقل فتقيم بأنها أقل من المعدل، وقد واجه هذا المعيار بعض الصعوبات منها صعوبة تحديد وتصنيف الصناعات، وصعوبة تحديد المقصود بالصناعة الواحدة، واختلاف الظروف التاريخية والحجم واختلاف الأساليب المحاسبية والأهداف لكل مؤسسة<sup>1</sup>.

### ثالثا- المعيار النمطي المطلق:

المعايير النمطية المطلقة هي نسب أو معدلات متعارف عليها في حقل التحليل المالي، كما أنها مؤشر مالي ضعيف الاستخدام في التحليل المالي لكونه يعتمد على إيجاد صفات مشتركة بين مؤسسات متعددة ومن قطاعات مختلفة في طبيعة عملها يتم بناء عليها تحديد قيمة مطلقة لهذه النسبة، إلا أنه ليس من الضروري أن ينطبق على جميع المؤسسات ولهذا كان من الواجب استعمال معيار الصناعة السابق الذكر أو المعيار التاريخي الذي سنتطرق إليه، لأنهما أقوى<sup>2</sup>.

### رابعا- المعايير التاريخية:

وهي المعايير المستنبطة من فعاليات المؤسسة ذاتها للسنوات السابقة، ولذلك فإنها تساعد في قياس مدى التطور أو التراجع الذي حدث في نشاط المؤسسة، وهي في الوقت الذي تأخذ واقع حال المؤسسة وطبيعة الخصائص التي تميزها عن غيرها، إلا أنها تفشل في مواجهة متطلبات الواقع المتجدد والمتطور باستمرار والذي يشير إلى وضع الصناعات المماثلة<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: مقومات التحليل المالي

كي تنجح عملية التحليل المالي في تحقيق أهدافها أو أغراضها المنشودة لابد من توفر مجموعة من المقومات الأساسية المتمثلة فيما يلي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> توفيق عبد الرحيم يوسف وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار صفاء، عمان، ط2، 2006، ص161.

<sup>2</sup> زياد رمضان، محمود الخاليلة، التحليل والتخطيط المالي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ط1، 2013، صص10، 11.

<sup>3</sup> محمد ابراهيم عبد الرحيم، اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي، دار شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص135.

<sup>4</sup> محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي الأساليب والأدوات والاستخدامات العلمية، دار وائل، عمان، ط1، 2003، صص4، 5.

1- أن تتمتع مصادر المعلومات التي يستخلص منها المحلل المالي معلوماته بقدر معقول من المصدقية أو الموثوقية، وأن تتسم المعلومات المستخدمة في التحليل بقدر متوازن من الموضوعية من جهة والملاءمة من جهة أخرى؛

2- أن يسلك المحلل المالي في عملية التحليل منهجا علميا يتناسب مع أهداف عملية التحليل، كما أن يستخدم أساليب وأدوات تجمع هي الأخرى وبقدر متوازن بين سمتي الموضوعية والملاءمة للأهداف التي يسعى لها؛

3- أن يتسم المحلل المالي نفسه بالموضوعية وذلك بالتركيز على فهم دوره المحصور في كشف الحقائق كما هي قبل أن يقوم بتفسيرها بصورة مجردة بعيدة عن التحيز الشخصي، وذلك ليقوم بعدها بتقديم تقريره بما يتضمنه من مؤشرات وبدائل تتخذ القرار مع مراعاة التوصية بما يراه البديل الأفضل منها؛

4- ولكي يحقق المحلل المالي المتطلبات والشروط المقصودة هنا عليه مراعاة ما يلي:

أ- أن تتوفر لديه خلفية عامة عن المؤسسة ونشاطها والصناعة التي تنتمي إليها وكذلك البيئة العامة المحيطة بها (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية)؛

ب- أن يبرز الفروض التي تبنى عليها عملية التحليل وكذلك التغيرات الكمية والكيفية (النوعية) التي ترتبط بالمشكلة محل الدراسة؛

ج- أن لا يقف المحلل المالي عند مجرد كشف عوامل القوة ومواطن الضعف في نشاط المشروع بل أن يسعى وهو الأهم إلى تشخيص أسبابها واستقراء اتجاهاتها المستقبلية.

### المطلب الثاني: مدخلات وأدوات التحليل المالي

من أجل الوصول إلى قرارات عقلانية تحافظ على سيورة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها فإنه على المدير المالي أن يستعمل أدوات التحليل المالي.

### الفرع الأول: مدخلات التحليل المالي

يستمد التحليل المالي مختلف البيانات والمعلومات التي تمثل منطلقا لدراسة شاملة وتحليلية من القوائم المالية للمؤسسة، إضافة إلى مختلف التقارير الأخرى.

### أولاً- القوائم المالية

سنتطرق في هذا العنصر إلى توضيح معنى القوائم المالية مع تبيان أهم أهدافها وأنواعها.

1- تعريف القوائم المالية: هي عبارة عن مخرجات للنظام المحاسبي كما تعتبر من الوسائل التي عن طريقها تنقل إلى الإدارة والأطراف الأخرى المعنية صورة مختصرة عن الربحية والمركز المالي للمؤسسة، ولكون القوائم المالية في

جوهرها هي الناتج أو المخرج النهائي للمحاسبة فإن القارئ الذي يتفهم محتوى ومضمون هذه القوائم سوف يدرك أهمية الغرض من الخطوات الأولية وهي تسجيل وتبويب وتلخيص العمليات المختلفة للمؤسسة<sup>1</sup>.

## 2- أهداف القوائم المالية :

تتلخص أهداف القوائم المالية فيما يلي<sup>2</sup>:

أ- تهدف إلى توفير معلومات حول المركز المالي والأداء والتغيرات في المركز المالي للمؤسسة، تكون مفيدة لمستخدمين متنوعين في صنع القرارات الاقتصادية؛

ب- تحقق القوائم المالية المعدة لهذا الغرض الحاجات العامة لغالبية المستخدمين ولكن القوائم المالية لا توفر دائما كافة المعلومات التي يمكن أن يحتاجها المستخدمين لصنع القرارات الاقتصادية، لأن هذه القوائم تعكس إلى حد كبير الآثار المالية للأحداث السابقة ولا توفر بالضرورة معلومات غير مالية؛

ج- تظهر القوائم المالية كذلك نتائج مسؤولية الإدارة أو محاسبة الإدارة عن الموارد التي أودعت لديها، وهؤلاء المستخدمين الذين يرغبون بتقييم مسؤولية الإدارة أو على سبيل المثال: قرارات الاحتفاظ باستثماراتهم في المؤسسة أو بيعها أو ما إذا كانوا سيعيدون تعيين الإدارة أو إحلال إدارة أخرى محلها.

## 3- أنواع القوائم المالية :

توجد عدة أنواع للقوائم المالية لكننا سنقتصر على ذكر البعض منها فقط.

أ- قائمة المركز المالي (الميزانية): هي عبارة عن كشف تبين أصول المؤسسة وخصومها في نهاية السنة المالية<sup>3</sup>.

### • مكونات قائمة المركز المالي :

تتكون الميزانية من<sup>4</sup>:

- الأصول: هي مورد يراقبه كيان معين بسبب أحداث وقعت وترتقب منها مزايا اقتصادية مستقبلية وتشمل هذه الأصول العناصر التالية:

التشبيات المعنوية، التشبيات العينية، الاهتلاكات، المساهمات، الأصول المالية، المخزونات، الزبائن والمدينين، خزينة الأموال الإيجابية.

<sup>1</sup> محمد سامي راضي، أسس وإعداد القوائم المالية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2018، ص 17.

<sup>2</sup> فؤاد السيد المليحي، ناصر نور الدين، طرق إعداد وتقييم القوائم المالية الأصول والالتزامات وفقا لأحدث المعايير الدولية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2018، ص 15، 16.

<sup>3</sup> أحمد الجعيري، عاطف الأخرس، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة، عمان، 2007، ص 171.

<sup>4</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 11/07 الصادرة في 25 مارس 2009، والمتضمن النظام المحاسبي المالي، العدد 19، ص - ص 88-81.

- **الخصوم:** هي الالتزام الراهن للكيان المترتب على أحداث وقعت سابقا ويجب أن يترتب انقضائها بالنسبة للكيان خروج موارد تمثل منافع اقتصادية وتشمل هذه الخصوم العناصر التالية:

رؤوس الأموال الخاصة، الاحتياطات، النتيجة الصافية للسنة المالية، الموردون والدائنون، خزينة الأموال السلبية.

• أنواع قائمة المركز المالي :

تتمثل أنواع قائمة المركز المالي فيما يلي:

• **الميزانية المالية:** تعبر الميزانية المالية عن عملية جرد لعناصر الأصول والخصوم، كما تعبر عن الآجال التي ترتب حسبها هذه العناصر أي حسب مبدأ السيولة والاستحقاق ويتم هذا الترتب بناء على ترتيب الأصول حسب درجة السيولة المتزايدة من الأعلى إلى الأسفل، وترتب الخصوم حسب درجة استحقاقها المتزايدة من الأعلى إلى الأسفل<sup>1</sup>.

حيث يبين الشكل التالي تمثيل مبسط للميزانية المالية المختصرة.

الشكل رقم (2-1): الميزانية المالية المختصرة

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
	<u>الأموال الدائمة:</u> -الأموال الخاصة -الديون المتوسطة والطويلة -الاستحقاقات المؤجلة الأكثر من سنة		<u>الأصول الثابتة:</u> -الاستثمارات المادية والمعنوية والمالية -عناصر الأصول الثابتة الأكثر من سنة
	<u>القروض قصيرة الأجل:</u> -المورد وملحقاته -الاعتمادات البنكية الجارية		<u>الأصول المتداولة :</u> -المخزونات -حقوق المؤسسة لدى الغير -المتاحات (الصندوق، البنك)
	مجموع الخصوم		مجموع الأصول

المصدر: إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي-الإدارة المالية-، دار وائل، عمان، ط1، 2006، ص56.

• **الميزانية الوظيفية:** إن تجزئة النشاط الأساسي للمؤسسة إلى وظائف أساسية، سينجر عنه مجموعة من التطبيقات على مستوى أدوات التحليل، وهذا ما سنتعرض له من خلال الميزانية الوظيفية واستخراج المؤشرات المالية الأساسية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل، عمان، ط1، 2006، ص56.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص80.

حيث يبين الشكل التالي تمثيل الميزانية الوظيفية:

الشكل رقم (2-2): الميزانية الوظيفية

الأصول	المبالغ	%	الخصوم	المبالغ	%
الاستخدامات الثابتة:			الموارد الثابتة:		
- الاستثمارات المادية والمعنوية			- الأموال الخاصة		
والمالية			- الديون متوسطة وطويلة الأجل		
- الأصول ذات الطبيعة المستقرة			الخصوم المتداولة		
الأصول المتداولة:			- للاستغلال		
- للاستغلال			- خارج الاستغلال		
- خارج الاستغلال			- خزينة الخصوم		
- خزينة الأصول					
مجموع الأصول			مجموع الخصوم		

المصدر: إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي-الإدارة المالية-، دار وائل، عمان، ط1، 2006، ص81.

ب- **جدول حسابات النتائج:** يمثل جدول حسابات النتائج كشف مالي، يمكن من خلاله تلخيص مجمل الأعباء والمنتوجات المنجزة من طرف المؤسسة خلال السنة المالية، ومن خلال هذا الجدول يمكن معرفة نتيجة المؤسسة خلال السنة إن كانت ربح أو خسارة وذلك بحساب الفارق<sup>1</sup>.  
ويظهر جدول حسابات النتائج على النحو التالي :

<sup>1</sup> العنونة بن زكورة، البسيط في المحاسبة العامة وفق النظام المحاسبي المالي الجديد SCF، دار القدس العربي، وهران، 2016، ص114.

الجدول رقم (2-1): جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة

البيان	السنة N
المبيعات والمنتجات الملحقة	ح/70
الإنتاج المخزن	ح/72
الإنتاج المثبت	ح/73
إعانات الاستغلال	ح/74
<b>1- إنتاج السنة المالية</b>	<b>ح/70+ح/72+ح/73+ح/74</b>
المشتريات المستهلكة	ح/60
الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى	ح/61 و 62
<b>2- استهلاك السنة المالية</b>	<b>ح/60+ح/62 و 61</b>
<b>3- القيمة المضافة للاستغلال</b>	<b>(2-1)</b>
أعباء المستخدمين	ح/63
الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة	ح/64
<b>4- إجمالي فائض الاستغلال</b>	<b>3-(ح/63+ح/64)</b>
المنتجات العملية الأخرى	ح/75
الأعباء العملية الأخرى	ح/65
المخصصات للاهتلاكات والمؤونات وخسائر القيمة	ح/68
استرجاع على خسائر القيمة والمؤونات	ح/78
<b>5- النتيجة العملية</b>	<b>4+ح/75-ح/65+ح/68+ح/78</b>
المنتجات المالية	ح/76
الأعباء المالية	ح/66
<b>6- النتيجة المالية</b>	<b>ح/76-ح/66</b>
<b>7- النتيجة العادية قبل الضرائب</b>	<b>(6+5)</b>
الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية	ح/695 و 698
الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية	ح/692 و 693
مجموع منتوجات الأنشطة العادية	
مجموع أعباء الأنشطة العادية	
<b>8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية</b>	<b>7-(ح/695 و 698+ح/692 و 693)</b>
عناصر غير عادية- منتوجات	ح/77
عناصر غير عادية- أعباء	ح/67
<b>9- النتيجة غير العادية</b>	<b>ح/77-ح/67</b>
<b>10- صافي نتيجة السنة المالية</b>	<b>9 + 8</b>

المصدر: بوعلام بن لعور وآخرون، التسيير المحاسبي والمالي، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، 2012، ص 67.

د- قائمة التدفقات النقدية: إن المؤسسة تحتاج إلى التدفقات النقدية فبدون توفرها فإنه لن يمر وقت طويل قبل أن تضطر إلى الخروج من الساحة بسبب ما ستعرض له من إفسار نقدي يؤدي إلى تعثرها ثم توقفها عن العمل فقائمة التدفقات النقدية عبارة عن كشف بالمقبوضات والمدفوعات الخاصة بمؤسسة ما خلال فترة زمنية<sup>1</sup>.  
وتقسم قائمة التدفقات النقدية إلى ثلاث أقسام<sup>2</sup>:

- **التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية:** وهي التدفقات النقدية المتولدة من الأنشطة الرئيسية التي تمارسها المؤسسة؛
- **التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية:** وهي التدفقات النقدية التي تشمل بيع وشراء الموجودات الطويلة الأجل، ويتطلب تحديدها تحليل عناصر الميزانية في جانب الموجودات والتي لم يتم تحليلها عند تحديد التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية؛
- **التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية:** وهي التدفقات النقدية المتعلقة بالحصول على الموارد من المالكين أو إعادة لها، ذلك فيما يتعلق بالحصول على التمويل من المقرضين أو تسديد القروض لهم.  
ويظهر جدول التدفقات النقدية على النحو التالي:

الشكل رقم (2-3): قائمة التدفقات النقدية

أنشطة المشروع			نوع التدفقات
التمويلية	الاستثمارية	التشغيلية	
-المتحصلات من إصدار الأسهم؛ -المتحصلات من إصدار السندات والحصول على القروض طويلة الأجل	-المتحصلات من تحصيل القروض للغير وبيع الاستثمارات في الديون والملكية (السندات والأسهم) -المتحصلات من بيع الآلات والأصول الثابتة الأخرى.	-المتحصلات من بيع البضاعة أو تأدية الخدمة -إيرادات الفوائد والتوزيعات	<b>التدفقات النقدية الداخلة</b>
-سداد التوزيعات؛ -إعادة شراء الأسهم (أسهم الخزانة)؛ -سداد الديون (القروض طويلة الأجل والسندات).	-القروض الممنوحة للغير؛ -شراء الاستثمارات في الأسهم والسندات لشركات أخرى؛ -شراء الآلات والمعدات.	-المدفوعات النقدية للدائنين (شراء المواد والمهمات والمخزون السلعي) -تسديدات للعاملين (أجور ومرتبات)، الضرائب، الفوائد، المصروفات التشغيلية الأخرى.	<b>التدفقات النقدية الخارجة</b>

المصدر: كمال الدين الدهراوي، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 157.

<sup>1</sup> سعيد السلمي، علي السلمي، مؤشرات التحليل المالي للمدير العصري (كيف تقرأ الميزانية؟)، دار غريب، القاهرة، 1999، ص 77.

<sup>2</sup> محمد مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية، دار المجتمع العربي، عمان، ط 1، 2009، ص 176، 177.

### الفرع الثاني: أدوات التحليل المالي

من أجل الوصول إلى قرارات عقلانية تحافظ على سيرورة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها فإنه على المدير المالي أن يستغل أدوات التحليل المالي.

#### أولاً: مؤشرات التوازن المالي

هناك مؤشرات يستند عليها التحليل المالي لإبراز مدى توازن المؤسسة.

#### 1- مؤشرات التوازن المالي على أساس الميزانية المالية المختصرة:

توجد عدة مؤشرات من أهمها :

#### أ- رأس المال العامل الصافي FR:

حيث سنقوم بتوضيح معنى هذا المؤشر مع تبيان طريقة حسابه وأنواعه وذلك كما يلي<sup>1</sup>:

يعتبر رأس المال العامل الصافي من المؤشرات الأساسية التي تستعين بها المؤسسة في إبراز توازنها المالي في الأجل الطويل، وهناك من يطلق عليه هامش أمان المؤسسة، ويظهر رأس المال العامل الصافي مقدار ما تحتاط به المؤسسة للظروف الطارئة التي قد تواجهها والمتمثلة في جمود بعض العناصر عن الحركة من الأصول المتداولة، كتوقف حركة بعض المخزونات، أو تعسر تحصيل بعض الحقوق فتتحول إلى أصول ثابتة، فتكون المؤسسة قد هيات لذلك أموالاً دائمة لتغطيتها، وبالتالي تكون قد أجريت ملائمة بين سيولة الأصول واستحقاقية الخصوم .

ويحسب رأس المال العامل الصافي بإحدى العلاقتين التاليتين:

- من أعلى الميزانية :

رأس المال العامل الصافي = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

- من أسفل الميزانية :

رأس المال العال الصافي = الأصول المتداولة - الديون قصيرة الأجل

ويمكن تقسيم رأس المال العامل الصافي إلى بعض الأنواع التالية:

- رأس المال العامل الخاص: يبين مدى تغطية الأموال الخاصة المتكونة من حقوق الملكية للمساهمين بمفردها للأصول الثابتة، من دون الاستعانة بالجزء المتبقي من الأموال الدائمة والمتمثل في القروض طويلة الأجل، أو مدى اكتفاء المؤسسة بالأموال الخاصة من دون الاستعانة بالموارد الأجنبية.

<sup>1</sup> مبارك لسوس، التسيير المالي - تحليل نظري مدعم بأمثلة وتمارين محلولة لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2012، ص - ص39-43.

ويحسب بالعلاقة التالية :

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول المتداولة

- رأس المال العامل الإجمالي: يسمى بحجم النشاط الاستغلالي، وإن اتساع هذا النشاط قد ينتج عنه اتساع للنتيجة، فقياس بعض المؤسسات بما لديها من أصول متداولة من مخزونات (قيم الاستغلال) وحقوق (قيم قابلة للتحقيق وجاهزة) وتسمى بالقيم الدوارة أو المتحولة، على عكس القيم الثابتة المتمثلة في الاستثمارات وما يتبعها ويكتب رأس المال العامل الإجمالي بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الإجمالي = إجمالي الأصول المتداولة

- رأس المال العامل الأجنبي: يبين قيمة الموارد المالية الأجنبية في المؤسسة والمتمثلة في إجمالي الديون، وهنا لا ينظر إلى الديون بالمفهوم السلي لها بل كمورد ضرورية لتنشيط عملية الاستغلال، وأصبح من الضروري على المؤسسات أن تؤمن لنفسها موارد مالية متاحة عند الضرورة . ويكتب رأس المال العامل الأجنبي بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الأجنبي = مجموع الديون.

