وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان:علوم اقتصادية،تسييروعلوم تجارية

الشعبة:علوم مالية ومحاسبية

التخصص:مالية وبنوك

بعنوان:

التحليل المالي ودوره في إتخاذ القرار داخل المؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة للمجمع الصناعي للأكياس بعين الحجر- سعيدة-

SAC A.E.H

من إعداد الطالبة :

- لخضاري وهيبة

تحت إشراف الدكتورة:

- نزعي فاطمة الزهراء

نوقشت وأجريت علنا بتاريخ: .....

لجنة المناقشة :

الدكتور/..... رئيس

الدكتورة/ ..... نزعي فاطمة الزهراء ..... مشرفا

الدكتور/ ..... مناقش

السنة الجامعية : 2019/ 2020

بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٣٨

الإهداء

الحمد و الفضل لله أولا و أخرا هو سبحانه و تعالى ولي النعمة و ماكان من خير و توفيق فهو منه .

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من أعزنا الله بطاعتهما وكرمهما في كتابه العزيز بقوله :

" **ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما** "

إلى من جعلت الجنة تحت قدميها، إلى التي أكستني الدفء والحنان بين ذراعيها، إلى ينبوع الحب والحنان، التي غمرتني بدعواتها عقب كل صلاة، إلى التي ينحني القلم لذكرها

" **أمي الغالية** " **أطال الله في عمرها.**

إلى ستري وعوني وصاحب الفضل في حياتي، إلى من رسم لي معالم النجاح

"**أبي الغالي** " **أطال الله في عمره وأبقاه تاجا فوق رؤوسنا.**

إلى كل أفراد عائلتي الصغيرة و الكبيرة كل بإسمه الذين وقفو معي دعما وسندا حتي أكملت دراستي وخاصة " **أخواتي** " وبأخص "**أخي توفيق** " .

إلى كل من قضيت معهم لحظة في مشواري الجامعي .

إلى كل من كان لي عونا ولو بكملة طيبة ، لكم مني تحياتي .

و العربية

الشكر و التقدير

.

قال الله تعالى" لئن شكرتم لأزيدنكم "

نشكر الله عزوجل و أحمده على منحه القوة و الإرادة للقيام بهذا العمل و نسأله التسديد و التثبيت .

بأسمي معاني الشكر و التقدير و الإحترام نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة :

الدكتورة نزعي فاطمة الزهراء.

كما أتقدم بالشكر و العرفان إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على ما سوف يقدمونه لي من تصحيحات وتوجيهات .

كما لا أنسى أن أشكر جميع عمال المجمع الصناعي للأكياس _بعين الحجر_ على تعاونهم معي .

فشكرا جزيلا لكل هؤلاء وكل من مد لي يد العون لإنجاز هذا العمل نسأل الله عزوجل أن يحفضهم جميعا.

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التحليل المالي ودوره في إتخاذ القرار داخل المؤسسة الإقتصادية ، ولتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها إعتمدنا على جمع المعلومات حول التحليل المالي و عملية إتخاذ القرار من خلال أدواته الأكثر إستخداما والمتمثلة في المؤشرات و النسب المالية ومن خلالها تم الحصول على البيانات الثانوية والتي شكلت الإطار النظري للدراسة ، أما الإطار الميداني فقد إعتمدا على إعداد دراسة تحليلية للوضعية المالية لمجمع الصناعي للأكياس بعين الحجر –سعيدة – ، بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى الأهداف هذه الدراسة ، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

– يعتبر التحليل المالي من أهم الأساليب المساعدة في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة محل الدراسة.

– يساعد التحليل المالي على معرفة نقاط الضغف لتفاديها و نقاط القوة لتعزيزيها .

– يساعد التحليل المالي على تحديد وضعية المؤسسة بشكل دقيق من خلال تطبيق أدواته المستخدمة .

<u>الكلمات المفتاحية :</u> التحليل المالي ، إتخاذ القرار ، أدوات التحليل المالي ، الوضعية المالية .

Summary:

This study aimed to identify the financial analysis and its role in decision-making in the economic institution, and to achieve the objectives of the study and answer its questions, we relied on collecting information about financial analysis and the decision-making process through its most used tools represented in ratios and financial indicators, and through which it was obtained The secondary data, which formed the theoretical framework of the study, as for the field framework, they depended on preparing an analytical study of the financial situation of the Sacks Industrial Complex in Ain Al Hajar - Saeeda - using the descriptive analytical approach to reach the objectives of this study, and the study concluded with a set of results, the most important of which are:

-Financial analysis is considered an effective tool and a tool for making decisions and rationalizing them.

- Financial analysis helps to know the weaknesses to avoid them and the strengths to enhance them.

- Financial analysis helps to define the status of the institution accurately by applying the tools used.

Key words: financial analysis, decision-making, financial analysis tools, financial positioning.