وفي العموم فإن لرأس المال العامل الصافي ثلاث حالات مختلفة يتخذها متمثلة فيما يلي<sup>1</sup>:

- رأس المال العامل الصافي > 0: أي الأموال الدائمة أقل من الأصول الثابتة معناه هيكله مالية غير سليمة أي أنه يوجد اختلاف في التوازن المالي على المدى المتوسط والطويل وفي هذه الحالة الأموال الدائمة غير كافية لتمويل الاحتياجات الثابتة حيث يغطي جزء منها فقط مما يستدعي إعادة تأسيس رأس المال العامل الصافي؛
- رأس المال العامل الصافي = 0: أي الأموال الدائمة تساوي الأصول الثابتة، معناه هيكله مالية سليمة وهذه الحالة نادرة الحدوث وتمثل الوضع الأمثل لتسيير عملية تمويل الاحتياجات المالية في المؤسسة؛
- رأس المال العامل الصافي < 0: أي الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة معناه هيكله مالية سليمة وفي هذه الحالة يعبر رأس العامل عن فائض الأموال الدائمة المتبقي بعد تمويل كل الأصول الثابتة أي أن المؤسسة استطاعت تمويل جميع استثماراتها وحقت فائض.

<sup>1</sup> مليكة زغيب، ميلود بوشنقير، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2011، ص54.

ب- احتياجات رأس المال العامل BFR:

سنقوم بتوضيح معني هذا المؤشر مع تبيان طريقة حسابه وذلك كما يلي<sup>1</sup>:

هو ذلك الجزء من الأموال الدائمة الممول لجزء من الأصول المتداولة، والذي يضمن للمؤسسة توازنها المالي الضروري، وتظهر هذه الاحتياجات عند مقارنة الأصول المتداولة مع الموارد المالية القصيرة الأجل. ويمكن حسابه بالعلاقة التالية:

احتياجات رأس المال العامل = (الأصول المتداولة-النقدية) - (ديون قصيرة الأجل-السلفات المصرفية)

وقد تم استبعاد النقدية لأنها لا تعتبر من احتياجات الدورة كما أن السلفات المصرفية أيضا عبارة عن ديون سائلة مدتها قصيرة جدا ولا تدخل ضمن موارد الدورة لأنها تقتصر غالبا في نهاية الدورة للتسوية. إن طبيعة ومستوى نشاط المؤسسة وأيضا التحكم في تسيير دورة الاستغلال ينتج عنه تغيرات مستمرة في احتياجات رأس المال العامل التي نوجزها في الحالات التالية<sup>2</sup>:

- احتياجات رأس المال العامل موجب: ( $BFR < 0$ ) الديون قصيرة الأجل دون التسيقات البنكية لا تغطي احتياجات التمويل الدورية ومنه يتولد احتياجات رأس المال العامل؛
- احتياجات رأس المال العامل معدوم: ( $BFR = 0$ ) الاحتياجات الدورية تغطي كليا بموارد التمويل الدورية، ومنه لدى المؤسسة رأس مال عامل كافي، وهنا يتحقق توازن المؤسسة؛
- احتياجات رأس المال العامل سلبي: ( $BFR > 0$ ) للمؤسسة فائض في رأس المال العامل وذلك بعد تغطية كل احتياجات التمويل الدورية ومنه رأس المال العامل مفهوم ديناميكي، ومبلغه يتغير بتغير كل سنة، كل شهر، وكل يوم.

ج- الخزينة TR: يعتبر تسيير الخزينة المحور الأساسي في تسيير السيولة، ويظهر تضارب بوضوح بين السيولة والربحية، فزيادة قيمة الخزينة تزيد من مقدرة المؤسسة على تسديد مستحققاتها بسرعة ويتبدد معها مشكل وفاء المؤسسة بالتزاماتها نحو دائئتها، كما إن احتفاظ المؤسسة بالخزينة أكثر من اللازم يجعل من السيولة جامدة، بينما نقصان قيمة معناها أن المؤسسة فضلت توظيف السيولة في دورة الاستغلال بدل تركها جامدة، وبالتالي زيادة الربحية، وتحسب الخزينة بإحدى العلاقتين التاليتين<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> مليكة زغيب، ميلود بوشنقىر، مرجع سبق ذكره، ص52.

<sup>2</sup> سعاد شعابنية، المؤشرات المالية النسبية والمطلقة ودورها في ترشيد القرارات المالية، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول التشخيص المالي للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، يومي 22 و23 ماي 2012، ص15.

<sup>3</sup> مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص53.

الخزينة=القيم الجاهزة- السلفات المصرفية

الخزينة= رأس المال العامل- احتياجات رأس المال العامل

تتخذ الخزينة الحالات التالية<sup>1</sup>:

الحالة الأولى:

الخزينة معدومة  $(TR=0) \leftarrow (FR=BFR)$

هذه الوضعية يكون فيها رأس المال العامل يغطي احتياجات رأس المال العامل أي لا يوجد فائض، ومنه الخزينة مثلى وتعتبر عن مدى محافظة المؤسسة على وضعيتها المالية فلا تجمد فيها السيولة ولا تلجأ إلى التسبيقات البنكية؛  
الحالة الثانية:

الخزينة موجبة  $(TR>0) \leftarrow (FR>BFR)$

يحدث ذلك عندما يغطي رأس المال العامل كل احتياجات رأس المال العامل ويكون هناك فائض بحيث يكون المدير المالي هنا أمام كيفية استثمار هذا الفائض مع مراعاته، وهذا يدل على أن الصندوق أكبر من الديون وهذا يطرح مشكل المردودية لأن هناك أموالا مجمدة إذن فلأموال غير مستعملة؛  
الحالة الثالثة:

الخزينة سالبة  $(TR<0) \leftarrow (FR<BFR)$

يحدث عندما يكون رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل وفي هذه الحالة تكون المؤسسة في حالة عجز، ولتغطيته تلجأ المؤسسة إلى تخفيض احتياجات الدورة أو قروض قصيرة الأجل لزيادة رأس المال العامل، وهذا يفسر حالة العجز في توفير السيولة لمواجهة الالتزامات مما يضطر للجوء إلى تسبيقات مصرفية ولذا فإنه على المؤسسة معالجة بعض التزاماتها.

## 2- مؤشرات التوازن المالي على أساس الميزانية الوظيفية:

توجد عدة مؤشرات من أهمها:

أ- رأس المال العامل الصافي الإجمالي  $FRNG$ :

سنتطرق في هذا العنصر إلى توضيح مفهوم هذا المؤشر مع توضيح كيفية حسابه<sup>2</sup>:

رأس المال العامل الصافي الإجمالي هو ذلك الجزء من الأصول المتداولة الذي مول عن طريق الموارد الثابتة.

<sup>1</sup> سعاد شعابنية، مرجع سبق ذكره، ص ص23،24.

<sup>2</sup> محمد العزاري، بوعلام بن لعور، التسيير المالي والمحاسبي، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، الجزائر، 2012، ص ص171،172.

ويمكن حساب رأس المال العامل الصافي انطلاقاً من كتل الميزانية الوظيفية وذلك كما يلي:

حسابه من أعلى الميزانية:

رأس المال العامل الصافي الإجمالي = الموارد الثابتة - الاستخدامات الثابتة

حسابه من أسفل الميزانية:

رأس المال العامل الصافي الإجمالي = الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة

انطلاقاً من قاعدة التوازن الوظيفي التي تقضي بأن الموارد الثابتة تكون كافية لتمويل الاستخدامات الثابتة (الموارد الثابتة أكبر من الاستخدامات الثابتة) وبالتالي فمبلغ رأس المال العامل الصافي الإجمالي يبين مدى احترام هذه القاعدة ومن حيث المبدأ يجب أن يكون موجبا.

ويعتبر رأس المال العامل الصافي الإجمالي مؤشراً على الأمان المالي للمؤسسة ويفسر حسب إشارته كما يلي

في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-2): حالات رأس المال العامل الصافي الإجمالي.

الإشارة	تفسيرها
رأس المال العامل الصافي الإجمالي أكبر من الصفر (FRNG > 0)	أي موجبا فهذا يعني أن قاعدة التوازن الوظيفي محققة أي أن الموارد الثابتة مولت كل الاستخدامات الثابتة وجزء من الأصول المتداولة وهذا يعطي أماناً للمؤسسة.
رأس المال العامل الصافي الإجمالي أصغر من الصفر (FRNG < 0)	أي سالبا فهذا يعني أن جزء من الاستخدامات الثابتة تم تمويله بالموارد المتداولة (ديون قصيرة الأجل) وهذا يخالف قاعدة التوازن الوظيفي مما يجعل المؤسسة في خطر مالي.
رأس المال العامل الصافي الإجمالي يساوي من الصفر (FRNG = 0)	أي معدوما وهذا يعني أن الموارد الثابتة مولت فقط الاستخدامات الثابتة (وهي حالة نظرية).

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على: محمد العزازي، بوعلام بن لعور، التسيير المحاسبي والمالي، ديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، الجزائر، 2012، ص 171، 172.

ب- الاحتياج في رأس المال العامل BFR:

حيث سنقوم بتوضيح معنى هذا المؤشر مع تبيان أنواعه وطريقة حسابه وذلك كما يلي<sup>1</sup>:

ينتج عن الأنشطة المباشرة للمؤسسة مجموعة من الاحتياجات المالية بسبب التفاعل مع مجموعة من العناصر أهمها المخزونات، حقوق العملاء، حقوق الموردين، الرسم على القيمة المضافة، الديون الاجتماعية والجباية.

<sup>1</sup> إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 104، 105.

ويحسب بالعلاقة التالية:

احتياجات رأس المال العامل = (الأصول المتداولة للاستغلال + الخصوم المتداولة خارج الاستغلال) - (الخصوم المتداولة للاستغلال + الخصوم المتداولة خارج الاستغلال)

ويمكننا تجزئة الاحتياج في رأس المال العامل تبعاً لعلاقة عناصره:

● الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال: هو الجزء من احتياجات رأس المال العامل الصافي المرتبط بالنشاط العادي للمؤسسة ويتم حسابه انطلاقاً من الميزانية الوظيفية والعلاقة التالية توضح ذلك:

الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال = الأصول المتداولة للاستغلال - الخصوم المتداولة للاستغلال

● الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال: هو ذلك الجزء من احتياجات رأس المال العامل الذي يخص النشاط الغير العادي للمؤسسة والتي تتميز بالطابع الاستثنائي ويحسب من الميزانية الوظيفية وذلك كما يلي:

الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال = الأصول المتداولة خارج الاستغلال - الخصوم المتداولة

خارج الاستغلال

ج- الخزينة الصافية TN:

هي الفائض المتبقي من رأس المال العامل الصافي الإجمالي بعد تغطيته لاحتياجات رأس المال العامل، وهي على درجة كبيرة من الأهمية للمؤسسة لأنها تعبر عن وجود أو عدم وجود توازن مالي<sup>1</sup>. وتحسب الخزينة الصافية بطريقتين هما<sup>2</sup>:

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

$$TN = FRNG - BFR$$

الخبزينة الصافية = خزينة الأصول - خزينة الخصوم

● الحالة الأولى:

$$FRNG > BFR \rightarrow TN > 0$$

الخبزينة موجبة تدل على أن المؤسسة تتوفر على موجودات نقدية تسمح لها بمواجهة التزاماتها واحتياجاتها مع الغير، وهذه الحالة تعبر عن التوازن المالي الجيد للمؤسسة.

● الحالة الثانية:

<sup>1</sup> محمد نجيب دبابش، طارق قدوري، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحث مقدمة إلى المنتدى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر، الوادي، يومي 05 و06 ماي 2013، ص 08.

<sup>2</sup> محمد العزاي، محمد بن لعور، مرجع سبق ذكره، ص 174، 175.

FRNG<BFR→TN<0

الخزينة سالبة المؤسسة لا تتوفر على موجودات نقدية وبالتالي لا يمكنها الوفاء بالتزاماتها اتجاه الغير وعليها تمويل خزيتها فوراً عن طريق التسبيقات البنكية.

ثانياً: النسب المالية

تعتبر النسب المالية عن العلاقة بين رقمين من أرقام القوائم المالية أحدهما في البسط والآخر في المقام وتشكل العلاقة بينهما مدلولاً معيناً<sup>1</sup>.

من أبرز وأهم النسب المالية ما يلي:

1- النسب المالية على أساس الميزانية المالية المختصرة:

يعتمد التحليل المالي بواسطة النسب المالية وفق الميزانية المالية المختصرة على النسب التالية:

أ- نسب السيولة:

تقيس نسبة السيولة مدى قدرة المؤسسة على سداد ديونها في الأجل القصير حيث تستخدم الأصول قصيرة الأجل فقط في سداد الالتزامات قصيرة الأجل المتداولة<sup>2</sup>.

من أهم نسب السيولة ما يلي<sup>3</sup>:

● نسبة السيولة العامة: (نسبة التداول)

إذا كانت الأصول المتداولة أقل بكثير من الالتزامات المتداولة فإن هذا يبين أن هذه المؤسسة ستواجه مشاكل في سداد التزاماتها وكلما كانت هذه النسبة أكبر من الواحد دل ذلك على وجود أصول متداولة لدى المؤسسة تمكنها من سداد الالتزامات من ديون ومستحقات متأخرة على المؤسسة. ويرى البعض أنه يجب أن تغطي الأصول المتداولة مرتين الخصوم المتداولة حتى تكون هذه النسبة مقبولة وتحسب بالعلاقة التالية:

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

تدل هذه النسبة على عدد المرات التي تستطيع فيها الأصول المتداولة تغطية الخصوم المتداولة وكلما زادت هذه النسبة دل ذلك على قدرة المؤسسة على مواجهة أخطار سداد الالتزامات المتداولة المفاجئة دون الحاجة إلى تحويل جزء من الأصول الثابتة إلى سيولة أو الحصول على قروض جديدة.

<sup>1</sup> مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية -مدخل نظري وتطبيقي-، دار المسيرة، عمان، ط1، 2006، ص127.

<sup>2</sup> شحاتة السيد شحاتة، التحليل المالي للتقارير والقوائم المالية وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2018، ص123.

<sup>3</sup> مداني بلغيث، عبد القادر دشاش، مرجع سبق ذكره، ص16، 17.

• نسبة السداد السريع أو معدل التداول السريع:

تمثل العلاقة بين الأصول المتداولة بعد طرح المخزونات وبين الخصوم المتداولة المتمثلة في إجمالي الديون قصيرة الأجل، كما تسمى بنسبة الخزينة العامة أو السيولة المختصرة وتحسب بالعلاقة التالية:  
نسبة التداول السريع = إجمالي القيم الجاهزة وغير الجاهزة / الخصوم المتداولة.  
وتوضح هذه العلاقة مدى إمكانية سداد الالتزامات قصيرة الأجل خلال فترة قصيرة، ويتم حذف عنصر المخزون من إجمالي الأصول المتداولة نظراً لأنه من أقل عناصر الأصول المتداولة سيولة وكذلك لصعوبة تصريفه خلال وقت قصير دون تحقيق خسائر.

هذه النسبة مشابهة لمعدل التداول غير أنها تستثني المخزونات على أساس أنها تحتاج وقتاً لتحويلها إلى سيولة نقدية، ومن هنا ظهرت أهمية معدل التداول السريع لأنه لا يأخذ في الاعتبار المخزون وبالتالي يعطي ضماناً أكبر على قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها.

• نسبة النقدية أو السيولة الحالية:

توضح هذه النسبة مدى إمكانية سداد الالتزامات قصيرة الأجل وهي تعطي مؤشراً للإدارة أنه من خلال أسوأ الأوقات يمكن سداد الديون قصيرة المدى وتحسب كما يلي:

نسبة النقدية = النقديات وما يعادلها / الخصوم المتداولة

وتعتبر الأصول المعادلة للنقديات أو الشبه نقدية هي كل ما يمكن تحويله إلى نقدية خلال فترة وجيزة مثل الأوراق المالية القابلة للتداول في البورصة.

ب- نسب الربحية:

تستخدم نسب الربحية كمؤشر جيد في قياس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح<sup>1</sup>. من أهم نسب الربحية التي تقيس قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح ما يلي<sup>2</sup>:

• نسبة الربح إلى إجمالي الأصول:

تقيس هذه النسبة متوسط الربحية التي تحققها أصول المؤسسة والتي تم استخدامها في العمليات الإنتاجية وقد يعتقد البعض أنه طالما أن مقام النسبة يتكون من إجمالي الأصول أي تلك التي يتم تمويلها عن طريق مصادر ذاتية أو عن طريق مصادر مقترضة حيث أن رقم الربح المكون لبسط النسبة يجب أن يكون الصافي بعد خصم

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد محمد عطية، الاستثمار في البورصة - سوق رأس المال، التحليل الأساسي، أدوات التحليل المالي -، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2011، ص 194.

<sup>2</sup> سعاد شعبانية، مرجع سبق ذكره، ص 8، 9.

الأعباء المالية كالفوائد المحملة أو التوزيعات الواجبة الدفع أما الضرائب فيجب ألا تخصم من الربح لاعتبارها توزيعات لربح بعد تحقيقه، ويتم حساب رقم إجمالي الأصول على أساس الرقم الوارد بأحداث قائمة المركز المالي أو على أساس متوسط قيمة إجمالي الأصول في أول وآخر فترة مالية معينة.

نسبة الربح إلى إجمالي الأصول = الربح / إجمالي الأصول

• نسبة الربح إلى حقوق ملكية الأسهم العادية:

يفترض في إدارة المؤسسات التي تعمل في إطار الاقتصاد الحر أنها تعمل لتحقيق مصالح أصحاب الأسهم العادية وبالتالي فإن بسط النسبة يتمثل في الربح بعد خصم الضرائب والفوائد وتوزيعات الأسهم الممتازة ولكن قبل خصم توزيعات الأسهم العادية والأرباح المحتجزة يمثلان صافي المساهمين والذين يحصلون على جزء منه في صورة التوزيعات النقدية ويحتجزون الجزء الآخر في صورة احتياطات أو أرباح محتجزة تمثل الزيادة في رأس مالهم المملوك أما مقام النسبة فيمثل حقوق الملكية كما تظهر في قائمة المركز المالي الأخيرة وفي حالة حدوث تغيرات جوهرية في رأس المال المملوك فيجب الإشارة إلى هذه التغيرات.

نسبة صافي الربح إلى حقوق ملكية الأسهم العادية = نسبة صافي الربح / حقوق ملكية الأسهم العادية

• نسبة نصيب السهم من الربح:

تعتبر هذه النسبة من أهم النسب الواسعة الانتشار والمتكررة الاستخدام في الحياة العلمية كمقياس لأداء المؤسسة من وجهة نظر المستثمر، ويتكون بسط النسبة من صافي الربح المتاح للمساهمين بعد الضرائب على أرباح المؤسسة وذلك عند حدوث تغيرات جوهرية في رأس المال المملوك لأصحاب الأسهم العادية.

نسبة نصيب السهم من الربح = صافي الربح / عدد الأسهم العادية

ج- نسب السوق:

تخدم هذه النسبة محلي الأسهم في أداء مهامهم لدى تقييم أداء المؤسسات كما تخدم المستثمرين الحاليين والمحتملين الذين يتعاملون في أسواق المال في التعرف على اتجاهات الأسعار السوقية للأسهم، وتضم هذه المجموعة من النسب ما يلي<sup>1</sup>:

عائد السهم العادي = صافي الربح بعد الضريبة - توزيعات الأسهم العادية

نشير إلى أن المعادلة أعلاه تستخدم ما يسمى عائد السهم الأساسي وذلك عندما يكون هيكل رأس المال بسيطاً أي عندما تتواجد فيه إصدارات قابلة للتحويل إلى أسهم عادية كالأسهم الممتازة والسندات، أما إذا كان

<sup>1</sup> محمد عبد السلام أحمد، إبراهيم السيد، إدارة الموارد المالية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، ط2، 2017، ص- ص67-69.

يهيكل رأس المال مركبا أي تتواجد فيه إصدارات كالأسهم الممتازة والسندات القابلة للتحويل إلى أسهم عادية فحينئذ يتطلب الأمر احتساب ما يعرف بعائد السهم المنخفض وذلك من خلال معادلة تأخذ في الحسبان احتمال تحويل تلك الإصدارات إلى أسهم عادية.

توزيعات السهم العادي = التوزيعات المعلن عليها للمساهمين العاديين / عدد الأسهم العادية

نسبة توزيع الأرباح = توزيعات السهم العادي / عائد السهم العادي

ربح السهم العادي = توزيعات السهم العادي / السعر السوقي للسهم

يقيس هذا المؤشر تكلفة الفرصة البديلة للاستثمار في السهم وبالتالي يساعد في اتخاذ القرار إما ببيع السهم أو الاحتفاظ به.

معدل الرسالة = عائد السهم / السعر السوقي للسهم

مضاعف السعر السوقي للسهم = السعر السوقي / عائد السهم العادي

يقيس هذا المؤشر طول فترة استرداد الأموال المستثمرة في السهم ويخدم المضاربين في الأسهم في اختيار أسهم المؤسسات التي يضاربون عليها، وكلما انخفض هذا المؤشر يكون مشجعا لهم على شراء أسهم أملا في تحقيق مكاسب رأسمالية تنتج عن تقلب السعر السوقي للسهم، أما إذا ارتفع هذا المؤشر عن المعيار السائد للصناعة فيعتبر دليلا على تضخم السعر السوقي للسهم وبالتالي ارتفاع المخاطر في المضاربة عليه، وبالإضافة إلى الاستفادة منه في تقييم القيمة السوقية للسهم يفيد كذلك في التنبؤ بالسعر المستقبلي للسهم.

القيمة الدفترية للسهم العادي = مجموع حقوق المساهمين العاديين / عدد الأسهم العادية

وكلما ارتفعت هذه النسبة كان دليلا مشجعا على الاستثمار في أسهم المؤسسة باعتبارها مؤشرا على أن المؤسسة قد حققت أرباحا، أما إذا انخفضت القيمة الدفترية للسهم عن القيمة الإسمية فهذا دليل على أن المؤسسة قد حققت خسائر استهلكت جزء من رأسمالها.

#### د- نسب المديونية:

تهتم الإدارة المالية في معرفة أثر استخدام المديونية في هيكل تمويل الاستثمارات، ولذلك تلجأ إلى هذه المجموعة من النسب لتحقيق غايتين هي<sup>1</sup>:

- تعزيز نظرة الدائنين إلى حق الملكية أو الأموال التي يوفرها الملاك، من أنها توفر لهم حد الأمان لتسديد ما بذمة المؤسسة عند الاستحقاق؛

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الوراق، عمان، ط2، 2008، صص 132، 133.

- عندما يزداد تمويل الشركة بالمدىونية فإن الملاك يستطيعون السيطرة على الإدارة باستثمارات قليلة. وأهم نسب هذه المجموعة هي<sup>1</sup>:

نسبة الديون = مجموع الديون / مجموع الموجودات

وكلما ارتفعت هذه النسبة تزداد المخاطر والعكس.

ومع أنه من الصعب تحديد معايير للنسب السابقة إذا اختلفت هذه النسبة حسب حجم وطبيعة المؤسسة، إلا أن المتعارف عليه أن لا تزيد النسبة عن 50%، وكلما ارتفعت هذه النسبة تزداد مخاطر الرفع المالي والعكس بالعكس، ويتم تقييم نجاح إدارة المؤسسة عادة بمدى نجاحها في تحقيق الموازنة بين مزايا المتاجرة بالملكية من جهة والمخاطرة والتي تترتب على تزايد اعتمادها على مصادر التمويل الخارجي من جهة أخرى .

2- النسب المالية على أساس الميزانية الوظيفية :

يعتمد التحليل المالي بواسطة النسب المالية وفق الميزانية الوظيفية على مجموعة من النسب التالية<sup>2</sup>:

أ- نسب الهيكلية المالية:

هذه النسب تحدد لنا الهيكلية المالية للمؤسسة والتي من خلالها نحدد طريقة ومصدر تمويل الاستخدامات وكذلك حجم الاستدانة المالية.

وتشمل هذه النسبة على:

● نسبة تمويل الاستخدامات الثابتة:

تهدف هذه النسبة إلى تحديد مدى تغطية الموارد الثابتة للاستخدامات الثابتة وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة تمويل الاستخدامات الثابتة = الموارد الثابتة / الاستخدامات الثابتة.

● إذا كانت أكبر من الواحد يعني أن الموارد الثابتة مولت كل الاستخدامات الثابتة وبقي فائض استعمل في تمويل الأصول المتداولة وهو يشكل رأس المال العامل الصافي الإجمالي؛

● إذا كانت أصغر من الواحد فتدل على أن الموارد الثابتة غير كافية لتمويل الاستخدامات الثابتة أي أن جزء منها مول بالخصوم المتداولة مما يدل على أن رأس المال العامل الصافي الإجمالي سالب؛

● إذا كانت مساوية للواحد فالموارد الثابتة مولت بالضبط الاستخدامات الثابتة.

إذن يجب أن تكون هذه النسبة أكبر من الواحد لكي يتحقق التوازن المالي.

<sup>1</sup> محمد عبد السلام أحمد، إبراهيم السيد، مرجع سبق ذكره، ص 66، 67.

<sup>2</sup> محمد العزازي، بوعلام بن لعور، مرجع سبق ذكره، ص - ص 175 - 178.

• نسبة التحرر المالي:

التحرر المالي للمؤسسة من وجهة نظر المقرضين يتحدد من خلال نسبة الاستدانة المالية التي تحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الاستدانة المالية} = \frac{\text{الاستدانة المالية}}{\text{التمويل الخاص}}$$

$$\text{الاستدانة المالية} = \text{الديون المالية الثابتة} + \text{خزينة الخصوم}$$

تهدف هذه النسبة إلى تحديد أثر الاستدانة المالية على الوضع المالي للمؤسسة، فكلما كانت الاستدانة المالية كبيرة مقارنة مع الموارد الخاصة فإنها تحد من حرية المؤسسة المالية في استغلال تدفقاتها النقدية في تطوير الاستثمارات وتقلل كذلك من فرص الاقتراض.

يجب أن تكون هذه النسبة أصغر من 0.5 حتى تكون المؤسسة متحررة مالياً.

ب- نسب الدوران:

نسب الدوران تعبر عن الفترة الزمنية التي يبقى خلالها تدفق معين (مخزونات، حقوق على الزبائن، ديون الموردین) دون حركة المؤسسة.

وبحسب دوران بعض عناصر الأصول من أجل تحديد كيفية تخفيض الاحتياجات في رأس المال العامل في حالة وضعية مالية غير متوازنة وذلك برفع دوران المخزونات والزبائن وتخفيض دوران الموردین.

• نسبة دوران المخزونات:

تتمثل في عدد المرات التي تتجدد فيها المخزونات (بضائع، مواد أولية، منتجات تامة) خلال فترة زمنية عادة ما تكون سنة، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{دوران المخزون} = \frac{\text{تكلفة حيازة المخزون المعني}}{\text{متوسط المخزون}}$$

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

• بالنسبة للبضائع:

$$\text{دوران مخزون البضائع} = \frac{\text{تكلفة شراء البضاعة المباعة}}{\text{متوسط المخزون}}$$

$$\text{حيث: تكلفة شراء البضاعة المباعة} = \text{مخزون أولي} + \text{مشتريات} + \text{مصاريف} - \text{مخزون نهائي}$$

• بالنسبة للمواد الأولية:

$$\text{دوران المواد الأولية} = \frac{\text{تكلفة شراء المواد الأولية المستعملة}}{\text{متوسط المخزون}}$$

• بالنسبة للمنتجات التامة:

دوران المنتجات النامة = تكلفة إنتاج المنتجات المباعة / متوسط المخزون

ومنه: مدة تصريف المخزون = 360 / دوران المخزون.

• نسب دوران الزبائن:

تُحسب بالعلاقة التالية:

دوران الزبائن = مبيعات السنة / متوسط ديون الزبائن

حيث: متوسط ديون الزبائن = الزبائن والحسابات الملحقه لأول وآخر المدة/2.

ملاحظة: يستبعد في حساب متوسط الزبائن التسبيقات المستلمة منهم.

ومنه: المدة المتوسطة لتسديد ديون الزبائن = 360 / دوران الزبائن.

• نسب دوران الموردين:

تُحسب بالعلاقة التالية:

دوران الموردين = مشتريات السنة / متوسط ديون الموردين

حيث: متوسط ديون الموردين = الموردين والحسابات الملحقه لأول وآخر المدة/2.

ملاحظة: يستبعد في حساب متوسط ديون الموردين التسبيقات المسددة لهم.

ومنه: المدة المتوسطة لتسديد ديون الموردين = 360 / دوران الموردين.

3- نسب تحليل جدول حسابات النتائج:

يمكن حصر أهم هذه النسب فيما يلي<sup>1</sup>:

أ- معدل الإدماج:

هي نسبة تقيس قدرة المؤسسة على إنشاء ثروات انطلاقاً من نشاطها المتمثل في رقم أعمالها المحقق وتحسب

بالعلاقة التالية:

معدل الإدماج = القيمة المضافة / رقم الأعمال خارج الرسم

تختلف هذه النسبة من مؤسسة إلى أخرى، حسب نشاطها فهي تقترب من الواحد في المؤسسات الخدمية،

بينما في المؤسسات الإنتاجية فتقترب من 0.5.

ب- نسبة تجزئة القيمة المضافة:

<sup>1</sup> محمد العزاوي، بوعلام بن لعور، مرجع سبق ذكره، ص- ص 140- 146.

يتم قياس أو تجزئة أو توزيع القيمة المضافة بين مختلف العناصر المستفيدة منها وتحسب هذه العناصر بتكلفتها وتعلق تجزئة القيمة المضافة بقياس أهمية كل من المستخدمين، الدولة وإجمالي فائض الاستغلال للمؤسسة في استعمال القيمة المضافة، وتحسب هذه النسب كآلاتي:

بالنسبة للمستخدمين=أعباء المستخدمين/القيمة المضافة

بالنسبة للدولة=الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة/القيمة المضافة

بالنسبة لإجمالي فائض الاستغلال= إجمالي فائض الاستغلال/ القيمة المضافة

نلاحظ أن القيمة المضافة توزع على عدة أطراف منها المستخدمين يتحصلون على تكلفة العمل الذي يقومون به والدولة تحصل على الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة والمؤسسة تحصل على صافي نتيجة السنة المالية.

ج- نسبة تجزئة إجمالي فائض الاستغلال:

يتم قياس أو توزيع إجمالي فائض الاستغلال بين عدة عناصر، بحيث تقدم هذه النسبة أهمية كل عنصر في استعمال إجمالي فائض الاستغلال وتحسب هذه النسب كآلاتي:

بالنسبة للتشبيات= المخصصات للاهتلاكات والمؤونات وخسائر القيمة/ إجمالي فائض الاستغلال

بالنسبة للمقرضين= الأعباء المالية/ إجمالي فائض الاستغلال

بالنسبة للنتيجة العادية= النتيجة العادية/ إجمالي فائض الاستغلال

د- نسب المردودية:

تعرف المردودية بأنها حاصر قسمة ربح ما على الوسائل المالية(رؤوس الأموال عموماً) التي أدت إلى الحصول على هذا الربح وتتكون هذه النسب من:

● نسبة المردودية المالية:

تمثل هذه النسبة مردودية رؤوس الأموال الخاصة في تكوين النتيجة العادية قبل الضرائب وتحسب بالعلاقة التالية :

نسبة المردودية المالية= النتيجة العادية قبل الضرائب/ رؤوس الأموال الخاصة

● نسبة المردودية الاقتصادية:

تمثل هذه النسبة مردودية الموارد الثابتة للمؤسسة من تكوين نتيجة إجمالي فائض الاستغلال وتحسب بالعلاقة التالية :

نسبة المردودية الاقتصادية= إجمالي فائض الاستغلال/ الموارد الثابتة

هـ- التحليل بواسطة القدرة على التمويل الذاتي:

تمثل القدرة على التمويل الذاتي مجموع المصادر الداخلية الممكن تخصيصها لعملية التمويل، وتحسب قدرة التمويل الذاتي انطلاقاً من إجمالي فائض الاستغلال:

الجدول (2-3): قدرة التمويل الذاتي انطلاقاً من إجمالي فائض الاستغلال.

المبالغ-	المبالغ+	البيان
		إجمالي فائض الاستغلال.
	ح/75- ح/752.	-المنتجات العمليانية الأخرى ما عدا الحساب 752.
	ح/76- (ح/765 و ح/767).	-المنتجات المالية ما عدا الحسابين 765 و 767.
ح/66- (ح/665 و ح/667).		-الأعباء المالية ما عدا الحسابين 665 و 667.
ح/65- ح/652		-الأعباء العمليانية ما عدا الحساب 652.
ح/69.		-الضرائب على النتائج.
		قدرة التمويل الذاتي

المصدر: محمد العزازي، بوعلام بن لعور، للتسيير المحاسبي والمالي، ديوان المطبوعات المدرسية، الجزائر، 2012، ص 146

المطلب الثالث: الجهات المستفيدة من التحليل المالي

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

الأطراف، حيث يمكن استعراض الجهات التي تستفيد من التحليل المالي كما يلي:

الفرع الأول: إدارة المؤسسة

يستعمل التحليل من قبل المستويات الإدارية في المؤسسة وذلك لتحقيق الغايات التالية<sup>1</sup>:

- 1- تقييم رسمية المؤسسة والعوائد المحققة على الاستثمار؛
- 2- تعرف الاتجاهات التي يتخذها أداء المؤسسة؛
- 3- مقارنة أداء المؤسسة بأداء المؤسسات الأخرى المقاربة في الحجم والمشابهة في طبيعة النشاط بالإضافة إلى مقارنتها مع أداء الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة؛
- 4- تقييم فاعلية الرقابة؛
- 5- كيفية توزيع الموارد المتاحة على أوجه الاستخدام؛

<sup>1</sup> محمد مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، دار جنادين، عمان، ط 1، 2006، ص 236.

6- تقييم كفاءة إدارة الموجودات؛

7- تشخيص المشكلات الحالية؛

8- التخطيط للمستقبل .

### الفرع الثاني: المستثمرون

بغض النظر إن كانوا حاليين أو مستقبلين، وهذا يشمل أصحاب رأس المال العامل أو أولئك الذين يرغبون في الاستثمار مجددا في المشروع القائم، حيث يسعى كل منهم للتعرف على الأرباح التي تحققها المؤسسة حاليا أو مستقبلا، ويسعون أيضا للتعرف على العائد على أسهم كل منهم، وقدرة المؤسسة النقدية في الاستمرارية في دفع الأرباح لمستحقيها<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: حملة الأسهم

يهتم حملة الأسهم عادة بالجوانب المتعلقة بقدرة المدير المالي على تحقيق الأرباح على استثماراتهم، وعلى الوضع المالي للمؤسسة ويمكن استخدام نسب الربحية لتحقيق هذا المطلب<sup>2</sup>.

### الفرع الرابع: موظفو ومستخدمو المؤسسة

يستفيد العاملون في المؤسسة من التحليل المالي للأغراض التالية<sup>3</sup>:

1- تقوية الروح المعنوية لدى العاملين، وتقوية ولائهم وانتمائهم للمؤسسة التي تطلعهم دائما على نتائج عملياتها؛

2- إن التحليل المالي يبين نقاط النجاح أو الفشل الذي يدفع الموظفين إلى التفاني للمحافظة على النجاح أو الخروج من حالة الفشل؛

3- إن إطلاع الموظفين على المركز المالي للمؤسسة يدفعهم لأن تكون مطالبهم متناسقة مع قدرات المؤسسة المالية.

<sup>1</sup> نعيم نمر داوود، التحليل المالي دراسة نظرية وتطبيقية، دار البداية، عمان، ط1، 2012، ص15.

<sup>2</sup> علي عباس، الإدارة المالية، دار إثراء، عمان، ط1، 2008، ص71.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، التحليل المالي وجهة نظر إدارية محاسبية، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2014، ص120.

الفرع الخامس: هيئة الأوراق المالية

لمعرفة المعلومات عن المؤسسة ومدى مساهمتها في دعم الشفافية والإفصاح عن المعلومات لضمان المساهمة في كفاءة السوق المالية<sup>1</sup>.

الفرع السادس: الحكومة والمؤسسات المختصة

تتم بعض الوحدات الحكومية بنتائج التحليل المالي لأنها تعكس صورة عن الأداء المالي، وفي بعض صورها تعكس مدى الالتزام بالتعليمات المالية والقوانين الخاصة بالأسعار والضرائب كما يمكن استخدامها لأغراض البحث والإحصاء من قبل المختصين في التحليل المالي لغرض نشر المركز المالي والترتيب الائتماني للمشاريع<sup>2</sup>.

المطلب الرابع: المشاكل الخاصة بالتحليل المالي

يواجه موضوع التحليل المالي جملة من المشاكل التي من شأنها أن تعرقل نجاح عملية التحليل، وهذه المشاكل تتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

الفرع الأول: المشاكل الناتجة عن طبيعة البيانات المستخدمة في التحليل المالي

وهي نوعان:

أولاً- المشاكل المتعلقة بقائمة المركز المالي للمؤسسة (الميزانية) ومنها:

- 1- إن بعض بنود الميزانية يبنى على التقديرات، مما يصعب تمثيلها للواقع تمثيلاً حقيقياً؛
- 2- إن الميزانية العمومية لا تعكس القيمة الحقيقية للمؤسسة لأنها اعتمدت على قيم سابقة للأصول والخصوم؛
- 3- إن الميزانية لا تحتوي جميع المعلومات عن المؤسسة مثل الطاقات البشرية والخبرات؛
- 4- إن الميزانية لها موعد ثابت قد لا يعكس فعلياً فترات النشاط الأخرى للمؤسسة.

ثانياً- المشاكل المتعلقة بقائمة الدخل (جدول حسابات النتائج) ومنها:

- 1- لا يظهر جدول حسابات النتائج المبلغ النقدي الموجود فعلياً لدى المؤسسة وإنما المبلغ الذي يجب أن يكون موجوداً؛
- 2- عدم تبيان جدول حسابات النتائج لمقدرة المؤسسة على الدفع والاكتفاء بإظهار الربح والخسارة؛
- 3- اعتماد كثير من بنود جدول حسابات النتائج على التقدير الشخصي مثل الأملاك بما يجعل الأرباح الظاهرة غير دقيقة.

<sup>1</sup> عدنان تايه النعيمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار البازوري، عمان، 2008، ص31.

<sup>2</sup> كامل دريد آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة، عمان، ط2، 2009، ص68.

<sup>3</sup> هيثم محمد علي، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر، عمان، بدون سنة النشر، ص ص231، 232.

الفرع الثاني: المشاكل المتعلقة بالنسب المالية

- 1- عدم قدرة النسبة على إعطاء نتائج حقيقية لأن الأرقام التي تعتمد عليها من القوائم المالية غير دقيقة؛
- 2- صعوبة تحديد أسباب التغير في النسب لأن التغير قد يفسر بمجموعة كبيرة من الأسباب.

الفرع الثالث: المشاكل الخاصة بالحلل المالي

من قدرة وكفاءة ومهارة وخبرة وممارسة للمحلل المالي، وعندما يكون المحلل من خارج المؤسسة فإنه يواجه صعوبة في الوصول للمعلومات المهمة والمختلفة في المؤسسة.

المبحث الثالث: التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

إن للتحليل المالي دور أساسي في اتخاذ القرارات والذي يهدف أساسا إلى صحة الوضع المالي الذي يجعل المؤسسة مرتاحة في بيئتها وضمان استمراريتها والقدرة على تنفيذ استراتيجيتها بالإضافة إلى ضمان تحقيق سلامة القرارات المالية والاستثمارية.

المطلب الأول: أهمية التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية

تتمثل أهمية التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية فيما يلي<sup>1</sup>:

- تعتبر البيانات المالية انعكاسا رسميا وحتميا لأي نشاط اقتصادي، وهذا ينسجم مع منظور النظم المعلوماتية في تقديم نظرة شاملة واسعة حول النشاط الاقتصادي في أي مؤسسة، حيث يعتبر أي نشاط اقتصادي نظام مترابط لحركة الموارد المالية والتي يتم تفعيلها بقرارات إدارية، ونظام المعلومات هذا يعكس الأنشطة الاقتصادية في أي مؤسسة بصورة فعالة بلغة مالية وبالتالي فإن نتائج هذا النظام تتمثل في قائمة المركز المالي وقائمة الدخل (جدول حسابات النتائج) وبيانات التغير في حقوق المالكين حيث تعتبر هذه البيانات في وضعها ضعيفة الدلالة لأنها لا تعكس جيدا كفاية الأداء الاقتصادي للمؤسسة، وهنا يأتي دور المحلل المالي الذي يجب أن يبذل جهدا كبيرا في عمليات تحليل البيانات وتفسيرها بقصد التأكد من تطابق نتائج التحليل مع الأهداف المرغوبة، كما هو معروف فإن قوة أداء أي نشاط اقتصادي ونجاحه ترتبط بالقرارات المالية الصادرة عن الإدارة، وهذه القرارات تتطلب أساسا سلسلة مستمرة من الاختيار بين البدائل وهذه الاختيارات تستند أساسا على التحليل المالي الذي يدرس الوضع المالي للمؤسسة وحركة الموارد المالية فيها؛
- إن القرارات المالية سواء كانت كبيرة أو صغيرة من حيث التأثير على نشاط المؤسسة الاقتصادي وعلى حركة الموارد المالية هي بحاجة إلى موازنة بين المنافع التي يمكن الحصول عليها والتكاليف التي تتطلبها، وهنا يأتي دور

<sup>1</sup> منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي- مدخل صناعة القرارات، دار وائل، عمان، ط2، 2005، ص- ص25-33.