الفهارس

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الإهداء	
الشكر	
الملخص	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة	**أ – ب – ج – د**
الفصل الأول : الإطار النظري للتحليل المالي	
تمهيد	**06**
المبحث الأول : ماهية التحليل المالي	**07**
المطلب الأول : مفهوم وأهمية التحليل المالي	**07**
المطلب الثاني : أهداف ومقومات التحليل المالي	**09**
المطلب الثالث : إستعمالات التحليل المالي و الأطراف المسفيدة منه	**11**
المبحث الثاني : طبيعة التحليل المالي	**16**
المط لب الأول : خطوات و أنواع التحليل المالي	**16**
المطلب الثاني : أهم وسائل التحليل المالي	**20**
المطلب الثالث : مؤشرات و نسب التحليل المالي	**37**
خلاصة الفصل	**45**
الفصل الثاني : أساسيات إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية	
تمهيد	**47**
المبحث الأول : عموميات حول عملية إتخاذ القرار	**48**
المطلب الأول : مفهوم و خصائص إتخاذ القرار	**48**
المطلب الثاني : أهمية إتخاذ القرار و مراحله	**51**
المطلب الثالث : تصنيف القرارات و المشكلات التي تواجهها والعوامل المؤثرة في	**55**

عملية إتخاذ القرارات	
المبحث الثاني : دور التحليل المالي في إتخاذ القرار في المؤسسة	**66**
المطلب الأول : دور مؤشرات التوازن المالي في إتخاذ القرار ومراحل تقييمها	**66**
المطلب الثاني : دور النسب المالية و إستخداماتها في إتخاذ القرار	**68**
المطلب الثالث : دور التحليل المالي في إتخاذ القرارات المالية	**70**
خلاصة الفصل	**72**
الفصل الثالث : دراسة حالة حول المجمع الصناعي للأكياس بعين الحجر SAC A.E.H	
تمهيد	**74**
المبحث الأول : عرض عام للمجمع الصناعي للأكياس بعين الحجر	**75**
المطلب الأول : لمحة تاريخية عن وحدة الأكياس بعين الحجر	**75**
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للوحدة ووظائفها	**76**
المطلب الثالث : نشاط الوحدة و الأطراف التعامل والأهداف	**80**
المبحث الثاني : دور التحليل المالي في إتخاذ القرار في المجمع الصناعي للأكياس	**83**
المطلب الأول : عرض الميزانية المالية لسنوات (2016- 2017 -2018)	**83**
المطلب الثاني : تحليل الميزانية المالية بواسطة المؤشرات والنسب المالية	**85**
المطلب الثالث : تحليل جدول حسابات النتائج والنسب الخاصة به	**91**
خلاصة الفصل	**97**
خاتمة	**99**
المراجع	**103**
الملاحق	**110**

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	شكل الميزانية المالية	21
02	نسب السيولة	23
03	نسب التمويل	24
04	نسب الربحية	26
05	شكل الميزانية المالية المختصرة	27
06	شكل جدول حسابات النتائج (حسب الطبيعة)	28
07	عناصر جدول حسابات النتائج (حسب الطبيعة)	30
08	مؤشرات قائمة الدخل	31
09	شكل جدول حسابات النتائج (حسب الوظيفة)	33
10	عناصر جدول حسابات النتائج (حسب الوظيفة)	34
11	شكل جدول تدفقات الخزينة	35
12	نسب جدول تدفقات الخزينة	36
13	نسب النشاط	43
14	نسب الرفع المالي	44
15	تصنيف القرارات	58
16	الطاقة العمالية للوحدة	79
16	أصول الميزانية المالية المختصرة	83
17	خصوم الميزانية المالية المختصرة	84
18	حساب أنواع رأس المال العامل (2016- 2017- 2018)	85
29	حساب إحتياجات رأس المال العامل (2016- 2017- 2018)	87
20	حساب الخزينة الصافية (2016- 2017 -2018)	87
21	حساب نسب السيولة للمؤسسة	88
22	حساب نسب التمويل للمؤسسة	89
23	حساب نسب النشاط	90
24	حساب القيمة المضافة	91
25	حساب الفائض الإجمالي للإستغلال	92
26	حساب نتيجة الإستغلال	92

27	حساب النتيجة المالية	**93**
28	حساب النتيجة الصافية	**93**
29	حساب قائمة الدخل	**94**

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الأطراف المستفيدة من التحليل المالي	13
02	أنواع التحليل المالي	17
03	مراحل عملية إتخاذ القرار	52
04	تصنيفات المختلفة للقرارات	56
05	مراحل تقييم المقترح الإستثماري	67
06	الهيكل التنظيمي للوحدة	77