المحلل المالي الذي يقوم بهذه الموازنة والتي تكون سهلة بالنسبة للقرارات المالية اليومية بسبب تأكده من كل العوامل المؤثرة فيها، وبقدر ما تكون عمليات التأكد من هذه العوامل ضعيفة فإن عمليات الموازنة لا تكون على درجة من الدقة المطلوبة؛

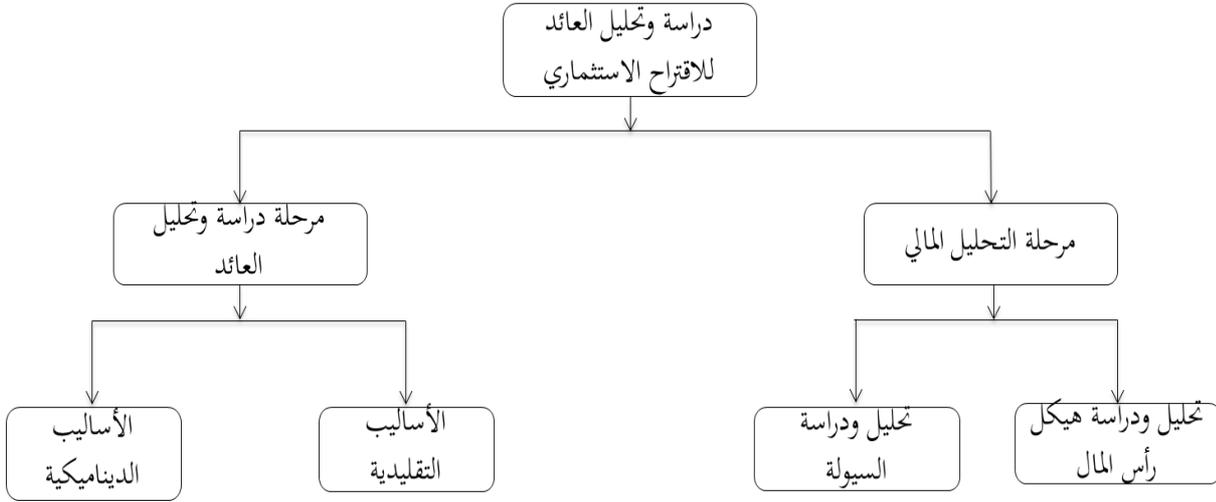
- كما هو معروف أن الإدارة تتخذ القرارات المالية وغيرها من القرارات الأخرى المتعلقة بالمؤسسة نيابة عن مالكيها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وكما ذكرنا فإن جميع القرارات المالية المتخذة تؤثر على حركة الموارد المالية بدرجات مختلفة، فمهما اختلفت طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسة (تجاري، صناعي، خدمي) ومهما كانت أحجام هذه النشاطات (كبيرة، متوسطة، صغيرة) ومهما كان شكلها القانوني (شركات أشخاص، مساهمة، حكومية) فإن وظيفة المحلل المالي في هذه المؤسسة هي التحليل الدقيق ومن ثم التخطيط لاستخدام الموارد المالية المتاحة من أجل خلق قيم اقتصادية تكون كافية لاسترداد جميع الموارد المستخدمة وتحقيق مردود مقبول على هذه الموارد ضمن ظروف تكون مطابقة لتوقعات المخاطر لمالكي المؤسسة؛
- التحدي الأساسي للتحليل المالي يتمثل في إنشاء مجموعة ملائمة ومفيدة من البيانات بصورة معقولة والتي يمكن استخدامها بطريقة فعالة في أطر وأدوات تحليلية مناسبة، وفي حال تنفيذ ذلك بطريقة سليمة فإن نتائج التحليل المالي يجب أن تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المالية المناسبة وغيرها.

### المطلب الثاني: دور مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرارات المالية

إن مؤشرات التوازن المالي تعطينا الوضعية الحقيقية للمؤسسة كما أنها تقيم أدائها فهي تقدم للمحلل المالي معلومات لاتخاذ القرارات المتعلقة بمصادر التمويل المثلى وقرار التخطيط<sup>1</sup>. ومؤشرات التوازن المالي تمكن المؤسسة من التعرف على أوضاع السيولة بعد قبول الاقتراحات الاستثمارية وأثرها على هيكل رأس المال وبالتالي تساعد على اتخاذ القرار المالي المتعلق بالاقتراح الاستثماري كما هو موضح في الشكل الآتي:

<sup>1</sup> جمال عبد الناصر صخري، التحليل المالي أداء لتحليل القرارات في المؤسسة الاقتصادية في المؤسسة البترولية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013، ص32.

الشكل رقم (2-4): مراحل تقييم الاقتراح الاستثماري وأساليب التقييم



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية- مدخل لاتخاذ القرارات- ، دار شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص 270 .

يهمنا في هذا الشكل هي المرحلة الخاصة بالتحليل المالي حيث يتم فيها الأخذ في الحسبان الآثار أو المعاملات المالية المترتبة على تنفيذ الاقتراح الاستثماري، إضافة إلى تحليل مدى العمر المتوقع للاستثمار للتأكد من توافر التمويل الضروري لتنفيذه، وإن الاستثمار ينتج عنه سيولة لتغطية التزاماته وتتضمن هذه المرحلة جانبين هما<sup>1</sup>:

1- تحليل السيولة: يهدف هذا التحليل لمعرفة التدفق النقدي خلال فترة تنفيذ وتشغيل الاستثمار؛

2- تحليل هيكل رأس المال: يهدف هذا التحليل إلى التعرف على مدى الموائمة بين الاستثمار والتمويل أي التحقق من أن مصدر التمويل يتلاءم مع الاستثمار من حيث النوع والمدة سواء بالنسبة للاستثمارات الثابتة أو الاستثمارات في رأس المال العامل.

وعليه يمكن القول أن دور مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرارات المالية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرة

المؤسسة على الحفاظ على درجة كافية من السيولة تضمن لها تعديل دائم للتدفقات النقدية.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية- مدخل لاتخاذ القرارات- ، دار شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص 271، 272.

### المطلب الثالث: دور النسب المالية واستخداماتها في اتخاذ القرارات المالية

الهدف الرئيسي للتحليل المالي بالنسب هو فهم البيانات الواردة في القوائم المالية والتقارير المالية لتكوين قاعدة من المعلومات تساعد متخذ القرار في عمله.

#### الفرع الأول: دور النسب المالية في اتخاذ القرارات المالية.

تعد النسب المالية من أهم أدوات التحليل المالي التي تفيد في تفسير وتحليل محتويات القوائم والتقارير المالية بهدف خدمة المستثمرين وغيرهم من الأطراف المستفيدة (الدائنين، البنوك، المحاسبين الماليين...) عند اتخاذ مختلف قراراتهم المالية، حيث تمثل نسب تساعد في تقييم الأداء والحكم على جهودات إدارة المؤسسة في تحقيق الأهداف المخططة، والحكم على المركز المالي وقدرتها على سداد الالتزامات، سواء من حيث درجة السيولة وهيكل التركيب للمؤسسة الرأسمالي، بالإضافة إلى المساعدة في التنبؤ بالوضع المالي للمؤسسة ومقدرتها على تحقيق أرباح مستقبلية، والنسب المالية هي عبارة عن علاقة منطقية بين بنود قائمة المركز المالي وجدول حسابات النتائج والأرباح المحتجزة وقائمة التدفقات النقدية وبوجه عام يعد تحليل النسب المالية أداة هامة ونافعة لاتخاذ القرارات المالية التي تمكن المحلل المالي من الفهم الأفضل لحقيقة الوضع المالي للمؤسسة<sup>1</sup>.

للحصول على معلومات كافية لاتخاذ القرارات المالية والتعرف على أساليب المشكلة لا بد من تحليل مجموعة من النسب لأن كل نسبة لها دور في اتخاذ القرار المالي فنسبة السيولة تقوم بتهيئة المناخ الملائم لاتخاذ التمويل والائتمان، أما نسب الربحية فهي تعبر عن مدى الكفاءة التي تتخذ فيها المؤسسة قراراتها الاستثمارية والمالية، إضافة إلى نسب النشاط التي تساعد على قرار التخطيط والرقابة المالية واتخاذ الإجراءات التصحيحية كما أنها تقييم إنجازات ونشاط المؤسسة في ضوء سلوك محدد، ومن ثم اتخاذ القرارات المالية المناسبة بعد تعدد أسباب التغير في جذورها والحكم على مدى مناسبة البيانات المتبعة من قبل الإدارة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أمين السيد أحمد لطفي، التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة، الدار الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص311.

<sup>2</sup> جمال عبد الناصر صخري، مرجع سبق ذكره، ص33.

الفرع الثاني: استخدامات النسب المالية في اتخاذ القرارات المالية

تستخدم النسب في عدة قرارات مالية نذكر منها<sup>1</sup>:

أولاً: استخدام النسب المالية في قرار التخطيط المالي للعمليات

بحيث يمكن للمؤسسة اتخاذ قرارات متعلقة بالأداء التشغيلي والمستقبلي وكذا قائمة المركز المالي التقديرية باستخدام النسب المستهدفة وتعد هذه الأخيرة من واقع الخبرة والتقدير الشخصي واسترشادا بالنسب المالية للمؤسسات المماثلة؛

ثانياً: استخدام النسب المالية في قرار الإنفاق العام

تستخدم النسب المالية في تقديم التدفق النقدي الذي تم إدخاله في عملية تقييم مشروعات الإنفاق الاستثماري والمالي، باستخدام أساليب متعددة، وتقوم عملية استخدام التدفق النقدي الإضافي في مجال الموازنة الرأس مالية على تقدير التدفقات النقدية الخارجية لرأس المال العام ثم التدفق النقدي الداخل رأس المال نتيجة الاقتراح الاستثماري، وتربط التدفقات النقدية الداخلة والخارجة رأس المال بالتوسعات الإنتاجية والتي تتطلب زيادة بنود نقدية من الذمم والمخزون نتيجة تنفيذ هذا الاقتراح وقد يتضمن الاقتراح الاستثماري في كثير من الأحوال إدخال منتجات جديدة أو عملية إنتاجية مختلفة أو نظام توزيعي جديد، إلا أنه يصعب استخدام البيانات التاريخية لتحديد العلاقة بين المخزون والذمم النقدية وبين المبيعات نظراً لطبيعة المقترحات الاستثمارية التي تغير من هذه العلاقات فإن كان الاقتراح مشابهاً للاستثمارات الحالية، فإنه من المقبول استخدام النسب المالية للمؤسسة لتقدير حجم الأصول المالية وأوراق القبض، والمخزون الذي يساعدها على اتخاذ القرار المالي.

<sup>1</sup> جمال عبد الناصر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 34.

## خلاصة:

من خلال ما سبق نستنتج أن التحليل المالي يهدف بصفة عامة إلى فحص السياسات المتبعة من طرف المؤسسة في دورات متعددة من نشاطها وكذا عن طريق الدراسات التفصيلية المالية ومحاولة تفسير الأسباب التي أدت إلى ظهورها بالكميات والكيفيات التي هي عليها مما يساعد على اكتشاف نقاط القوة والضعف التي تحمل سلبا وإيجابا في المؤسسات ومن ثم اقتراح إجراءات على المؤسسة لترشيد استخدام إمكانياتها للخروج من الوضع الصعب أو اقتراح إجراءات تسمح بمواصلة التحسن إذا كانت الوضعية المالية للمؤسسة جيدة، كما يحدد التحليل المالي العلاقة القائمة بين المؤسسة ومحيطها، وهذه العلاقة لا تقتصر على الناحية المالية فقط بل تتعدى وتشمل بعض النواحي الأخرى كالإنتاج والتسويق وحتى في الميدان الصناعي والتجاري، حيث يعتمد المحلل المالي بالدرجة الأولى على أدوات معينة تبين درجة السيولة في المؤسسة ومستوى ربحيتها ومدى كفاءة استخدام الأموال داخلها وحسن استثمارها وكل هذا يمكنها في الأخير من اتخاذ القرارات المالية السليمة التي تمثل نقطة الانطلاق بالنسبة لمختلف الأنشطة والمشاريع داخل المؤسسة أو المعاملات مع البيئة الخارجية لها، وذلك عن طريق اختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية والذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة، لذا فإن نجاح أو فشل أي مؤسسة يعتمد على التطبيق السليم لأدوات التحليل المالي فهو يحتاج إلى إلمام كبير بالمحاسبة والاقتصاد والظروف الخاصة بالمؤسسة موضوع التحليل وإدارتها وقدرات هذه الإدارات إضافة إلى جودة القرارات المالية التي تتخذها.

**الفصل الثالث: مكانة التحليل  
المالي في اتخاذ القرارات لدى  
المركب الصناعي والتجاري  
مرمورة قالمة**

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين للمفاهيم النظرية المتعلقة باتخاذ القرار والتحليل المالي سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وذلك بتحليل الوضعية المالية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة هيليوبوليس بولاية قالمة ولقد قمنا باختيار هذه المؤسسة لتوفرها على قوائم مالية يمكن استخدامها لتحديد الوضع المالي للمؤسسة وبالتالي طرح اقتراحات من أجل اتخاذ القرارات المالية التي تحسن من وضعيتها ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام للمركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة.

المبحث الثاني: واقع التحليل المالي واتخاذ القرارات في المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة.

المبحث الثالث: أدوات التحليل المالي المستخدمة في اتخاذ القرارات المالية في المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة للفترة (2016-2018).

### المبحث الأول: تقديم عام للمركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة

خصص هذا المبحث لتقديم عام حول المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة من خلال تبيان طبيعة نشاطه وكيفية نشأته مع إبراز أهم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

#### المطلب الأول: تعريف ونشأة المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة

سنحاول في هذا المطلب التعرف على المؤسسة وأسباب نشأتها.

#### الفرع الأول: تعريف المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة

للمركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة هو مؤسسة عمومية اقتصادية يعمل على تحويل المادة الأولية (القمح) إلى سميد بنوعيه عادي وممتاز، أما من الناحية القانونية فهو شركة ذات أسهم تحتوي على وحدتين إنتاجيتين، وحدة هيلوبوليس مند 1912 ووحدة بوشقوف مند 1914، يبلغ عدد عمالها 162 عامل، يقع بحي بروق حسين بدائرة هيلوبوليس على الطريق الولائي رقم 124<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني: نشأة المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة

أنشأت المؤسسة الاقتصادية والعمومية مرمورة على يد المعمر الفرنسي السيد la vie، وبعد الاستقلال أصبح يطلق عليها الشركة الوطنية للسميد والدقيق والعجائن الغذائية والكسكس (SAMPAK) إلى غاية 1982، قامت الدولة بإنشاء مجمعات كبيرة ومن بينها مجمع رياض قسنطينة في نهاية عام 1997 تحولت إلى مجمع السميد الذي يضم 11 شركة فرعية من بينها مؤسسة مطاحن مرمورة قالمة، بعد إعادة هيكلة الشركة الوطنية التابعة لشركات تسيير المساهمات (SGP) أنشأ مجمع جديد يطلق عليه مجمع الصناعات الغذائية أقروديف الذي يعني بتسيير الشركات الصناعية الغذائية وهو مجمع تابع لوزارة الصناعة والمناجم<sup>2</sup>.

في 24 ماي 2016 أصبحت مركب صناعي وتجاري مرمورة قالمة الذي يتشكل من وحدتين هما<sup>3</sup>:

- وحدة هيلوبوليس التي تتوفر على قدرة إنتاجية نظرية تقدر ب650 قنطار في اليوم؛
- وحدة بوشقوف التي تتوفر على قدرة إنتاجية نظرية تقدر ب850 قنطار في اليوم؛
- أي بقدرة إنتاجية إجمالية تقدر ب1500 قنطار للمركب الصناعي والتجاري مرمورة؛
- وحدة الخميرة بوشقوف حيث أن قدرتها الانتاجية تمثلت في 291 قنطار حيث أن هذه الوحدة توقفت عن العمل في 2003.

<sup>1</sup> من إعداد الطالبان بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف السيد مراد مرابط رئيس قسم مراقبة التسيير.

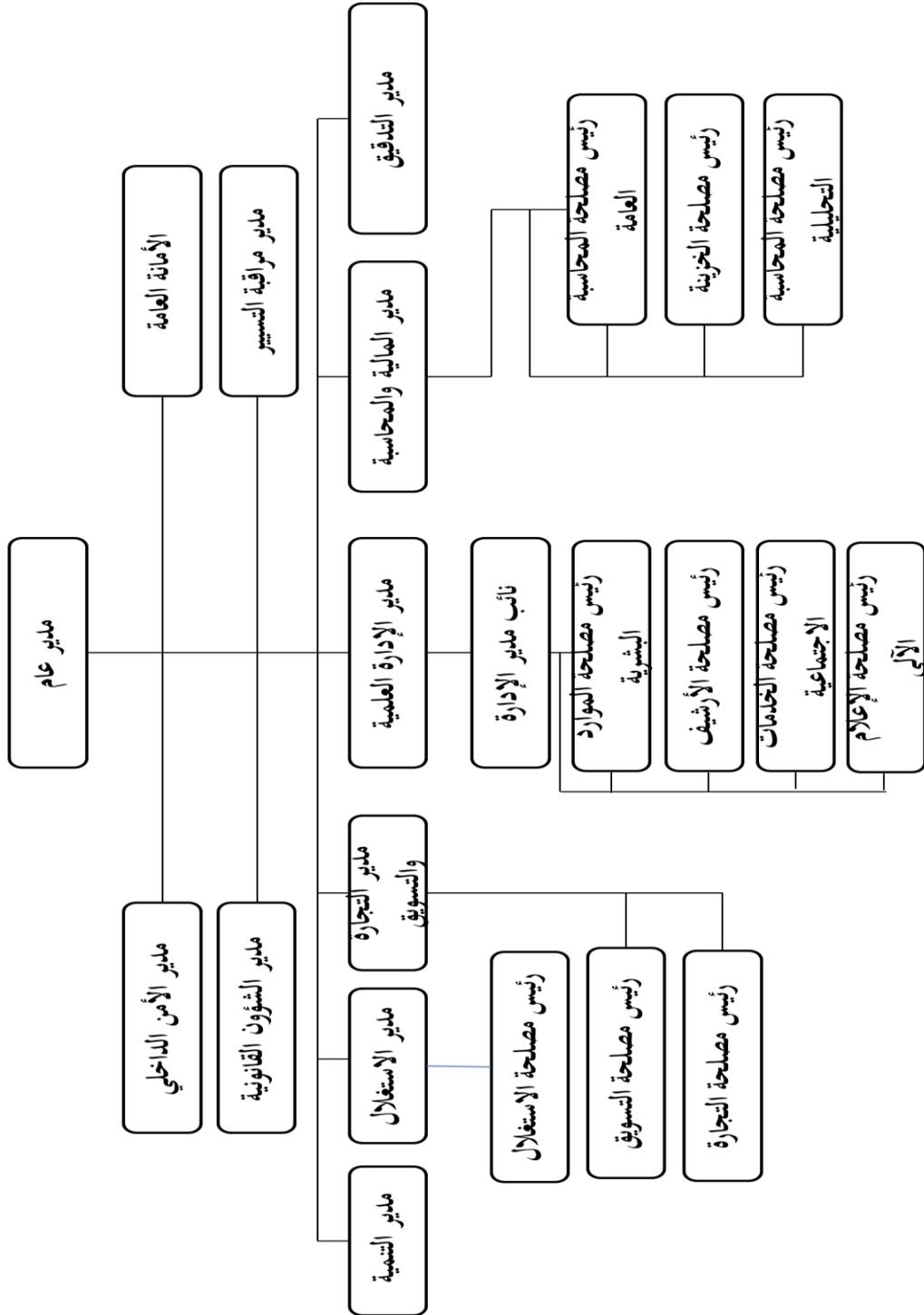
<sup>2</sup> المرجع نفسه.

<sup>3</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة

يتكون المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة من عدة مديريات فرعية ومصالح من الناحية الإدارية

والشكل الموالي يوضح ذلك:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة -قالمة-

**أولاً: المدير العام**

هو المسؤول الأول والأخير عن الشركة حيث يقوم باتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وتوجيه المديرين المركزيين ومديرين الوحدات الانتاجية ومراقبة كل العمليات بالإضافة إلى المصادقة على الوثائق الإدارية؛

**ثانياً: الأمانة**

هي حلقة الوصل بين العمال والمدير العام وتقوم بإيصال كل الوثائق التي تحتاج إلى توقيعه وتحرص على الاجتماعات الإدارية وتستقبل الاتصالات؛

**ثالثاً: مدير الأمن**

تسهر هذه المديرية على حماية ممتلكات المؤسسة والأشخاص داخلها وفي محيطها الخارجي؛

**رابعاً: مدير مراقبة التسيير**

يقوم بجمع المعلومات المختلفة سواء كانت مالية أو تجارية أو قانونية من جميع المديرين على شكل تقارير شهرية ترسل إلى قسنطينة كما يقوم بإعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة وتحليل القوائم المالية وعمليات البيع والإنتاج ومراقبة التسيير، كما يحرص على متابعة الأهداف المسطرة؛

**خامساً: مدير الشؤون القانونية**

يقوم بمتابعة الإجراءات القانونية التي لها علاقة بالمؤسسة والمنازعات مع الأشخاص والمؤسسات الخارجية؛

**سادساً: مدير التدقيق**

يقوم بإعداد مخطط سنوي كل شهر يراقب من خلاله المديرية للتأكد من احترام القواعد المحددة والقوانين المنصوص عليها من طرف الشركة الأم؛

**سابعاً: مدير المحاسبة المالية**

مهمته إعداد الميزانيات وتحليلها بالإضافة إلى جدول حسابات النتائج وجدول الحسابات الشهرية، وهو ملزم بتقديم تقييم سنوي لكل دورة؛

**ثامناً: مدير الإدارة العامة**

يهتم بشؤون الموارد البشرية مهمته تكوين المتربصين والعمال كما يقوم بمراقبة حضورهم وغياهم بالإضافة إلى إعداد المرتبات الشهرية؛

تاسعا: مدير التجارة والتسويق

يقوم ببيع المنتجات كما أنه يحرص على تمويل المؤسسة ببضاعة المركبات الصناعية التابعة لها وبيعها، بالإضافة إلى سعيه لإيجاد أسواق جديدة وإعطاء صورة جيدة عن المؤسسة؛

عاشرا: مدير الاستغلال والتنمية

مهمته جمع المعلومات ومراقبتها من وحدات الإنتاج والطحن...، كما أنه مسؤول عن نوعية المنتج والسهر على مشاريع التجديد.

المطلب الثالث: أهداف ومؤهلات المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة

يسعى المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة إلى جملة من الأهداف بالاعتماد على المؤهلات التي يمتلكها.

الفرع الأول: أهداف المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة

نظرا للتغير الحاصل في الساحة الاقتصادية ارتثمت مؤسسة مرمورة إلى تحديد لنفسها جملة من الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- 1- تحقيق أكبر عائد من الربح؛
- 2- العمل على تحقيق ما قدرته في الميزانية التقديرية؛
- 3- السعي إلى تحقيق الاستمرارية في السوق من خلال توفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب والمكان المناسب والكمية المناسبة؛
- 4- الاستحواذ على أكبر حصة سوقية ممكنة؛
- 5- العمل على تحقيق ربح إضافي من خلال الاستعانة ببيع منتجات الفروع الأخرى التابعة لها والمتمثلة في: الفريضة، العجائن، الملبنات حيث عملت على إنشاء نقاط بيع لها في بعض المناطق من المدينة؛
- 6- توسيع القدرة الإنتاجية من خلال عمل وحدات أخرى؛
- 7- العمل على تحسين نوعية منتجاتها من أجل الحصول على شهادة الأيزو والتفوق على منافسيها؛
- 8- محاولة تجديد معدات الإنتاج وإنشاء وحدة خاصة بالدقيق؛
- 9- كما توجد أهداف أخرى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الأجل القصير المتمثلة في: الطحن، الإنتاج، المبيعات.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف السيد مراد مرايط مدير قسم مراقبة التسيير.

### الفرع الثاني: مؤهلات المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة

من بين أهم المؤهلات التي تمتلكها مؤسسة مرمورة هي<sup>1</sup>:

- 1- الخبرة والكفاءة: اكتسبت المؤسسة هذين المؤهلين بسبب قدمها؛
- 2- أسعارها اقتصادية قابلة للمنافسة؛
- 3- إضافة إلى أنها تحت رعاية الدولة.

### المبحث الثاني: واقع التحليل المالي واتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

إن المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة يسير وفق قرارات هامة من أجل الحكم على مدى كفاءة وقدرة إدارته على تحقيق أفضل مردود مالي لمواجهة المشاكل التي تعترضه.

### المطلب الأول: اتخاذ القرارات المالية في المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة

المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة هو وحدة من وحدات الشركة الفرعية جبوب قسنطينة الملحقة لمجمع الصناعات الغذائية AGRODIVE التابعة لوزارة الصناعة والمناجم بالجزائر، تدير بنظام مركزي مما يفرض عليها أطر ضيقة في تسيير نشاطها وهذا لا يمكنها من اتخاذ القرارات المالية ذات التأثير الكبير، كونها مؤسسة عمومية مسيرة مركزيا، فمثلا من القرارات الكبرى التي أرادت المؤسسة أن تتخذها هي إنشاء مطاحن خاصة بالفريسة لكن هذا القرار ليس من صلاحيتها وإنما من صلاحيات المديرية العامة قسنطينة، فالمؤسسة تقوم باتخاذ القرارات الخاصة بتسيير الوحدة، حيث تتمثل هذه القرارات فيما يلي<sup>2</sup>:

- تقوم المديرية العامة بتحديد نسبة الاستخلاص ففي سنة 2019 تمثل 68% فكلما كانت هذه النسبة مرتفعة كلما تكون الفائدة جيدة والعكس صحيح، فالقرار المالي الذي اتخذته المؤسسة هو العمل على الرفع من نسبة استخلاص السميد كون سعره أعلى من سعر بقايا الطحن (النخالة)؛
- تعمل المؤسسة على عقلنة التكاليف فمثلا من بين القرارات التي اتخذتها هي التخفيض من تكلفة الكهرباء حيث تستهلك نهارا 3 أضعاف ما تستهلكه ليلا مما دفعها إلى عكس ساعات العمل أي العمل ليلا بالإضافة إلى التخفيض من تكاليف لوازم المكاتب؛

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف السيد مراد مرابط مدير قسم مراقبة التسيير.

<sup>2</sup> مرجع نفسه.

- أما فيما يخص بقايا الطحن (النخالة) فقد وصلت الى سعر منخفض جدا في فترة معينة، هذا ما أدى بالمؤسسة لاتخاذ قرار عدم تخفيض سعر المنتج في تلك الفترة لأنه يسبب لها خسارة، مما جعلها تتحمل أعباء التخزين لمدة 3 أشهر حتى ارتفع السعر في السوق ثم قامت ببيعها بالسعر المناسب لها؛
- كون أن المؤسسة تتعامل مع المستهلك وتجار الجملة لاحظت أن البيع للمستهلك يكون أفضل من البيع لتجار الجملة، لذا قررت انشاء نقاط بيع خاصة بالمستهلك في عدة مناطق تساعدها على الزيادة في أرباحها؛
- بالإضافة إلى القرارات المالية التي اتخذتها المؤسسة الخاصة بمراحل الانتاج هي السعي إلى شراء آلة تعمل على تنظيف القمح (غسله بالماء) فكلما كان التنظيف جيد كلما نتج عنه قمح رفيع؛
- في الفترة التي حدث فيها اضطراب في الدولة (فترة الحراك)، ازداد الطلب على المنتجات الاستهلاكية خاصة السميد، ونظرا لعدم امتلاك المؤسسة مكان لتخزين منتجاتها، أدى بها إلى عدم قدرتها على تلبية كافة الطلبات المتزايدة وبالتالي فوتت عليها فرصة الربح السريع لذا قررت انشاء مخزن تخزن فيه منتجاتها الاضافية؛
- إن الدولة قامت بتخفيض كمية القمح التي توفرها للمؤسسات وهذا نتج عنه خسارة للمركب ، لذا قرر إحضار المنتجات من الوحدات الأخرى المتمثلة في الفرينة، الملبنات، والمصبرات.... والعمل على بيعها لتعويض الخسارة، ولدعم هذا القرار قام المدير العام للشركة بمساعدة المؤسسة على إحضار هذه المنتجات بالسعر والكمية المناسب لها.

### المطلب الثاني: الصعوبات التي تواجه المحلل المالي في المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة

يتعرض المحلل المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة إلى بعض الصعوبات منها<sup>1</sup>:

- يستمد المحلل المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة معلوماته من عدة أقسام لأنه لا يكفي بالاعتماد على الميزانيات والتقارير لذا يواجه في بعض الأحيان صعوبة في عدم توافق المعلومات المستمدة من هذه الأقسام مع المعلومات الموجودة في الميزانيات والتقارير وهذا ما ألقى على كاهله أعباء وجهود مضنية؛
- نظرا لكثرة البيانات والمعلومات التي يتعامل معها المحلل المالي لمؤسسة مرمورة وبطبيعة الحال فإن تعامله مع هذا الكم الهائل من البيانات والأرقام من المحتمل أن يقع في الخطأ؛
- إضافة إلى الصعوبات التي يتعرض لها المحلل المالي لمؤسسة مرمورة في بعض الأحيان هي تأخر وصول المعلومات في وقتها مما يدفعه إلى السرعة في إجراء عملية التحليل؛

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف السيد مراد مرابط مدير قسم مراقبة التسيير.

- إن المحلل المالي ملزم بتطبيق مجموعة من الإجراءات والقوانين عند قيامه بعملية التحليل وهذا ما يجد من حريته أحيانا، كما يواجه المحلل المالي بعض التغيرات الغير منتظرة وهذا ما يؤدي به إلى مراجعة حساباته من جديد.

### المطلب الثالث: المشاكل التي تعترض المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة

تواجه مؤسسة مرمورة مجموعة من المشاكل التي تعطل سيرورة عملها والمتمثلة في<sup>1</sup>:

- 1- من أكبر المشاكل التي تواجه مؤسسة مرمورة هي المشاكل المتعلقة بالناحية التجارية، فالسوق مفتوح وهناك منافسة كبيرة، خاصة من طرف المؤسسات الخاصة التي تعمل في نفس المجال وتتواجد في نفس المنطقة؛
- 2- نظرا لنقص عدد الموردين الذين تتعامل معهم مؤسسة مطاحن مرمورة (مورد واحد) طرح أمامها مشكلة صعوبة الحصول على المادة الأولية التي قد تكون ذات جودة متوسطة أو أقل أحيانا؛
- 3- من أهم المشاكل التي تعترض مؤسسة مرمورة هي يقادم معدات الإنتاج وصعوبة استخدامها من طرف العمال مما يستغرق وقت أطول وجهد أكبر وتكلفة ضخمة؛
- 4- من المشاكل التي واجهت مؤسسة مرمورة صدور قوانين وتشريعات سياسية جديدة تعاكست مع أهدافها.

### المبحث الثالث: أدوات التحليل المالي المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات المالية في المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة

سنقوم في هذا المبحث بتطبيق أدوات التحليل المالي على المؤسسة بالاعتماد على القوائم المالية المقدمة من طرف المؤسسة.

### المطلب الأول: دور مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرارات المالية في المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة

يعتمد التحليل المالي على مجموعة من مؤشرات التوازن المالي التي تساعدنا في تحليل الميزانيات المالية والوظيفية للمؤسسة من أجل تقييم الوضعية المالية لها لاتخاذ أفضل القرارات المالية .

### الفرع الأول: مؤشرات التوازن المالي على أساس الميزانية المالية المختصرة

انطلاقا من الميزانيات المالية للمؤسسة للفترة (2016-2018) تمكنا من بناء الميزانيات المالية المختصرة

والتي من خلالها سيتم استخراج أهم مؤشرات التوازن المالي المتمثلة في رأس المال العامل، احتياجات رأس المال

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف السيد مراد مرابط مدير قسم مراقبة التسيير.

## الفصل الثالث مكانة التحليل المالي في اتخاذ القرارات لدى المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة

العامل، الخزينة الصافية.

أولاً: الميزانيات المالية المختصرة للمؤسسة للفترة (2016 - 2018)

توضيح الميزانيات المالية المختصرة للمؤسسة للفترة (2016 - 2018)

الجدول رقم (3-1): الميزانيات المالية المختصرة للمؤسسة للفترة (2016 - 2018)

البند	2016	2017	2018
الأصول			
الأصول الثابتة	265528483.96	252874425.23	253077119.11
الأصول المتداولة:	64839238.24	69002539.99	87669595.33
قيم الاستغلال	26370046.21	21917087.75	26486723.27
قيم قابلة للتحقيق	21402583.15	17654856.93	24010855.41
قيم جاهزة	17066608.88	29430595.31	37172016.65
إجمالي الأصول	330367722.2	321876965.22	340746714.44
الخصوم			
الأموال الدائمة:	258058808.49	287002962.85	316653291.12
الأموال الخاصة	99390278.44	119439277.38	146127651.81
ديون طويلة الأجل	158668530.05	167563685.47	170525639.31
ديون قصيرة الأجل	72308913.71	34874002.37	24093423.32
إجمالي الخصوم	330367722.20	321876965.22	340746714.44

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الملاحق رقم (1) و(2)

من خلال الجدول أعلاه يمكن استخراج النتائج التالية:

### • جانب الأصول:

- **الأصول الثابتة:** نلاحظ أن الأصول الثابتة لها أكبر حصة من إجمالي الأصول، لكنها شهدت انخفاض طفيف في السنتين الأخيرتين بنسبة 79% في سنة 2017 وبنسبة 74% في سنة 2018 وهذا راجع لانخفاض التثبيات المادية؛

- **الأصول المتداولة:** نلاحظ أن الأصول المتداولة في إرتفاع مستمر خلال السنوات الثلاث، والمتكونة من: قيم الاستغلال التي حققت أكبر قيمة قدرت ب 26486723.27 دج في سنة 2018 وهذا راجع إلى سرعة تصريف المخزون، وبالنسبة للقيم القابلة للتحقيق عرفت ارتفاعا خاصة في سنة 2018 بنسبة 7% وهذا راجع

## الفصل الثالث مكانة التحليل المالي في اتخاذ القرارات لدى المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة

إلى أن المؤسسة لا تتعامل بالدين مع زبائنها إضافة إلى انخفاض قيمة التسبيقات على الأجر، أما بالنسبة للقيم الجاهزة فقد عرفت ارتفاعا مستمر خلال السنوات الثلاث وهذا يدل على أن المؤسسة لديها وفرة في السيولة.

### • جانب الخصوم:

- **رؤوس الأموال الخاصة:** نلاحظ من خلال الميزانية المالية المختصرة أن رؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة عرفت ارتفاعا مستمر خلال الثلاث سنوات من فترة الدراسة، حيث قدرة ب30% و37% في سنة 2017 و43% في سنة 2018 وهذا راجع لارتفاع الترحيل من جديد؛

- **الديون طويلة الأجل:** نلاحظ من خلال الجدول أن حصصها خلال السنتين الأولتين عرفت إرتفاعا بنسبة 48% و52% على التوالي وهذا راجع إلى اعتماد المؤسسة على القروض طويلة الأجل، أما في سنة 2018 عرفت إنخفاض طفيف قدر ب50%.

- **الديون قصيرة الأجل:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه في سنة 2016 كانت الديون قصيرة الأجل مرتفعة بنسبة 22% وهذا راجع إلى الارتفاع في ديون الموردين وكذلك الارتفاع في الضرائب كالضريبة على أرباح الشركات والضريبة على النشاط المهني، بالإضافة إلى الديون الأخرى، مقارنة بسنتي 2017 و2018 حيث قدرت ب11% و7% على التوالي.

### ثانيا: رأس المال العامل

يمكن حساب رأس المال العامل بطريقتين إما من أعلى الميزانية أو من أسفلها كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم(3-2): حساب رأس المال العامل للفترة(2016- 2018)

البيان	2016	2017	2018
رأس المال العامل من أعلى الميزانية:	258058808.49	287002962.85	316653291.12
FRNG = الأموال الدائمة- الأصول الثابتة	265528483.96	252874425.23	253077119.11
<b>FRNG</b>	<b>-7469675.47</b>	<b>34128537.62</b>	<b>63576172.01</b>
رأس المال العامل من أسفل الميزانية:	64839238.24	69002539.99	87669595.33
FRNG = الأصول المتداولة- الديون قصيرة الأجل	72308913.71	34874002.37	24093423.32
<b>FRNG</b>	<b>-7469675.47</b>	<b>34128537.62</b>	<b>63576172.01</b>

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الميزانيات المالية المختصرة للمؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن رأس المال العامل في سنة 2016 سالب أي أن الأصول الثابتة أكبر من الأموال الدائمة وهذا يدل على أن سيولة المؤسسة لا تغطي مستحقاتها وهنا المؤسسة تواجه مشاكل من حيث

## الفصل الثالث مكانة التحليل المالي في اتخاذ القرارات لدى المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة

التوازن المالي (حالة إختلالية)، أما في سنتي 2017 و 2018 فنلاحظ أن رأس المال العامل موجب أي أن الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة وهذا يدل على أن سيولة المؤسسة قادرة على تغطية كافة مستحقاتها دون اللجوء إلى القروض قصيرة الأجل وفي هذه الحالة يمكن اعتبار أن رأس المال العامل بمثابة مؤشر إيجابي للمؤسسة.

### ثالثا: احتياجات رأس المال العامل

يمكن حساب الاحتياج لرأس المال العامل كما يلي:

الجدول رقم (3-3): حساب الاحتياج لرأس المال العامل خلال الفترة (2016-2018)

البيان	2016	2017	2018
احتياج رأس المال العامل = (قيم الاستغلال + قيم قابلة للتحقيق) - (ديون قصيرة الأجل - سلفات مصرفية)	47772629.36	39571944.68	50497578.68
	72308913.71	34874002.37	24093423.32
<b>احتياج رأس المال العامل</b>	<b>-24536284.35</b>	<b>4697942.31</b>	<b>26404155.36</b>

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الميزانيات المالية المختصرة للمؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاحتياج في رأس المال العامل في سنة 2016 سالب وهذا يدل على أن المؤسسة حققت فائض في احتياج رأس المال العامل وذلك بعد تغطية احتياجات التمويل الدورية، أما في سنتي 2017 و 2018 فإن الاحتياج في رأس المال العامل موجب وهذا يدل على أن الديون قصيرة الأجل للمؤسسة لا تغطي احتياجات التمويل الدورية.

### رابعا: الخزينة الصافية

يمكن حساب الخزينة الصافية للمؤسسة من خلال الفرق بين FRNG و BFR كما يلي:

الجدول رقم (3-4): حساب الخزينة الصافية للفترة (2016-2018)

البيان	2016	2017	2018
الخزينة الصافية = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل	17066608.88	29430595.31	37172016.65

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدولين رقم (2-3) و (3-3)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن خزينة المؤسسة خلال السنوات الثلاث موجبة وهذا يعني أن رأس المال العامل كان قادرا على تغطية كافة احتياجات رأس المال العامل، وهذا يدل على أن المؤسسة متوازنة ماليا.

الفرع الثاني: مؤشرات التوازن المالي على أساس الميزانية الوظيفية

## الفصل الثالث مكانة التحليل المالي في اتخاذ القرارات لدى المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة

انطلاقاً من الميزانيات المالية المختصرة للمؤسسة للفترة (2016-2018) تمكنا من بناء الميزانيات الوظيفية للمؤسسة التي من خلالها سيتم استخراج أهم مؤشرات التوازن المالي والمتمثلة في رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل، الخزينة الصافية.