فهرس الملاحق

رقم	العنوان
01	الميزانية المالية لمجمع الصناعي للأكياس بعين الحجر – جانب أصول – 2016
02	الميزانية المالية لمجمع الصناعي للأكياس بعين الحجر – جانب خصوم– 2016
03	جدول حسابات النتائج لمجمع الصناعي للأكياس بعين الحجر 2016
04	الميزانية المالية لمجمع الصناعي للأكياس بعين الحجر – جانب أصول – 2017
05	الميزانية المالية لمجمع الصناعي للأكياس بعين الحجر – جانب خصوم– 2017
06	جدول حسابات النتائج لمجمع الصناعي للأكياس بعين الحجر 2017
07	الميزانية المالية لمجمع الصناعي للأكياس بعين الحجر – جانب أصول – 2018
08	الميزانية المالية لمجمع الصناعي للأكياس بعين الحجر – جانب خصوم–2018
09	جدول حسابات النتائج لمجمع الصناعي للأكياس بعين الحجر 2018

مقدمة عامة

مقدمة عامة :

يعتبر التحليل المالي من أهم المواضيع التي تناولتها الدراسات الإقتصادية ، حيث يعمل بصفة عامة على إجراء فحص للسياسات المتبعة من طرف المؤسسة خلال دورات متعددة من نشاطها للكشف عن نقاط القوة و الضعف التي تحمل سلبا و إيجابا على المؤسسة ، كما له ضرورة ملحة للتخطيط المالي السليم ، حيث زادت أهميتة في ظل تعقد وتوسع أنشطة المؤسسات الإقتصادية ، و أصبح يلزم على المدير المالي التعرف على المركز المالي للمؤسسة قبل التفكير في وضع الخطط المستقبلية و نتيجة للتطورات الإقتصادية ، لم تعد نتائج القوائم المالية للمؤسسات قادرة على تقديم صورة كاملة عن النشاط دون تعزيزها بأداة أو أكثر من أدوات التحليل المالي، كما يعتبر أيضا تقنية تستعملها وتنتهجها أغلب المؤسسات لتفادي المخاطر المحتملة التي يمكن أن تواجهها ، وخاصة أنها تنشط في محيط يتميز بالتغيير المستمر سواء داخليا أو خارجيا.

بالإضافة إلى التعقيد الذي يصاحب عملية إتخاذ القرارات عالم تزايدت فيه المنافسة وحالة عدم التأكد و لذلك فإن القرارا ت الإدارية في مجال التشغيل أو الإستثمار أو التمويل لم تعد سهلة على متخذ القرار بالقيام بها إعتمادا على الخبرة الذاتية ، فالقرار يجب أن يكون مقصودا وليس عفويا ، لهذا فإن إتخاذ القرارات ليس بالمهمة السهلة خاصة و أن النجاح و التقدم لايكون وليد حظ أو الصدفة ، وهذا يعني عدم إتخاذ أي قرار إداري إلا بعد إجراء دراسة معمقة و تحليل القوائم المالية الختامية ، حتى يتسنى للمدير المالي إكتشاف نقاط القوة وإستغلالها أحسن إستغلال ، وتحديد مواطن الضعف لإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

- **<u>إشكالية الدراسة :</u>**

وبناءا على ما سبق يمكن طرح إشكالية هذه الدراسة في السؤال التالي :

– ما دور التحليل المالي في إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية ؟

وتتفرع هذه الإشكالية الرئيسية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي :

* ما المقصود بالتحليل المالي ؟ ماهي أهميته ؟

*هل يساهم التحليل المالي في إتخاذ القرار في المؤسسة ؟

* ماهي أهم أدوات التحليل المالي المساعدة في إتخاذ القرارات في المجمع الصناعي للأكياس بسعيدة ؟

- **فرضيات الدراسة :**

– يساهم التحليل المالي في المساعدة على إتخاذ القرارات من خلال النتائج التي يتم حصول عليها بعد تحليل عناصر القوائم المالية للمؤسسة .

– يستخدم المحلل المالي المؤشرات والنسب المالية لإتخاذ القرارات في المجمع الصناعي للأكياس بسعيدة .

- **أهداف الدراسة :**

– التعرف على الوضعية المالية للمؤسسة من خلال الإطلاع على قوائمها المالية وتحليلها .

– معرفة دور الذي يقوم به التحليل المالي في إتخاذ القرارات في المؤسسة.

– إستخلاص طرق و الأدوات التي تستخدم في التحليل المالي لإبراز نقاط القوة و الضعف في المؤسسة .

- **أهمية الدراسة :**

تكمن أهمية الدراسة في أن التحليل المالي من أهم الوسائل التي يتم بموجبها تحليل نتائج المؤسسة الإقتصادية عن طريق تحليل القوائم المالية (الميزانية ، جدول حسابات النتائج) ، بإعتبارها قاعدة معلوماتية تساعد على تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة الإقتصادية بحيث يظهر فيها تحليل تلك المعلومات نقاط القوة و الضعف المؤسسة ، ومدى سلامة أوضاعها المالية من خلال ممارستها لنشاطها ، وهذا لايمكن الوصول إليه إلا بإستخدام أدوات تحليلية من قبل المحلل بإستعمال المعلومات المتاحة .

- **حدود الدراسة :**

– **الحدود المكانية :** لقد تمت هذه الدراسة في المجمع الصناعي للأكياس بعين الحجر SAC A.E.H من أجل البحث عن دور التحليل في إتخاذ القرار في المؤسسة .

– **الحدود الزمنية :** تحددت الدراسة من حيث المجال الزمني بالفترة الممتدة من 2016 إلى غاية 2018.

- **أسباب إختيار الموضوع :**

– الرغبة الشخصية في التعرف والإحاطة بهذا الموضوع نظرا للأهمية التي يحظى بها.

– أفكار سابقة حول الموضوع بشكل عام من خلال التخصص الدراسي .

– الرغبة الشخصية في البحث في هذا الموضوع .

- **صعوبات الدراسة :**

– صعوبة إيجاد مكان القبول للقيام بدراسة الحالة في المؤسسة.

– صعوبة الحصول على المصادر و المراجع بسبب الظروف الصحية التي تعيشها البلاد .

- **المنهجية المتبعة في الدراسة :**

المنهج المتبع لمعالجة هذا الموضوع هو المنهج الوصفي التحليلي ، حيث يظهر المنهج الوصفي من خلال عرض الجانب النظري للتحليل المالي وكيفية إستخدام أدوات التحليل المالي في عملية إتخاذ القرارات ، أما الجانب التطبيقي إعتمدنا على المنهج التحليلي من خلال التعمق في الموضوع من خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة و تحليل مختلف وثائقها.

- **الدراسات السابقة :**

✓ **دراسة لزعر محمد سامي بعنوان :** " التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي – دراسة حالة مؤسسة صيدال الأم " ، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير في علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2012 ، حيث حاولت معالجة مدى تأثير تطبيق نظام المحاسبي المالي على مجالات و أبعاد التحليل المالي للقوائم المالية في المؤسسة ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأدوات المستخدمة في التحليل المالي للقوائم المالية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية بعد تبني النظام المحاسبي المالي .

- ✓ **دراسة اليمين السعادة بعنوان :** " إستخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية وترشيد قراراتها– دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير في العلوم التجارية ، جامعة الحاج لخضر – باتنة ،2009 ، حيث درست إذا كان التحليل المالي أداة كافية للوصول إلى تقييم الوضعية المالية للمؤسسة وتحديد المشاكل التي تعاني منها، و قد هدفت هذه الدراسة التعرف على الأدوات المستخدمة في التحليل المالي قصد تقييم أداء المؤسسة ، والتعرف على حقيقة الوضع المالي للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة .
- ✓ **دراسة بحري علي بعنوان :** "التحليل المالي كوسيلة مساعدة في إتخاذ القرارات في المؤسسات الإقتصادية – دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتواره في علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ،2018 ، حيث حاولت معالجة مامدى مساهمة التحليل المالي في إتخاذ القرارات لدى المؤسسات الإقتصادية في العينة المدروسة ، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة إستخدامات التحليل المالي في ترشيد القرارات في المؤسسة بإعتباره من الأساليب العلمية التي يكثر إستخدامه في الإدارة المالية لتقييم الوضعية المالية للمؤسسة من جميع جوانبها .

- **هيكل الدراسة :**

- ➢ **الفصل الأول** : يتضمن الإطار النظري للتحليل المالي ، حيث تطرقنا فيه إلى مبحثين رئيسين، المبحث الأول تحدثنا عن ماهية التحليل المالي ، و المبحث الثاني تطرقنا إلى طبيعة التحليل المالي .
- ➢ **الفصل الثاني** : تضمن أساسيات حول إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية ، سيخصص هذا الفصل إلى مبحثين وكل مبحث يتناول ثلاث مطالب ، المبحث الأول عموميات حول عملية إتخاذ القرار ، المبحث الثاني دور التحليل المالي في إتخاذ القرار .
- ➢ **الفصل الثالث** : دراسة حالة على مستوى المجمع الصناعي للأكياس بعين الحجر، وتم تقسيمه إلى مبحثين ،المبحث الأول عرض عام للمجمع الصناعي للأكياس و هيكله التنظيمي، و المبحث الثاني تطرقنا إلى دور التحليل المالي في إتخاذ القرار في المجمع الصناعي للأكياس .

الفصل الأول :
الإطار النظري للتحليل المالي

تمهيد:

يعتبر التحليل المالي تقنية من تقنيات التسيير، فهو يهدف إلى التشخيص وتحليل الوضعية المالية في المؤسسة بغرض تحديد نقاط القوة من أجل العمل على تحسينها وجعلها أكثر قوة ، والكشف على الأخطاء والعمل على تصحيحها أو التخلص منها، ويمكن إعتبارها نقطة بداية لأي سياسة مستقلة وهذا من خلال دراسة وتقسيم نشاط المؤسسة ومعرفة إتجاهه والتنبؤ به.