### أولاً: الميزانيات الوظيفية

توضيح الميزانيات الوظيفية للمؤسسة للفترة (2016 - 2018) كما يلي:

#### الجدول رقم (3-5): الميزانية الوظيفية للمؤسسة لسنة 2016

الأصول	المبالغ	%	الخصوم	المبالغ	%
الاستخدامات	396198464.31	85.04	الموارد الثابتة	393613737.55	84.48
الثابتة			الموارد الخاصة	234945207.50	50.43
			الديون المالية	158668530.05	34.05
الأصول المتداولة	69724186.95	14.96	الخصوم المتداولة	72308913.71	16.52
أ.م. للاستغلال	52657578.07	11.30	خ. م. للاستغلال	72308913.71	16.52
أ.م. خارج	00	00	خ. م. خارج الاستغلال	00	00
الاستغلال			خزينة الخصوم	00	00
خزينة الأصول	17066608.88	3.66			
مجموع الأصول	465922651.26	100	مجموع الخصوم	465922651.26	100

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة لسنة 2016

#### الجدول رقم (3-6): الميزانية الوظيفية للمؤسسة لسنة 2017

الأصول	المبالغ	%	الخصوم	المبالغ	%
الاستخدامات	400465800.32	84.33	الموارد الثابتة	440024146.43	92.66
الثابتة			الموارد الخاصة	272460460.96	57.37
			الديون المالية	167563685.47	35.25
الأصول المتداولة	74432348.51	15.67	الخصوم المتداولة	34874002.37	7.34
أ.م. للاستغلال	45001753.2	9.47	خ. م. للاستغلال	34874002.37	7.34
أ.م. خارج	00	00	خ. م. خارج	00	00
الاستغلال			الاستغلال		
خزينة الأصول	29430595.31	6.20	خزينة الخصوم	00	00
مجموع الأصول	474898148.83	100	مجموع الخصوم	474898148.83	100

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة لسنة 2017

الفصل الثالث مكانة التحليل المالي في اتخاذ القرارات لدى المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة

الجدول رقم (3-7): الميزانية الوظيفية للمؤسسة لسنة 2018

الأصول	المبالغ	%	الخصوم	المبالغ	%
الاستخدامات الثابتة	1058074562.24	86.78	الموارد الثابتة	1195120927.25	98.02
			الموارد الخاصة	1024595287.94	84.04
			الديون المالية	170525639.31	13.98
الأصول المتداولة	161139788.33	13.22	الخصوم المتداولة	24093423.32	1.98
أ.م. للاستغلال	123967771.68	10.17	خ. م. للاستغلال	24093423.32	1.98
أ.م. خارج	00	00	خ. م. خارج	00	00
الاستغلال			الاستغلال		
خزينة الأصول	37172016.65	3.05	خزينة الخصوم	00	00
مجموع الأصول	1219214350.57	100	مجموع الخصوم	1219214350.57	100

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة لسنة 2018.

ثانيا: رأس المال العامل الصافي الإجمالي

يمكن حساب رأس المال العامل الصافي الإجمالي بطريقتين إما من أعلى الميزانية أو من أسفلها كما هو

موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-8): حساب رأس المال العامل الصافي الإجمالي للفترة (2016 - 2018)

البيان	2016	2017	2018
رأس المال العامل من أعلى الميزانية: FRNG = الموارد الثابتة - الاستخدامات الثابتة	393613737.55	440024146.43	1195120927.25
	396198464.31	400465800.32	1058074562.24
<b>FRNG</b>	<b>-2584726.8</b>	<b>39558346.1</b>	<b>137046365</b>
رأس المال العامل من أسفل الميزانية: FRNG = الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة	69724186.95	74432348.51	161139788.33
	72308913.71	34874002.37	24093423.32
<b>FRNG</b>	<b>-2584726.8</b>	<b>39558346.1</b>	<b>137046365</b>

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الميزانيات الوظيفية للمؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن رأس المال العامل الصافي الإجمالي في سنة 2016 سالب معنى هذا

أن الاستخدامات الثابتة أكبر من الموارد الثابتة وهذا يدل على أن جزء من الاستخدامات الثابتة ذات العمر

الاقتصادي الطويل تم تمويله بالديون قصيرة الأجل وهذا يخالف قاعدة التوازن الوظيفي مما يجعل المؤسسة في خطر

## الفصل الثالث مكانة التحليل المالي في اتخاذ القرارات لدى المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة

مالي ( عجز في التمويل)، أما بالنسبة لسنتي 2017 و2018 فنلاحظ أن رأس المال العامل الصافي الإجمالي موجب معنى هذا أن الموارد الثابتة أكبر من الاستخدامات الثابتة وهذا يدل على أن قاعدة التوازن الوظيفي محققة أي أن الموارد الثابتة مولت كل الاستخدامات الثابتة وجزء من الأصول المتداولة دون اللجوء إلى القروض قصيرة الأجل وهذا مبدئياً يعطي أماناً للمؤسسة (توازن مالي).

### ثالثاً: احتياجات رأس المال العامل

يمكن تقسيم الاحتياج في رأس المال العامل إلى قسمين:

### الجدول رقم (3-9): حساب الاحتياج لرأس المال العامل خلال الفترة (2016-2018)

2018	2017	2016	البيان
99874348.36	10127750.83	-19651335.64	احتياجات رأس المال العامل للاستغلال = الأصول المتداولة للاستغلال - الخصوم المتداولة للاستغلال
00	00	00	احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال = الأصول المتداولة خارج الاستغلال - الخصوم المتداولة خارج الاستغلال
99874348.36	10127750.83	-19651335.64	احتياجات رأس المال العامل = احتياج رأس المال العامل للاستغلال + احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الميزانية الوظيفية للمؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاحتياج في رأس المال العامل في سنة 2016 كان سالب وهذا يعني أن المؤسسة (حققت فائض) تمكنت من تغطية احتياجات دورة الاستغلال بموارد الدورة وفي هذه الحالة يمكن القول أن المؤسسة لم تستخدم تلك الموارد في توسيع دورة الاستغلال، على عكس سنتي 2017 و2018 فقد حققت احتياج في رأس المال العامل موجب.

رابعاً: الخزينة الصافية

يمكن حساب الخزينة الصافية من خلال الفرق بين FRNG و BFR كما يلي:

الجدول رقم (3-10): حساب الخزينة الصافية للمؤسسة خلال الفترة (2016-2018)

2018	2017	2016	البيان
37172016.64	29430595.30	17066608.84	الخبزينة الصافية= رأس المال العامل الصافي الإجمالي - احتياجات رأس المال العامل

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الجدولين رقم (3-8) و(3-9).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الخزينة الصافية لمؤسسة مرمورة موجبة خلال السنوات الثلاث وهذا يدل على أن المؤسسة تتوفر على موجودات نقدية (هامش أمان) تسمح لها بواجهة التزاماتها واحتياجاتها مع الغير والقيام باستثمارات إضافية وهذه الحالة تعبر عن التوان المالي الجيد للمؤسسة، أي أن رأس المال العامل الصافي الإجمالي يغطي الاحتياج في رأس المال العامل.

المطلب الثاني: دور النسب المالية في اتخاذ القرارات المالية في المركب الصناعي والتجاري مرمورة

يعتمد التحليل المالي على مجموعة من النسب المالية التي تساعدنا في تحليل الميزانيات المالية والوظيفية للمؤسسة من أجل تقييم الوضعية المالية لها لاتخاذ أفضل القرارات المالية. ملاحظة: نظرا لعدم توفر المؤسسة على المعلومات التي تتطلبها بعض النسب، لهذا لم نستطيع تطبيق تلك النسب.

الفرع الأول: النسب المالية على أساس الميزانية المالية المختصرة

من خلال الميزانيات المالية يمكن حساب أهم النسب المالية والمتمثلة في نسب السيولة ونسب المديونية.

أولاً: نسب السيولة

يوضح الجدول الموالي أهم نسب السيولة.

الجدول رقم(3-11): حساب نسب السيولة للفترة (2016-2018)

2018	2017	2016	النسبة
3.64	1.98	0.90	نسبة السيولة العامة= الأصول المتداولة/ الخصوم المتداولة
2.54	1.35	0.53	نسبة السداد السريع= إجمالي القيم الجاهزة والغير الجاهزة/ الخصوم المتداولة
1.54	0.84	0.24	نسبة النقدية= النقديات وما يعادلها/ الخصوم المتداولة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

- **نسبة السيولة العامة:** نلاحظ أن نسبة السيولة العامة قدرة ب0.90 خلال سنة 2016 أي أقل من الواحد، فهذا يعتبر مؤشر سيئ بالنسبة لمؤسسة مرمورة، مما يدل على أن هذه الأخيرة واجهت مشاكل في سداد التزاماتها، أي لا تتمتع بهامش أمان، أما في سنتي 2017 و2018 فإن النسبة كانت 1.98 و3.64 على التوالي فهي أكبر من الواحد وهذا يدل على وجود أصول متداولة لدى المؤسسة التي مكنتها من سداد التزاماتها من ديون ومستحقات متأخرة عليها.

- **نسبة السداد السريع:** نلاحظ أن هذه النسبة قدرة ب0.53 في سنة 2016 فهي أقل من 0.75، وهذا يعتبر مؤشر سيئ للمؤسسة، أي أن الأصول سريعة التحول لا تكفي لتغطية الخصوم المتداولة، أما بالنسبة لسنتي 2017 و2018 فكانت النسبة أكبر من الواحد حيث قدرة ب1.35 و2.54 على التوالي وهذا يدل على أن المؤسسة بإمكانها سداد التزاماتها قصيرة الأجل خلال فترة قصيرة.

- **نسبة النقدية:** نظرا لصعوبة إيجاد مقياس محدد من طرف الباحثين للمقارنة على أساسه، صعب علينا الحكم التوصل الى حكم مضبوط ودقيق لهذه النسبة.

#### ثانيا: نسب المديونية

يوضح الجدول الموالي نسبة الديون إلى الموجودات.

الجدول رقم (3-12): حساب نسبة الديون إلى الموجودات للفترة (2016-2018).

2018	2017	2016	النسبة
0.57	0.63	0.70	نسبة الديون إلى الموجودات = مجموع الديون / مجموع الموجودات

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الديون خلال السنوات الثلاث للمؤسسة كانت أكبر من المقياس المتعارف عليه (0.5) وهذا يؤثر على درجة استقلالية المؤسسة ويؤثر كذلك على اتخاذ قراراتها المالية.

الفرع الثاني: النسب المالية على أساس الميزانية الوظيفية

من خلال الميزانيات الوظيفية يمكن حساب أهم النسب المالية والمتمثلة في نسب الهيكل المالية.

أولاً: نسب الهيكل المالية

يوضح الجدول الموالي أهم النسب التي تقيس الهيكل المالي للمؤسسة.

الجدول رقم (3-13): حساب نسب الهيكل المالية للمؤسسة للفترة (2016-2018)

2018	2017	2016	البيان
1.13	1.10	0.99	نسبة تمويل الاستخدامات الثابتة= الموارد الثابتة/ الاستخدامات الثابتة
0.17	0.62	0.68	نسبة الاستدانة المالية= الاستدانة المالية/ الموارد الخاصة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الميزانيات الوظيفية للمؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- نسبة تمويل الاستخدامات الثابتة: نلاحظ أن نسبة تمويل الاستخدامات الثابتة خلال سنة 2016 كانت 0.99 فهي أصغر من الواحد وهذا يعني أن الموارد الثابتة غير كافية لتمويل الاستخدامات الثابتة أي أن جزء منها مول بالخصوم المتداولة وهي نسبة ضعيفة خلال فترة الدراسة مما يدل على أن رأس المال العامل الصافي الإجمالي سالب، أما في سنتي 2017 و2018 فإن نسبة تمويل الاستخدامات الثابتة أكبر من الواحد حيث قدرة ب1.10 و1.13 على التوالي وهذا يعني أن الموارد الثابتة مولت كل الاستخدامات الثابتة وبقي فائض استعمل في تمويل الأصول المتداولة وهو يشكل رأس المال العامل الصافي الإجمالي؛
- نسبة الاستدانة المالية: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الاستدانة المالية خلال سنتي 2016 و2017 قدرة ب0.68 و0.62 على التوالي فهي أكبر من 0.5 وهذا يفسر أن الموارد الخاصة غير قادرة على تغطية ديونها، وفي سنة 2018 كانت النسبة أقل من 0.5 حيث قدرة ب0.17 وهذا يدل على أن المؤسسة مستقلة مالياً، أي أن الموارد الخاصة قادرة على تسديد ديونها وهذا يمكنها من الحصول على قروض إضافية.

المطلب الثالث: دور نسب جدول حسابات النتائج في اتخاذ القرارات المالية في المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة

يضم جدول حسابات النتائج مجموعة من النسب والمتمثلة في ما يلي:

أولاً: معدل الادماج

ويحسب بالعلاقة التالية:

الجدول رقم (3-14): حساب معدل الادماج للفترة (2016-2018)

2018	2017	2016	النسبة
0.14	0.14	0.12	معدل الإدماج

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الملاحق رقم (3) و(6) و(9).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل الادماج خلال السنوات الثلاث في ارتفاع مستمر، لكنه ضعيف مقارنة مع النسبة النموذجية (50%) وهذا يدل على أن مساهمة رقم الأعمال في القيمة المضافة ضعيفة، معنى ذلك أن ربح المؤسسة منخفض.

ثانياً: نسب المردودية

تحسب هذه النسبة وفقاً للجدول الموالي:

الجدول رقم (3-15): حساب نسبة المردودية للمؤسسة للفترة (2016-2018)

2018	2017	2016	النسبة
0.04	0.17	-0.03	نسبة المردودية المالية = النتيجة العادية قبل الضريبة / الأموال الخاصة
0.03	0.10	-0.04	نسبة المردودية الاقتصادية = إجمالي فائض الاستغلال / الموارد الثابتة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الملاحق رقم (3) و(6) و(9).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن:

- نسبة المردودية المالية: خلال سنة 2016 كانت سالبة، وهذا يعني أن كل دينار مستثمر يحقق خسارة بنسبة 3% وهذا يفسر بعدم كفاءة المؤسسة في استغلال الأموال الخاصة والقيمة المضافة غير قادرة على تغطية الأموال الخاصة، أما بالنسبة لسنتي 2017 و2018 يظهر لنا أن المؤسسة حققت مردودية مالية موجبة حيث كانت محصورة بين 17% و4% على التوالي أي أن كل دينار مستثمر من الأموال الخاصة يولد ما بين 17% و4% على التوالي من النتيجة العادية قبل الضرائب مما يعني أن المؤسسة لديها كفاءة في استغلال الأموال الخاصة.
- نسبة المردودية الاقتصادية: نلاحظ أن المؤسسة حققت خلال سنة 2016 مردودية اقتصادية سالبة أي أن كل دينار مستثمر يحقق خسارة بنسبة 4% وهذا راجع لارتفاع الموارد الثابتة للمؤسسة مقارنة بالفائض

الاجمالي للاستغلال وهذا ما يدل على أن هناك تكاليف كبيرة لا تولد إيرادات حقيقية، أما بالنسبة لسنتي 2017 و2018 نلاحظ أن المؤسسة حققت مردودية اقتصادية موجبة أي أن كل دينار مستثمر يولد ما بين 10% و3% من اجمالي فائض الاستغلال.

الفصل الثالث مكانة التحليل المالي في اتخاذ القرارات لدى المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالة

ثالثا: قدرة التمويل الذاتي

انطلاقا من فائض الاستغلال يمكننا حساب القدرة على التمويل الذاتي للمؤسسة كما هو موضح في

الجدول الموالي:

البيان	2016		2017		2018	
	المبلغ (+)	المبلغ (-)	المبلغ (+)	المبلغ (-)	المبلغ (+)	المبلغ (-)
اجمالي فائض الاستغلال		11224454.17	28818094.70		8466454.83	
المنتجات العملية 752/ح	16716187.04		16898637.66		17590249.86	
المنتجات المالية الأخرى ما عدا الحسابين 765 و767	3546089.01		00		00	
الأعباء العملية الأخرى ما عدا ح/652		3766941.75		2171029.93		358376.16
الأعباء المالية الأخرى ما عدا الحسابين 665 و667		00		00		00
الضرائب على النتائج		00		00		00
قدرة التمويل الذاتي		5270880.13		43545702.43		25698328.53

المصدر: من إعداد الطابنتين بالاعتماد على الملاحق رقم (3) و(6) و(9)

الجدول رقم (3-16): حساب القدرة على التمويل الذاتي للمؤسسة خلال الفترة (2016-2018)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قدرة التمويل الذاتي للمؤسسة مطاحن مرمورة موجبة خلال السنوات الثلاث وهذا يدل على أنها كانت قادرة على تمويل نفسها دون اللجوء الى مصادر الاقتراض الخارجية، لكن في سنة 2016 نلاحظ أن قدرتها على التمويل كانت ضعيفة حيث قدرة قيمتها ب5270880.13 د.ج مقارنة بسنتي 2017 و2018، وهذا راجع إلى أن اجمالي فائض الاستغلال سالب كما أن مواردها الثابتة كانت غير كافية لتغطية استخداماتها الثابتة، أما في سنتي 2017 و2018 نلاحظ أن قدرة التمويل ارتفعت وهذا راجع الى أن مواردها الثابتة كانت قادرة على تغطية كافة استخداماتها الثابتة مما أدى بالمؤسسة الى تحقيق فائض.

### المطلب الرابع: أهم القرارات المالية المستخلصة من نتائج التحليل المالي

بعد أن قمنا بالتحليل المالي للمؤسسة محل الدراسة من خلال تحليل الميزانيات بواسطة مؤشرات التوازن والنسب المالية، وتحليل جدول حسابات النتائج هنا سيتم التحديد الجيد للوضعية المالية للمؤسسة واتخاذ القرارات المالية التي تتناسب مع وضعيتها<sup>1</sup>:

- بالنسبة للتوازنات المالية نلاحظ من خلال النتائج التي ظهرت في فترة الدراسة أن المؤسسة لم تحقق توازن مالي (عجز مالي) في سنة 2016 لأن رأس المال العامل الصافي الاجمالي للمؤسسة كان سالب أما في سنتي 2017 و2018 نجد أن رأس المال العامل الصافي الاجمالي للمؤسسة موجب أي أن هناك فائض مالي تستطيع المؤسسة استغلاله لتغطية احتياجاتها المالية وهذا يمكنها من تحقيق التوازن المالي خلال هاتين السنتين، غير أنها قد حققت فائض في احتياجاتها ومصادرهما التمويلية في سنة 2016 حيث مكنتها من تغطية العجز المحقق في رأس المال العامل، أما في سنتي 2017 و2018 فقد حققت احتياج في رأس المال العامل لكنها تمكنت من تغطيته من خلال الفائض المحقق في رأس المال العامل الصافي الاجمالي الذي وفر لها هامش أمان وبالتالي حققت توازن مالي، كما أن المؤسسة يمكنها الوصول الى أهدافها لتمتعها بسيولة معتبرة لكون الخزينة موجبة خلال فترة الدراسة؛
- أما بالنسبة للنسب المالية نلاحظ من خلال النتائج التي ظهرت خلال فترة الدراسة أن المؤسسة في سنة 2016 كانت غير متوازنة ماليا وهذا يدل على أن سيولة المؤسسة غير كافية لسداد التزاماتها مما جعلها تعتمد على الديون قصيرة الأجل إلا أنه في سنتي 2017 و2018 حققت توازن مالي وهذا راجع إلى أن المؤسسة كانت قادرة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل خلال فترة وجيزة، كما نجد أن المؤسسة كانت تعتمد بدرجة كبيرة على الديون (ديون قصيرة وطويلة) وهذا ما أثر على استقلاليتها وعلى اتخاذ قراراتها المالية؛

<sup>1</sup> من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج التحليل.