كما يعد التحليل المالي من أهم الأدوات التي يستعين بها المحلل المالي لتحقيق أهداف المؤسسة ولكي يقوم هذا الاخير باتخاذ القرارات السليمة والمطابقة للأهداف التي رسمتها المؤسسة يجب أن تعتمد في تحليلها على أدوات موثوق فيها ، وتعتبر مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية من بين الأدوات الأكثر شيوعا وإستخداما في تقييم الوضع المالي، وذلك لأنها تعطي قراءة صحيحة للوضعية المالية للمؤسسة .

ومن هنا سنحاول من خلال هذا الفصل إعطاء نظرة شاملة عن التحليل المالي وذلك بتقسيمه إلى مبحثين و كل مبحث يتكون من ثلاث مطالب :

- **المبحث الأول : ماهية التحليل المالي .**
- **المبحث الثاني : طبيعة التحليل المالي .**

المبحث الأول : ماهية التحليل المالي .

يعتبر التحليل المالي واحد من أهم المواضيع التي تتناولها دراسات إقتصاديات المؤسسة وضرورة بالغة تمليها متطلبات التخطيط المالي السليم ، وبالتالي إرتأينا تقديمه بمفاهيم عامة تضمنت ماهيته وأهميته وأهدافه ومقوماته وإستعمالات والأطراف المستفيدة منه ،حيث أن الإحاطة بهذه المفاهيم تعتبر الركيزة الأساسية للمؤسسة حتى تستخدم هذه الأداة بشكل فعال.

المطلب الأول : مفهوم وأهمية التحليل المالي.

ترتبط المؤسسة الإقتصادية بفعل نشاطها في كل مرحلة بأطراف وأعوان إقتصاديين آخرين، ويتم هذا الارتباط عن طريق التدفقات حقيقية ونقدية ، ولأهمية هذه التدفقات تعمل المؤسسة على تسييرها ومراقبتها وذلك بتحديد تكاليف وإيرادات التدفقات الحقيقة وهذا بواسطة مصلحة مكملة لمصلحة المحاسبة والمتمثلة في مصلحة التسيير المالي التي تتخذ من التحليل المالي كأساس ودعامة في عملية المراقبة و إتخاذ القرار، ولقد تعددت التعاريف المتعلقة بالتحليل المالي ونذكر منها:

الفرع الأول : تعريف التحليل المالي.

– يعرف التحليل المالي بأنه هو مجموع الأساليب والطرق الرياضية والإحصائية و الفنية التى يقوم بها المحلل المالي على البيانات والتقارير والكشوف المالية من أجل تقييم أداء المؤسسات و المنظمات في الماضي والحاضر وتوقع ما ستكون عليه في المستقبل .[1]

– يعرف على أنه مجموعة العمليات والاجراءات التي توفر المعلومات المالية الدقيقة عن الوضعية المالية للمؤسسة من حيث الملاءة المالية ،السيولة والمردودية لمختلف المتعاملين مع المؤسسة من مساهمين، دائنون ،مستثمرون و أصحاب اتخاذ القرار.[2]

[1] دكتور وائل رفعت خليل محاضر بكلية التجارة الخارجية ، أساسيات الادارة المالية، الطبعة الأولى 2018، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية ، ص 184.

[2] دكتور رفافة ابراهيم ، مالية مؤسسة ، مطبوعة موجهة لسنة ثانية مالية ومحاسبة ، ،جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة 2016،ص19.

– عرفه **(p. conso)**: بأنه وسيلة هامة للإتصال واحتكاك المؤسسة مع محيطها ،ليس فقط المالي وإنما كذلك الصناعي والتجاري، وهي تهدف إلى وضع تشخيص للوضعية المالية للمؤسسة والذي سوف يسمح باتخاذ القرارات اللازمة.[1]

مما سبق يمكن القول أن التحليل المالي هو علم له قواعد ومعايير وأسس تهتم باستخلاص المعلومات من البيانات المتوفرة باستعمال مجموعة من الطرق الرياضية و الإحصائية والفنية من أجل التعرف على أداء المؤسسة في الماضي وتقييم أدائها الحاالي والتنبؤ بأدائها في المستقبل لاكتشاف نقاط القوة والضعف وذلك من أجل مساعدة الإدارة على إتخاذ القرارات الملائمة لانقاذ الوضع وتحسين العمل والحصول على نتائج جيدة للسنوات المقبلة.

الفرع الثاني : أهمية التحليل المالي.

1– التحليل المالي أداة من أدوات الرقابة الفعالة وهي أشبه بجهاز الانذار المبكر والحارس الأمين للمؤسسة سيما اذا إستخدم بفعالية في المؤسسة .

2– يمكن إستخدام التحليل المالي في تقييم الجدوى الاقتصادية لاقامة المشاريع وتقييم الأداء.

3– التحليل المالي أداة من أدوات التخطيط حيث أنه يساعد في توقع المستقبل للوحدات المستقبلية .

4– التحليل المالي أداة من أدوات إتخاذ القرارات المصيرية سيما ما يخص قرارات الاندماج و التوسع و التحديث والتجديد.

5– يساعد التحليل المالي في رسم السياسات المختلفة للمؤسسة (الإستثمار ،التمويل، توزيع الأرباح).

6– يعتبر التحليل كمؤشر على مدى نجاح أو فشل الإدارة في تحقيق أهدافها.

7– توفير إطار ملائم لإتخاذ القرارات وفق أسس علمية سليمة .[2]

[1] Pierre conso ,la gestion de lentreprise ,5eme edition paris , dunod , 1979,p135.

[2] دكتور وائل رفعت خليل ، نفس المرجع السابق ، ص 188.

المطلب الثاني : أهداف و مقومات التحليل المالي.

يهدف التحليل المالي بشكل عام إلى تقييم أداء المؤسسة من زوايا متعددة ، وبكيفية تحقق أهداف مستخدمي المعلومات ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة ، ذلك بقصد تحديد مواطن القوة والضعف ومن ثم الإستفادة من المعلومات التي يوفرها التحليل المالي لهم في ترشيد قراراتهم المالية ذات العلاقة بالمؤسسة .

الفرع الأول :أهداف التحليل المالي.

يهدف التحليل المالي إلى تحقيق الغايات التالية :

1- تعرف حقيقة الوضع المالي للمؤسسة .

2- تحديد قدرة المؤسسة على خدمة دينها وقدرتها على الاقتراض.

3- تقييم السياسات المالية والتشغيلية المتبعة .

4- الحكم على مدى كفاءة الادارة .

5- تعرف الاتجاهات التي يتخذها أداء المؤسسة.

6- تقييم جدوى الاستثمار في المؤسسة.

7- الاستفادة من المعلومات متاحة لإتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتقييم.

8- معرفة وضع الشركة في قطاعها.[1]

وهناك بعض الأهداف التي إكتسبها التحليل المالي في وقتنا الحالي سوف نقوم بذكر بعضها:

- معرفة المركز المالي للمؤسسة .

- معرفة مركز قطاعها الذي تنتمي إليه .

[1] الأستاذ محي الدين عبد الرزاق حمزة (قسم المحاسبة –جامعة دمشق) أساسيات التحليل المالي ،الطبعة الاولي 2017، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع ،عمان ،2014، ص 20.

– مقارنة الوضعية العامة للمؤسسة مع المؤسسات من نفس القطاع.

– المساعدة في إتخاذ القرارات المالية بأقل تكلفة وأعلى عائد.

– إقتراح سياسات مالية لتغير الوضعية المالية والاستقلالية للمؤسسة .

– توجيه أصحاب الأموال والراغبين في الأستثمار في المجالات الاستثمارية المختلفة والعائد المتوقع لكل مجال .

– التحقق من المركز المالي للمؤسسة والأخطار المالية التي قد تتعرض لها المؤسسة نتيجة سياسة التمويل المعتمدة .

– تحديد نسبة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ونسبة الأرباح المحققة .[1]

الفرع الثاني: مقومات التحليل المالي .

يستند التحليل المالي إلى مجموعة من المبادئ والمقومات ،التي يعتمد عليها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة التي تتخلص فيما يلي :

– تحديد أهداف التحليل المالي بشكل واضح.

– تحديد الفترة التي يشملها التحليل المالي، مع تحديد البيانات المالية التي يمكن الإعتماد عليها.

– تحديد المؤشرات المناسبة واللازمة للوصول إلى النتائج في أسرع وقت وبأقل تكلفة .

– التفسير السليم لنتائج التحليل المالي ،حيث تصبح قاعدة للمحلل المالي يستخدمها بطرق سليمة، لتعطي نتيجة غير قابلة للتأويل .

– أن يكون المحلل المالي على دراية تامة بالبيئة الداخلية و الخارجية المحيطة بالمؤسسة .

– يجب أن يتميز المحلل بقدرات علمية وعملية، تجعله قادرا على تفسير النتائج المتحصل عليها، إضافة إلى قدرته على التنبؤ بالأداء المستقبلي للمؤسسة .

[1] دكتور الزغيبي هيثم محمد ، الإدارة والتحليل المالي ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، الأردن ، ص167.

– أن يسلك المحلل في عملية التحليل منهجا عمليا يتناسب مع أهداف عملية التحليل، كما يجب أن يستخدم أساليب وأدوات تتمتع بسمتي الموضوعية والملائمة للأهداف التي تسعى إليها وتقدم تصورا عن واقع حال المؤسسة وما سيكون عليه بالمستقبل.[1]

المطلب الثالث :إستعمالات التحليل المالي والأطراف المستفيدة منه.