- أما تحليل جدول حسابات النتائج نلاحظ من خلال النتائج التي ظهرت في فترة الدراسة (2016-2018) أن المؤسسة حصلت رقم أعمال غير كافي لتحقيق مردودية عالية مما نتج عنه في سنة 2016 خسارة وهذا راجع لارتفاع التكاليف؛
- كما نلاحظ أن المؤسسة قادرة على تمويل نفسها لكن ليس بدرجة كافية؛
- بعد دراسة وتحليل وضعية المؤسسة نستطيع القول بأنها تمكنت من تحقيق التوازن المالي خلال فترة الدراسة (2016-2018) وذلك من خلال تحقيقها لخزينة صافية موجبة وهذا ما يوفر لها هامش أمان إلا أنها تعاني قليلا من الصعوبات التي توصلنا إليها أثناء دراستنا والمتمثلة في:
- حققت المؤسسة سيولة معتبرة في السنتين الأخيرتين لكن لم تتمكن من استغلالها جيدا، على عكس سنة 2016 التي لم تكن بحالة جيدة لأنها عانت من عدم تمكنها من تمويل أصولها الثابتة عن طريق أموالها الخاصة، لذا من المستحسن على المؤسسة أن تقوم بترشيد وعقلنة قراراتها من أجل التسيير الجيد لأموالها، ورفع سيولتها من الأفضل القيام بصفقات بيع كبيرة بشروط سهلة في نهاية العام تؤدي إلى تضخم قيمة مبيعاتها ومن ثم تخفيض رصيد المخزون؛
- اعتماد المؤسسة بدرجة كبيرة على الاقتراض مما جعلها غير مستقلة ماليا وفي هذه الحالة من المستحسن للمؤسسة أن تلجأ أولا إلى مصادر تمويلها الداخلية كالاحتياطيات والمؤونات وإما أن تقوم بالاستئجار أو التنازل عن أصل من أصولها للحصول على مردود مالي؛
- إن الانخفاض في رقم الأعمال أدى إلى تدهور معدلات المردودية للمؤسسة وهذا راجع إلى ضخامة تكاليف الإنتاج لذا يجب على المؤسسة أن ترفع في رقم أعمالها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج، السهر على تحسين جودة المنتج والعمل على جذب المستهلكين من خلال منح لهم الامتيازات، التسويق والترويج للمنتج عن طريق توزيعه على كافة التراب الوطني إضافة إلى الإشهارات والإعلانات التي تظهر مزاياه؛
- ومن هنا يجب على متخذ القرارات المالية الاعتماد على التحليل المالي الجيد للمركب الصناعي والتجاري مرمورة قلالة من أجل اكتشاف نقاط القوة والضعف و ثم اقتراح قرارات تسمح بمواجهة الصعوبات التي تعترض المؤسسة لتحسين مستواها وأدائها في المحيط الذي تنشط فيه.

الخلاصة:

من خلال قيامنا بتحليل الميزانيات وجداول حسابات النتائج باستخدام أدوات التحليل المالي والمتمثلة في التوازنات المالية والنسب المالية، ومن هذه الدراسة تبين لنا أهمية تطبيق التحليل المالي في المؤسسة من أجل اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة وفي الوقت المناسب لذا يمكن القول أن المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة بحالة جيدة بحيث نجد أن المؤسسة حققت توازن مالي خلال فترة الدراسة (2016- 2018) وذلك من خلال تحقيقها لخزينة صافية موجبة وهذا ما وفر لها هامش أمان مما ساعدها على تغطية كافية احتياجاتها، رغم هذا نجد من خلال دراستنا أن المؤسسة واجهت بعض الصعوبات لكن لم تؤثر بشكل كبير على وضعيتها.

# الخاتمة العامة

## الخاتمة:

لقد تناولنا في هذه الدراسة "دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية" بغية الوصول للأهداف المرجوة، باعتباره الأداة التي يستطيع المحلل من خلالها تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة بشكل واضح ودقيق، ورسم السياسات والخطط المستقبلية لها وذلك من خلال تطبيق أدوات التحليل المالي والمتمثلة في التوازنات المالية والنسب المالية، ومن هنا تبرز أهمية هذا التحليل في الإعتماد على نتائجه لاتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب التي تتماشى مع وضعية المؤسسة وتسيير أمورها في أحسن الظروف، حيث حاولنا إثبات ذلك من خلال إسقاط تلك المؤشرات والنسب المالية على مؤسسة ذات نشاط اقتصادي المتمثلة في المركب الصناعي والتجاري مرمورة قلمة والتي أمدتنا بنتائج مختلفة ساعدتنا على تحديد الوضع المالي لها، حيث تبيننا لنا أن المؤسسة في وضعية جيدة لأنها حققت عموماً توازناً مالياً خلال فترة دراستنا (2016-2018) إلا أنها تعاني من بعض الاختلالات التي قد تعرضها إلى تدني وضعيتها المالية إذ لم تتخذ القرارات المالية الصحيحة والمناسبة لتتدارك تلك الاختلالات ومن هنا نستطيع القول أننا تعرفنا على مدى مساهمة التحليل المالي من خلال أدواته في التنبؤ بالمخاطر المالية لاتخاذ القرارات المالية اللازمة في الوقت المناسب.

## اختبار صحة الفرضيات:

من خلال دراستنا سنقوم بالإجابة على الفرضيات المطروحة سابقاً وقد توصلنا إلى ما يلي:

- **الفرضية الأولى:** "تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم العمليات الإدارية".

إن عملية اتخاذ القرارات هي أساس الإدارة وجوهر وظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لأن كل هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة كون أن بعض القرارات مرتبطة بالمدى الطويل في المستقبل كالقرارات الإستراتيجية التي يكون لها تأثير كبير في نجاح المؤسسة أو فشلها وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛

- **الفرضية الثانية:** "أدوات التحليل المالي أداة من أدوات الإدارة المالية في المركب الصناعي والتجاري مرمورة قلمة".

إن أدوات التحليل المالي من أهم أدوات الإدارة المالية، حيث تساعد على معرفة الوضع المالي للمؤسسة فمن خلال استخدامها لمختلف مؤشرات التوازن والنسب المالية على القوائم المالية الخاصة بالمركب الصناعي والتجاري توصلنا إلى معرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة محل الدراسة خلال الفترة (2016-2018) وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية؛

- **الفرضية الثالثة:** "متخذو القرارات لا يعتمدون على النتائج التي يظهرها التحليل المالي في المركب الصناعي والتجاري مرمورة قلمة".

فمن خلال دراستنا الميدانية للمؤسسة مرمورة توصلنا إلى أن متخذو القرارات لا يستطيعون اتخاذ أي قرار مالي في المركب إلا بالاعتماد على نتائجه لأنه يقوم بوصف حالة المؤسسة بدقة ويحدد العوامل والمؤثرات المالية المؤثرة على حاضر ومستقبل المؤسسة وبالتالي يتمكن متخذ القرار من إصدار حكم موضوعي على حقيقة الوضع المالي للمؤسسة من مختلف جوانبه والتوصل إلى ما يسمى بجودة القرار المالي وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة.

### النتائج:

- إن عملية اتخاذ القرارات تتعلق بمصير المؤسسة فنجاحها أو فشلها متوقف على قراراتها المتخذة؛  
- تتعلق جودة القرار المالي وترتبط بالقدرة على معرفة العوامل والمؤثرات المالية المؤثرة على حاضر ومستقبل المؤسسة؛

- من خلال التحليل المالي تستطيع المؤسسة معرفة وضعها المالي ومدى قدرتها على الاقتراض؛  
- لا يمكن اتخاذ أي قرار مالي إلا بالاعتماد على نتائج التحليل المالي؛  
- إن المركب الصناعي والتجاري مرمورة قلمة تابع إلى القطاع العام وهذا ما حدى من حريته؛  
- حقق المركب الصناعي والتجاري مرمورة قلمة توازن مالي خلال السنوات الثلاث وذلك من خلال تحقيقه لخزينة موجبة؛

- يعتمد المركب الصناعي والتجاري مرمورة قلمة بشكل كبير على الديون طويلة وقصيرة الأجل وذلك من أجل تمويل احتياجاتها التمويلية؛

- رغم أن المركب الصناعي والتجاري مرمورة قلمة يتمتع بوضعية جيدة إلا أنه يعاني من بعض الاختلالات التي قد تعرضه إلى تدني وضعيته المالية، إن لم يتخذ القرارات المالية المناسبة.

### الاقتراحات:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع والنتائج المتوصل إليها سنقوم بطرح الاقتراحات التالية:  
- من المستحسن على المؤسسة محل الدراسة أن تقلل من اعتمادها على الديون في تمويل احتياجاتها المالية وبالتالي تتجنب فوائد القروض وهذا ما يؤدي إلى الزيادة في رقم أعمالها؛  
- تدريب متخذي القرارات في مجال التحليل المالي وعقد دورات في مجال اتخاذ القرارات مما يساهم في زيادة قدرة متخذي القرارات على التعامل بفاعلية مع نتائج التحليل المالي؛

- حتى يتحصل المركب الصناعي والتجاري مرمورة قلمة على فوائد تسمح له بزيادة مردوديته من الأفضل له أن يقوم بترشيد وعقلنة قراراته من أجل التسيير الجيد لأمواله؛
- توفير تقنيات حديثة مما يخفف العبء على الموظفين ويزيد من حرصهم، وبالتالي توفير واستغلال الوقت والجهد.

#### آفاق البحث:

- من خلال دراستنا لهذا الموضوع تبينا لنا أن هناك مواضيع جديرة بالبحث لذا سنقوم باقتراح بعض المواضيع:
- أهمية القوائم المالية في الإفصاح والشفافية؛
  - استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها المالية.

# قائمة المراجع

الكتب:

باللغة العربية:

- 1) أحمد لطفي أمين السيد، التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة، الدار الجامعي، الإسكندرية، 2006.
- 2) بلعجوز حسين، مدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 3) بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 4) بن زكورة العونية، البسيط في المحاسبة العامة وفق النظام المحاسبي المالي الجديد SCF، دار القدس العربي، وهران، 2016.
- 5) بن ساسي إلياس، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل، عمان، ط1، 2006، ص56
- 6) بن سمينة عزيزة، اقتصاد المؤسسة، دار الأيام، عمان، ط1، 2017.
- 7) بن لعور بوعلام وآخرون، التسيير المحاسبي والمالي، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، 2012.
- 8) تايه النعيمي عدنان وآخرون، الإدارة المالية- النظرية والتطبيق-، دار المسيرة، عمان، ط2، 2008.
- 9) تايه النعيمي عدنان، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار اليازوري، عمان، 2008.
- 10) الجعيري أحمد، الأخرس عاطف، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة، عمان، 2007.
- 11) حروش ربيعة، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة، الجزائر، 2013.
- 12) الحريري سرور محمد، الإدارة المالية الحديثة والمتقدمة بتطبيق المنهج العلمي للدراسات العليا في الإدارة المالية المتقدمة، دار المنهجية، عمان، ط1، 2015.
- 13) حسين رحيم، أساسيات نظرية القرار والرياضيات المالية، مكتبة اقرأ، قسنطينة، ط1، 2001.
- 14) حنفي عبد الغفار، الإدارة المالية- مدخل لاتخاذ القرارات-، دار شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007.
- 15) حنفي عبد الغفار، تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص51.
- 16) الحياي وليد ناجي، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي (منهج علمي وعملي متكامل)، دار الوراق، عمان، ط1، 2004.
- 17) خبراء المنظمة العربية، دور الإحصاء وبحوث العمليات في اتخاذ القرار، المنظمة العربية، القاهرة، 2010.

- 18) خلف عبد الله علي، الحيايى وليد ناجي، التحليل المالى للرقابة على الأداء والكشف عن الانحرافات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، 2015.
- 19) خنفر مؤيد راضي، المطارنة غسان فلاح، تحليل القوائم المالية -مدخل نظري وتطبيقي-، دار المسيرة، عمان، ط1، 2006.
- 20) الخيري محمد مدحت غسان، التحليل المالى- الكشف عن الانحراف والاختلاس، دار الصايل، عمان، ط1، 2018.
- 21) داوود نعيم نمر، التحليل المالى دراسة نظرية وتطبيقية، دار البداية، عمان، ط1، 2012.
- 22) دريد آل شبيب كامل، مقدمة فى الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة، عمان، ط2، 2009.
- 23) الدهراوي كمال الدين، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- 24) راضي محمد سامي، أسس وإعداد القوائم المالية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2018.
- 25) الراوي خالد وهيب، سعادة يوسف، التحليل المالى للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي، دار المسيرة، عمان، ط1، 2000.
- 26) رفعت خليل وائل، أساسيات الإدارة المالية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2018.
- 27) رمضان زياد، الخلايلة محمود، التحليل والتخطيط المالى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ط1، 2013.
- 28) الزبيدي حمزة محمود، أساسيات الإدارة المالية، دار الوراق، عمان، 2001.
- 29) الزبيدي حمزة محمود، الإدارة المالية المتقدمة، دار الوراق، عمان، ط2، 2008.
- 30) زغيب مليكة، بوشنقىر ميلود، التسيير المالى حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2011.
- 31) سلسلة الإدارة المثلى، اتخاذ القرارات، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، ط1، 2001.
- 32) السلمى سعيد، السلمى علي، مؤشرات التحليل المالى للمدير العصري (كيف تقرأ الميزانية؟)، دار غريب، القاهرة.
- 33) السيد شحاتة شحاتة، التحليل المالى للتقارير والقوائم المالية وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2018.

- (34) شاكر محمد منير وآخرون، التحليل المالي - مدخل صناعة القرارات، دار وائل، عمان، ط2، 2005.
- (35) الشنطي أيمن، شقر عامر، الإدارة والتحليل المالي، دار البداية، عمان، ط1، 2005.
- (36) صخري عمر، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2007.
- (37) الصياح عبد الستار مصطفى، العامري سعود جايد مشكور، الإدارة المالية أطر نظرية وحالات علمية، دار وائل، عمان، ط1، 2013.
- (38) الصيرفي محمد، التحليل المالي وجهة نظر إدارية محاسبية، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2014.
- (39) طعمة حسن ياسين، نظرية اتخاذ القرارات، دار صفاء، عمان، ط1، 2010.
- (40) العامري صالح محسن، الغالي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل، عمان، ط1، 2007.
- (41) العامري محمد علي ابراهيم، الإدارة المالية الحديثة، دار وائل، عمان، ط1، 2013.
- (42) عباس علي، الإدارة المالية، دار إثراء، عمان، ط1، 2008.
- (43) عبد الرحيم محمد ابراهيم، اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي، دار شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.
- (44) عبد السلام أحمد محمد، السيد إبراهيم، إدارة الموارد المالية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، ط2، 2017.
- (45) عبد الهادي محمد سعيد، الإدارة المالية - الاستثمار والتمويل - التحليل المالي والأسواق المالية الدولية، دار الحامد، عمان، ط1، 2008.
- (46) العتيبي صبحي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار مكتبة الحامد، عمان، ط1، 2002.
- (47) عدون ناصر دادي، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- (48) العزازي محمد، بن لعور بوعلام، التسيير المالي والمحاسبي، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، الجزائر، 2012.
- (49) عطية حزام خليل منى، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- (50) عطية محمد عبد الحميد محمد، الاستثمار في البورصة - سوق رأس المال، التحليل الأساسي، أدوات التحليل المالي -، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2011.
- (51) علي هيثم محمد، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر، عمان، بدون سنة النشر.

- (52) غنيم أحمد محمد، الإدارة المالية مدخل التحول من الفقر إلى الثراء، دار المكتبة العصرية، المنصورة، 2008.
- (53) غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، ط1، 2008.
- (54) الفضل مؤيد عبد الحسين، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، دار إثراء، عمان، ط1، 2009.
- (55) الفضل مؤيد عبد الحسين، نظريات اتخاذ القرارات منهج كمي، دار المناهج، عمان، 2016.
- (56) قاشي خالد، نظام المعلومات التسويقية مدخل اتخاذ القرار، دار اليازوري العلمية، عمان، 2014.
- (57) القطارنة زيادة حمد، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، دار الأكاديميون، عمان، ط1، 2017.
- (58) الكايد خليل أحمد، الإدارة المالية الدولية والعالمية- التحليل المالي والاقتصادي-، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، ط1، بدون سنة النشر.
- (59) كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة، عمان، 2009.
- (60) كورتل فريد، بوغليطة إلهام، الاتصالات واتخاذ القرارات، دار المعرفة العلمية، عمان، ط1، 2011.
- (61) لخضير محسن أحمد، كيف تقرأ الميزانية؟ مدخل اقتصادي متكامل لمنظومة اتخاذ القرار في الشركات والبنوك والمنظمات المحلية والدولية، دار اتراك، القاهرة، ط1، 1996، ص16.
- (62) لسوس مبارك، التسيير المالي- تحليل نظري مدعم بأمثلة وتمارين محلولة لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2012.
- (63) لعويسات جمال الدين، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة، الجزائر، 2005.
- (64) ماهر أحمد، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، دار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- (65) مطر محمد، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي الأساليب والأدوات والاستخدامات العلمية، دار وائل، عمان، ط1، 2003.
- (66) مطر محمد، التحليل المالي والائتماني- الأساليب والأدوات والاستخدامات العلمية، دار وائل، عمان، ط1، 2000.
- (67) مفلح عقل محمد، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، دار جنادين، عمان، ط1، 2006.
- (68) مفلح عقل محمد، مقدمة في الإدارة المالية، دار المجتمع العربي، عمان، ط1، 2009.
- (69) المليحي فؤاد السيد، نور الدين ناصر، طرق إعداد وتقييم القوائم المالية الأصول والالتزامات وفقا لأحدث المعايير الدولية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2018.

- 70) من إعداد الطالبتان بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف السيد مراد مرابط رئيس قسم مراقبة التسيير .
- 71) يوسف توفيق عبد الرحيم وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار صفاء، عمان، ط2، 2006.
- 72) يوسف حسن يوسف، التمويل في المؤسسات الاقتصادية (التحليل المالي في المؤسسات - التوازن المالي)، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2012.

كتب باللغة الأجنبية:

1)Charron Jean-Luc et sépari sabine, **organisation et gestion de l'entreprise**, dunod, paris, 2 édition, 2001.

الرسائل العلمية:

- 1) برويس وردة، فاعلية الاتصال الإداري في إنجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسها على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 2) الحوراني نوال عبد الرحمن محمد، مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات - دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
- 3) صخري جمال عبد الناصر، التحليل المالي أداء لتحليل القرارات في المؤسسة الاقتصادية في المؤسسة البترولية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
- 4) عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر القايد، تلمسان، 2012.
- 5) عيدوني العياشي، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة - دراسة استطلاعية على شركة مناجم الحديد والفوسفات الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، سطيف، 2014.

(6) محي أحلام، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك -دراسة حالة شركة الأشغال العامة والطرق-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.

(7) المنصور زينة، الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار- دراسة ميدانية على عينة من طلاب جامعة دمشق، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق، 2015.

### المجلات والملتقيات:

(1) بالحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، الجزائر، العدد 07، 2016.

(2) بن بلغيث مداني، دشاش عبد القادر، انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على التشخيص المالي للمؤسسة: دراسة حالة مطاحن الواحات، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية للمحاسبة (ISA) والمعايير الدولية للمراجعة (IFR)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.

(3) بوشنافة أحمد، أساليب التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية -حالة إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية-، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، المركز الجامعي، بشار، يومي 22 و23 أبريل 2003.

(4) تاج السر محمد صابر، التجاني ابراهيم عاصم، استخدام أساليب التحليل المالي في قياس الكفاءة المالية والإدارية لشركة إسمنت المنطقة الجنوبية وشركة إسمنت الجوف، مجلة علمية محكمة، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، اليمن، العدد 11، 2016.

(5) جمام محمود، دباش أميرة، أثر قائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية -دراسة حالة البنوك التجارية-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، العدد 4، 10 نوفمبر 2015.

(6) دبابش محمد نجيب، قدوري طارق، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر، الوادي، يومي 06 و05 ماي 2013.

(7) رمو وحيد محمود، سيف الرزاق محمد الوتار، استخدام أساليب التحليل المالي في التنبؤ بفشل شركات المساهمة الصناعية: دراسة على عينة من شركات المساهمة الصناعية العراقية في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، العدد 100، 28 ماي 2009.

(8) شعابنية سعاد، المؤشرات المالية النسبية والمطلقة ودورها في ترشيد القرارات المالية، ورقة بحث مقدمة إلى المنتدى الوطني حول التشخيص المالي للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، يومي 22 و23 ماي 2012.

#### المحاضرات:

(1) ياسين أيام، مفهوم ومقومات التحليل المالي، مقرر حول التحليل المالي، كلية الاقتصاد، جامعة الحماة، السنة الرابعة، 2018.

#### القوانين:

(1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 11/07 الصادرة في 25 مارس 2009، والمتضمن النظام المحاسبي المالي، العدد 19.

#### مراجع أخرى:

(1) معلومات مقدمة من طرف السيد مراد مرابط مدير قسم مراقبة التسيير.