يمتاز التحليل المالي أنه أداة فعالة في المؤسسة مما يوفر معلومات اللازمة للجهة المعنية من مصادر مختلفة ، وهذا ما يجعل التحليل المالي ذو أهمية مميزة ليستفيد منه أطراف مهتمة به، وذلك بإتباع خطوات منتهجة.

الفرع الأول :إستعمالات التحليل المالي.

يمكن استعمال التحليل المالي لخدمة أغراض متعددة ومن أهمها كالأتي :

1– **التحليل الائتماني:**هذا التحليل بصورة عامة يقومون به المقرضين من أجل معرفة الاخطار التي سيواجهونها اذا منحوا قرضا للأحد الأطراف ، لذا يقومون بتحليل مديونية الطرف الذي ينوون منحه قرضا من أجل التحقق من أن هذا الطرف قادر على إعادة القرض عند استحقاقه.

2– التحليل الاستثماري :هذا النوع يهتم بعملية تقييم الأسهم والسندات وتقييم المؤسسات بصورة عامة، وهذا النوع يعتبر من الأنواع المهمة باعتبار أن الاستثمار هو مدار اهتمام نسبة كبيرة من الافراد والمؤسسات.[2]

3– تحليل الاندماج والشراء: ينتج عن الاندماج و الشراء تكوين وحدة اقتصادية واحدة نتيجة لانضمام وحدتين إقتصاديتين أو أكثر معا و زوال الشخصية القانونية لكل منهما أو لأحدهما، وهي حالة رغبة مؤسسة شراء مؤسسة أخرى، تتولى الإدارة المالية للمشتري عملية التقييم ، فتقدر القيمة الحالية للمؤسسة المنوي شراؤها، كما تقدر الأداء المستقبلي لها، وفي نفس الوقت تتولى الإدارة المالية للبائع القيام بنفس عملية التحليل لأجل تقييم العرض المقدم والحكم على مدى مناسبته.

---

[1] دكتور فهمي مصطفى الشيخ ، التحليل المالي ، الطبعة الأولى ، رام الله للنشر والتوزيع ، فلسطين ،2008، ص 09 .

[2] الأستاذ علي خلف عبد الله، التحليل المالي للرقابة على الاداء والكشف عن الانحرافات ،الطبعة الاولى 2015، مركز الكتاب الاكاديمي ،عمان (الأردن)، 2014 ، ص59.

4- تحليل تقييم الأداء: تعتبر أدوات التحليل المالي مثالية لتحقيق هذه الغاية لما لها من قدرة على تقييم ربحية المؤسسة وكفاءتها في ادارة موجوداتها و توازنها المالي وسيولتها و الاتجاهات التي تتخذها للنمو وكذلك مقارنة أدائها بالمؤسسات اخرى تعمل في نفس المجال وفي مجالات أخرى ومن الجدير بالذكر ان هذا النوع من التحليل تهتم به معظم الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة مثل الادارة والمستثمرين والمقرضين ...الخ.[1]