(2) وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

ملاقات

الملحق رقم 01: ميزانية الأصول لسنة 2016

CIC : MERMOURA -GUELMA / FCC .....Etats Financiers Ex2016

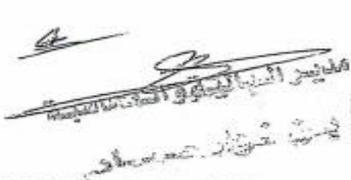
**BILAN ACTIF**

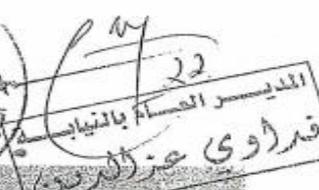
Exercice clos le 31 DECEMBRE 2016

U m. DA

ACTIF	Note	Montant Brut au 31/12/2016	Amortissem. & pertes de valeur	Montant Net au 31/12/2016	Montant Net au 31/12/2015
<b>ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)</b>					
Immobilisations incorporelles	A0	914 815,17	160 866,45	753 948,72	296 798,57
Immobilisations corporelles	A1	395 139 245,05	130 509 113,90	264 630 131,15	143 877 191,84
- Terrains	A1.1	82 331 160,00		82 331 160,00	82 331 160,00
- Bâtiments	A1.2	24 155 734,93	11 421 296,40	12 734 438,53	8 018 479,65
- Autres immobilisations corporelles	A1.3	288 652 350,12	119 087 817,50	169 564 532,62	53 527 552,19
Immobilisations en cours	A2				11 027 541,43
Immobilisations financières	A3				
Titres mis en équivalence <sup>1</sup>					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés (D.A.T > 12 mois)					
Prêts et autres actifs financiers non courant		144 404,09		144 404,09	144 404,09
Impôts différés - Actif	A3.1				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT (I)</b>		<b>396 198 464,31</b>	<b>130 689 980,35</b>	<b>265 528 483,96</b>	<b>155 345 935,93</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et en cours					
- Stocks matières premières et fournitures		26 370 046,21		26 370 046,21	25 727 988,97
Autres approvisionnements	A4.2				
Créances et emplois assimilés	A5				
Clients	A5.1	14 521 445,60	4 884 948,71	9 636 496,89	7 571 256,66
Groupe et Associés					
Autres débiteurs	A5.2	10 739 910,66		10 739 910,66	8 738 736,01
Impôts	A5.3	1 026 175,60		1 026 175,60	3 597 679,07
Autres Créances et emplois assimilés	A5.4				
Disponibilités et assimilés	A6				
Placements et autres actifs financiers courant	A6.1				
Trésorerie active	A6.2	17 066 608,88		17 066 608,88	31 126 248,56
<b>TOTAL ACTIF COURANT (II)</b>		<b>69 724 186,95</b>	<b>4 884 948,71</b>	<b>64 839 238,24</b>	<b>7 6 761 909,27</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF (I + II)</b>		<b>465 922 651,26</b>	<b>135 554 929,06</b>	<b>330 367 722,20</b>	<b>232 107 845,20</b>

<sup>1</sup> Comptes à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés





CIC : MERMOURA -GUELMA / FCC .....Etats Financiers Ex2016

**BILAN PASSIF**

Exercice clos le 31 Décembre 2016

Um. DA

PASSIF	Note	2016	2015
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis			135 000 000,00
Primes et réserves			21 118 097,07
Ecart de réévaluation			
Résultat net de l'exercice	P1	-2 724 622,96	-49 300 243,88
Autres capitaux propres : Report à nouveau	P2		-21 136 119,29
Impact résultant du changement de méthodes et de référentiel			
Impact résultant des corrections comptables (assainissement)		102 114 901,40	
Liaison Inter Unités			
<b>SITUATION NETTE (TOTAL I)</b>		<b>99 390 278,44</b>	<b>85 681 733,90</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières	P3	145 766 012,60	57 644 385,67
- Emprunts d'investissement		145 766 012,60	57 644 385,67
- Crédoeurs Financiers -passif non courant			
Impôts différés - Passif			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance	P4	12 902 517,45	19 420 429,65
- Provisions pour pensions et obligations similaires		12 902 517,45	16 587 780,19
- Autres provisions			2 832 649,46
<b>TOTAL PASSIFS NON-COURANTS (TOTAL II)</b>		<b>158 668 530,05</b>	<b>77 064 815,32</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés	P7	45 082 809,34	30 908 409,45
- Dettes sur immobilisations destinées à être cédées			
Fournisseurs matières premières			
Opérations Groupe	P8		15 936 332,16
Impôts exigibles		1 037 107,76	3 155 041,93
Autres dettes	P9	26 188 996,61	19 361 512,44
Trésorerie Passive (concours bancaires courants - découvert)	P10		
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS (TOTAL III)</b>		<b>72 308 913,71</b>	<b>69 361 295,98</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I + II + III)</b>		<b>330 367 722,20</b>	<b>232 107 845,20</b>

## الملحق رقم 03: جدول حسابات النتائج لسنة 2016

CIC : MERMOURA –GUELMA / FCC .....Etats Financiers Ex2016

**COMPTE DE RESULTAT (Ventilation par nature)**Période du 1<sup>er</sup> Janvier 2016 au 31 Décembre 2016

U.m: DA

RUBRIQUES	Note	2016	2015
Chiffre d'affaires (HT) – Produits des activités courantes	CR1	721 581 837,93	590 910 556,19
- Ventes de marchandises	CR1.1	12 896 450,35	14 577 255,72
- Ventes produits finis	CR1.2	708 685 387,58	576 333 300,47
- Ventes autres produits	CR1.3		
- Autres prestation Services	CR1.4		
Variation stocks produits finis et en cours	CR2	-4100 763,66	-5 343 557,10
Production immobilisée	CR2A	5 589 153,10	
Cession inter-unités	CR3	-8 950 717,50	
<b>I – Production de l'exercice</b>		<b>714 119 509,87</b>	<b>585 566 999,09</b>
Achats consommés	CR4	602 274 799,55	509 041 206,97
- Achats consommés matières premières biés	CR4.1	564 546 240,00	478 893 024,00
- Autres achats consommés	CR4.2	37 728 559,55	30 148 182,97
Services extérieurs et autres consommations	CR5	23 125 332,70	21 051 646,70
<b>II – Consommation de l'exercice</b>		<b>625 400 132,25</b>	<b>530 092 853,67</b>
<b>III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I – II)</b>		<b>88 719 377,62</b>	<b>55 474 145,42</b>
Charges de personnel	CR6	97 951 870,00	90 677 213,49
Impôts, taxes et versements assimilés	CR7	1 991 961,79	2 337 961,81
<b>IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>-11 224 454,17</b>	<b>-37 541 029,88</b>
Autres produits opérationnels	CR8	16 716 187,04	5 125 369,17
Autres charges opérationnelles	CR9	3 766 941,75	4 564 218,98
Dotations aux amortissements et aux provisions (DAP)	CR10	10 378 649,49	12 229 459,75
Reprise sur provisions et pertes de valeur	CR11	2 383 146,40	66 652,26
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>-6 270 711,97</b>	<b>-4 9142 687,18</b>
Produits financiers		3 546 089,01	
Charges financières		0,00	157 556,70
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>		<b>3 546 089,01</b>	<b>-157 556,70</b>
<b>VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>-2 724 622,96</b>	<b>-49 300 243,88</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires (IBS 19%)	CR12		

## CIC : MERMOURA -GUELMA / FCC .....Etats Financiers Ex2016

Impôts différés (Variations) <sup>1</sup>	CR13		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	CR14	736 764 932,32	590 759 020,52
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	CR15	739 489 555,28	640 059 264,40
VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-2724 622,96	-49300 243,88
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X RESULTAT NET DE L'EXERCICE	CR16	-2724 622,96	-49300 243,88

  
مدير المحاسبة والمالية  
يسن تويار عمصار

  
المدير العام للمحاسبة  
فداوي عنزالدين





CIC : MERMOURA –GUELMA / FCC .....Etats Financiers Ex2017

**BILAN PASSIF**

Exercice clos le 31 Décembre 2017

Um: DA

PASSIF	Note	2017	2016
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>			
Capital émis			
Primes et réserves			
Ecart de réévaluation			
Résultat net de l'exercice	P1	24 417 496,30	-2 724 622,96
Autres capitaux propres : Report à nouveau	P2		
Impact résultant du changement de méthodes et de référentiel			
Impact résultant des corrections comptables (assainissement)		95 021 781,08	102 114 901,40
Liaison Inter Unités			
<b>SITUATION NETTE (TOTAL I)</b>		<b>119 439 277,38</b>	<b>99 390 278,44</b>
<b><u>PASSIFS NON-COURANTS</u></b>			
Emprunts et dettes financières	P3	149 710 901,60	145 766 012,60
- Emprunts d'investissement		149 710 901,60	145 766 012,60
- Créiteurs Financiers –passif non courant			
Impôts différés - Passif			
Autres dettes non courantes	P4	17 852 783,87	12 902 517,45
Provisions et produits constatés d'avance		16 560 556,85	12 902 517,45
- Provisions pour pensions et obligations similaires		1 292 227,02	
- Autres provisions			
<b>TOTAL PASSIFS NON-COURANTS (TOTAL II)</b>		<b>167 563 685,47</b>	<b>158 668 530,05</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>			
Fournisseurs et comptes rattachés	P7	9 947 078,06	45 082 809,34
- Dettes sur immobilisations destinées à être cédées			
Fournisseurs matières premières	P8	15 936 332,16	
Opérations Groupe		697 507,33	1 037 107,76
Impôts exigibles	P9	8 293 084,82	26 188 996,61
Autres dettes			
Trésorerie Passive (concours bancaires courants – découvert)	P10		
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS (TOTAL III)</b>		<b>34 874 002,37</b>	<b>72 308 913,71</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I + II + III)</b>		<b>321 876 965,22</b>	<b>330 367 722,20</b>

## الملحق رقم 06: جدول حسابات النتائج لسنة 2017

CIC : MERMOURA -GUELMA / FCC .....Etats Financiers Ex2017

**COMPTE DE RESULTAT (Ventilation par nature)**Période du 1<sup>er</sup> Janvier 2017 au 31 Décembre 2017

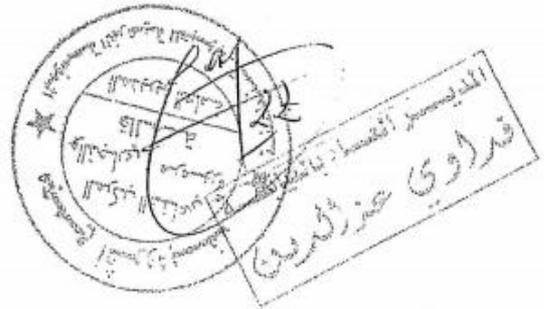
U.m: DA

RUBRIQUES	Note	2017	2016
Chiffre d'affaires (HT) – Produits des activités courantes	CR1	951 412 845,70	721 581 837,93
- Ventes de marchandises	CR1.1	15 524 611,32	12 896 450,35
- Ventes produits finis	CR1.2	925 938 734,38	708 685 387,58
- Ventes autres produits	CR1.3	9 949 500,00	
- Autres prestation Services	CR1.4		
Variation stocks produits finis et en cours	CR2	-1 969 739,99	-4100 763,66
Production immobilisée	CR2A		5 589 153,10
Cession inter-unités	CR3	-7 632 783,46	-8 950 717,50
<b>I – Production de l'exercice</b>		<b>941 810 322,25</b>	<b>714 119 509,87</b>
Achats consommés	CR4	-795 124 362,54	-602 274 799,55
- Achats consommés matières premières blés	CR4.1	-749 020 584,00	-564 546 240,00
- Autres achats consommés	CR4.2	-46 102 578,54	-37 728 559,55
Services extérieurs et autres consommations	CR5	-11 356 761,39	-23 125 332,70
<b>II – Consommation de l'exercice</b>		<b>-806 481 123,93</b>	<b>-625 400 132,25</b>
<b>III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I – II)</b>		<b>135 329 198,32</b>	<b>88 719 377,62</b>
Charges de personnel	CR6	-103 749 978,55	-97 951 870,00
Impôts, taxes et versements assimilés.	CR7	-2 761 125,07	-1 991 961,79
<b>IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>28 818 094,70</b>	<b>-11 224 454,17</b>
Autres produits opérationnels	CR8	16 898 637,66	16 716 187,04
Autres charges opérationnelles	CR9	-2 171 029,93	-3 766 941,75
Dotations aux amortissements et aux provisions (DAP)	CR10	-23 127 616,94	-10 378 649,49
Reprise sur provisions et pertes de valeur	CR11	65 612,53	2 383 146,40
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>20 483 698,02</b>	<b>-6 270 711,97</b>
Produits financiers		0,00	3 546 089,01
Charges financières		0,00	0,00
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>		<b>0,00</b>	<b>3 546 089,01</b>
<b>VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS</b>		<b>20 483 698,02</b>	<b>-2 724 622,96</b>
(V + VI)			
Impôts exigibles sur résultats ordinaires (IBS 19%)	CR12		

CIC : MERMOURA -GUELMA / FCC .....Etats Financiers Ex2017

Impôts différés (Variations) <sup>1</sup>	CR13	3 933 798,28	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	CR14	958 774 572,44	736 764 932,32
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	CR15	-934 357 076,14	-739 489 555,28
VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		24 417 496,30	-2724 622,96
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X RESULTAT NET DE L'EXERCICE	CR16	24 417 496,30	-2724 622,96

  
 مدير المحاسبة والمحاسبية  
 يحيى حنوار حمسار





## CIC :MERMOURA -GUELMA/FCC.....Etats Financiers Ex2018

**BILAN PASSIF**  
Exercice clos le 31 Décembre 2018

Um: DA

PASSIF	Note	2018	2017
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis			
Primes et réserves			
Ecart de réévaluation			
Résultat net de l'exercice	P1	7 254 032,86	24 417 496,30
Autres capitaux propres : Report à nouveau	P2		
Impact résultant du changement de méthodes et de référentiel			
Impact résultant des corrections comptables (assainissement)			
Liaison Inter Unités		138 873 618,95	95 021 781,08
<b>SITUATION NETTE (TOTAL I)</b>		<b>146 127 651,81</b>	<b>119 439 277,38</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières	P3	149 710 901,60	149 710 901,60
- Emprunts d'investissement		149 710 901,60	149 710 901,60
- Créiteurs Financiers –passif non courant			
Impôts différés - Passif			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance	P4	20 814 737,71	17 852 783,87
- Provisions pour pensions et obligations similaires		20 814 737,71	16 560 556,85
- Autres provisions			1 292 227,02
<b>TOTAL PASSIFS NON-COURANTS (TOTAL II)</b>		<b>170 525 639,31</b>	<b>167 563 685,47</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés	P7	15 377 901,59	9 947 078,06
- Dettes sur immobilisations destinées à être cédées			
Fournisseurs matières premières			
Opérations Groupe	P8		15 936 332,16
Impôts exigibles		118 657,21	697 507,33
Autres dettes	P9	8 596 864,52	8 293 084,82
Trésorerie Passive (concours bancaires courants – découvert)	P10		
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS (TOTAL III)</b>		<b>24 093 423,32</b>	<b>34 874 002,37</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I + II + III)</b>		<b>340 746 714,44</b>	<b>321 876 965,22</b>

مدير المالية والمحاسبة  
بين نوار هصار

الملحق رقم 09: جدول حسابات النتائج لسنة 2018

## CIC: MERMOURA-GUELMA/FCC.....Etats Financiers Ex2018

## COMPTE DE RESULTAT (Ventilation par nature)

Période du 1<sup>er</sup> Janvier 2018 au 31 Décembre 2018

RUBRIQUES	Note	U m: DA	
		2018	2017
Chiffre d'affaires (HT) – Produits des activités courantes	CR1	857 358 589,92	951 412 845,70
- Ventes de marchandises	CR1.1	4 247 336,27	15 524 611,32
- Ventes produits finis	CR1.2	852 901 253,65	925 938 734,38
- Ventes produits Intra-Groupe		210 000,00	
- Ventes autres produits	CR1.3		9 949 500,00
- Autres prestation Services	CR1.4		
Variation stocks produits finis et en cours	CR2	-2 407 749,00	-1 969 739,99
Production immobilisée	CR2A		
Subventions d'exploitation		4 634 453,76	
Cession inter-unités	CR3	-11 005 851,43	-7 632 783,46
<b>I – Production de l'exercice</b>		<b>848 579 443,25</b>	<b>941 810 322,25</b>
Achats consommés	CR4	-716 501 281,37	-795 124 362,54
- Achats consommés matières premières blés	CR4.1	-664 382 880,00	-749 020 584,00
- Autres achats consommés	CR4.2	-52 118 401,37	-46 103 778,54
Services extérieurs et autres consommations	CR5	-12 063 360,34	-11 356 761,39
<b>II – Consommation de l'exercice</b>		<b>-728 564 641,71</b>	<b>-806 481 123,93</b>
<b>III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I – II)</b>		<b>120 014 801,54</b>	<b>135 329 198,32</b>
Charges de personnel	CR6	-108 215 401,88	-103 749 978,55
Impôts, taxes et versements assimilés	CR7	-3 332 944,83	-2 761 125,07
<b>IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>8 466 454,83</b>	<b>28 818 094,70</b>
Autres produits opérationnels	CR8	17 590 249,86	16 898 637,66
Autres charges opérationnelles	CR9	-358 376,16	-2 171 029,93
Dotations aux amortissements et aux provisions (DAP)	CR10	-19 551 004,90	-23 127 616,94
Reprise sur provisions et pertes de valeur	CR11	238 775,74	65 612,53
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>6 386 099,37</b>	<b>20 483 698,02</b>
Produits financiers		0,00	0,00
Charges financières		0,00	0,00
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>6 386 099,37</b>	<b>20 483 698,02</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires (IBS 19%)	CR12		

مدير المالية والمحاسبة

بين توار توار

République Algérienne Démocratique &  
Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
**Université de Guelma**  
Faculté des Sciences Economique, commercial et  
Sciences de Gestion  
Département des Sciences économiques



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة قلمة  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

قلمة، في: 12 فيفري 2019

رقم: 01/ع.ا.ك.ع.ا.ت.ع.ت/ج.ق. 2019/

إلى السيد مدير مؤسسة مطاحن مرمورة ، هيليوبوليس - قلمة -  
(الموضوع: طلب إجراء ورأسه مبرانية للطلبة بمؤسستكم.

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي و استكمالاً لإعداد مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،  
يشرفنا أن نطلب من سيادتكم التفضل بالموافقة على إجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم، للطلبة الآتية أسمائهم:  
1- بوطابت مريم.

2- هامل نور الهدى

المستوى: الثانية ماستر، شعبة: العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات، السنة الجامعية: 2018/2019  
عنوان المذكرة:

دور التحليل ايطالي في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة  
مطاحن مرمورة هيليوبوليس - قلمة-

و عليه، نرجو من سيادتكم بذل العناية بخصوص توفير الوثائق و المستندات ذات الصلة لتحقيق الغاية المرجوة.

تقبلوا السيد مدير تحياتنا الخالصة.

تأشيرة المؤسسة المستقبلية

رئيس القسم



<http://economie.univ-guelma.dz>

## الملخص:

إن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات، حيث يعتبر من أهم أدوات الإدارة المالية التي يستند عليها متخذ القرار المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة من أجل تحديد الفرص والتهديدات والكشف عن نقاط القوة والضعف في السياسات المالية وللحفاظ على توازنها المالية بغية تسهيل عملية اتخاذ القرارات الرشيدة والعقلانية في الوقت المناسب.

فمن خلال دراستنا تمكنا من معرفة الدور الذي يلعبه التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المركب الصناعي والتجاري مرمورة قلالة وذلك بإسقاط مؤشرات التوازن والنسب المالية على المركب ومن خلال ذلك إستطعنا تحديد الوضعية المالية له واتخاذ القرارات المناسبة.

## الكلمات المفتاحية:

التحليل المالي، القوائم المالية، أدوات التحليل المالي، عملية اتخاذ القرارات.

Le but de cette étude est de connaître le rôle de l'analyse financière dans la prise de décision, un des outils de gestion financière les plus importants sur lequel le décideur financier se base pour diagnostiquer la situation financière de l'institution afin d'identifier les opportunités et les menaces, d'identifier les forces et les faiblesses des politiques financières et de maintenir leur équilibre financier. Faciliter la prise de décision rationnelle et rationnelle en temps opportun.

Notre étude nous a permis de connaître le rôle joué par l'analyse financière dans la prise de décision dans le complexe industriel et commercial de MERMOURA Guelma en supprimant les indicateurs d'équilibre et de ratios financiers sur le bateau, ce qui nous a permis de déterminer la situation financière et de prendre les décisions appropriées.

## les mots clés:

Analyse financière, états financiers, outils d'analyse financière, processus de prise de décision.