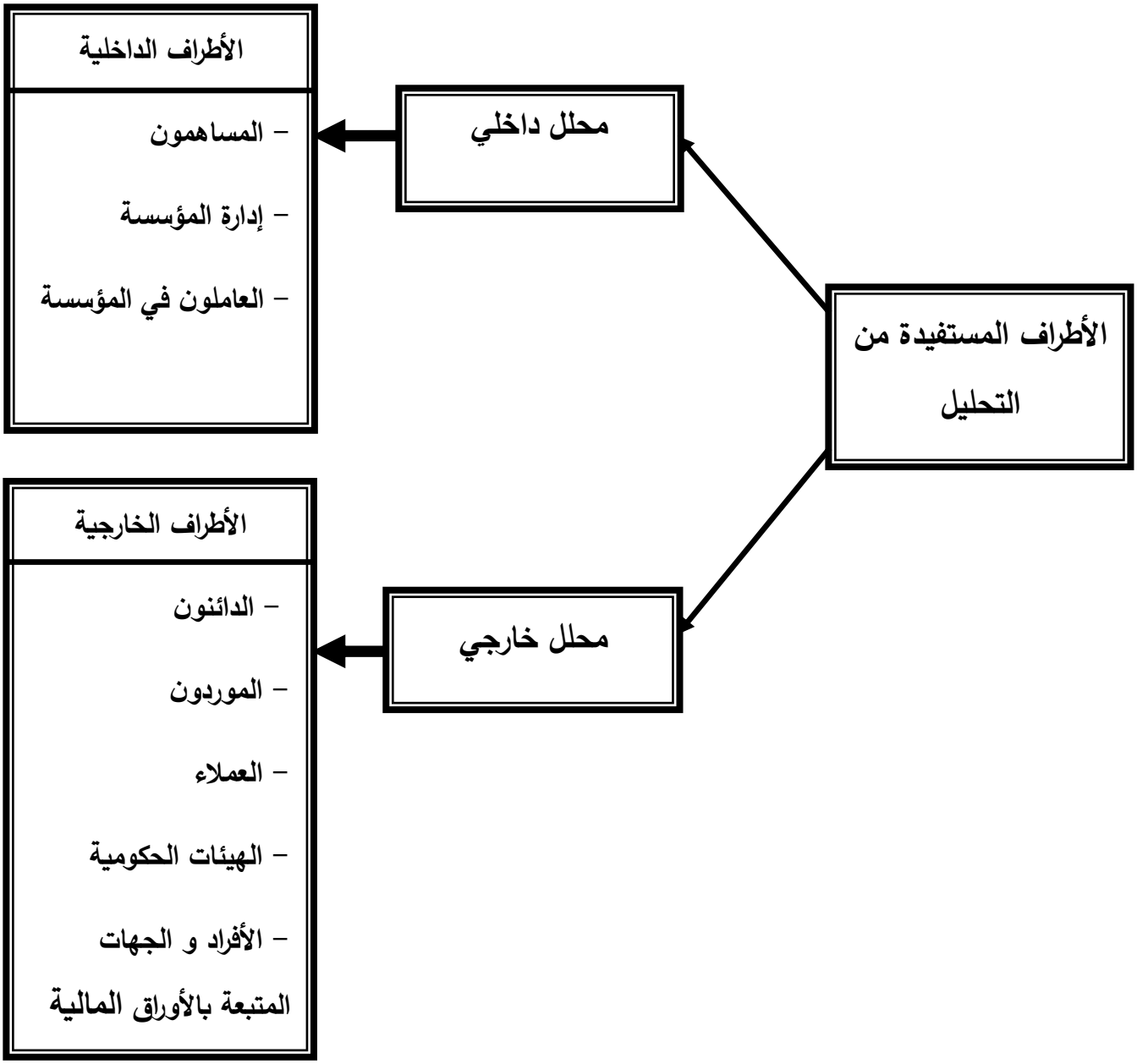
5- التخطيط : تعتبر عملية التخطيط للمستقبل أمرا هاما لكل مؤسسة وتتمثل عملية التخطيط بوضع تصور لأداء المؤسسة المتوقع في المسقبل ، وتلعب أدوات التحليل المالي دورا مهما في هذه العملية من حيث تقييم الأداء السابق وتقدير الأداء المستقبلي.[2]

[1] دكتورة ساجي فاطمة، مطبوعة في مقياس التحليل المالي ،لطلبة السنة الثالثة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة إبن خلدون، تيارت،2016 ، ص8.

[2] أحمد غازي طاهر ، مدى استخدام أدوات التحليل المالي في اعداد الموازنات التخطيطية (دراسة ميدانية على الشركات ا لصناعية المساهمة العامة الأردنية)، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستر في المحاسبة ،جامعة ال البيت ،كلية ادارة المال و الأعمال، 2015،ص12.

الفرع الثاني : الأطراف المستفيدة من التحليل المالي.

الشكل رقم -01- يوضح الأطراف المستفيدة من التحليل المالي.



المصدر: دكتور علي عباس،الإدارة المالية،إثراء للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى،الأردن،2008، ص10.

من خلال الشكل التالي يمكن إستخلاص الأطراف المستفيدة من التحليل المالي كما يلي :

أ- الأطراف الداخلية :

- **المساهمون:** أكثر ما يهم المساهم هو العائد (الربح) على المال المستثمر،ودرجة المخاطر التي يمكن أن تتعرض له استثمارته.لذلك فهو دائما لايدخر جهدا في البحث عما إذا كان من الأفضل الاحتفاظ بالأسهم التي يمتلكها أو يتخلى عنها،لذلك يفيد التحليل المالي المساهم في تقييم هذه الجوانب .[1]
- **إدارة المؤسسة** : تساعدها نتائج التحليل المالي في تحديد السياسة المالية وحتي السياسة العامة ،وكذلك تمكنها من القيام بأعمال الرقابة والتخطيط وتقييم الأداء .
- **العاملون في المؤسسة** : يمكن القول بصفة عامة، أن أهم الأطراف ذات المصلحة في المشروع هما:
  - المساهمون (الملاك)
  - العاملون في المؤسسة

ب- الأطراف الخارجية :

- **الدائنون** : يعتبر الدائنون والبنوك من أحد المستفيدين من المعلومات حول المركز المالي للمؤسسة ، ومدى قدرة هذه الأخيرة على سداد التزاماتها على المدى القصير والطويل.
- **الموردون:** يستفيد المساهمون في تقدير درجة مكافئة مساهماتهم وخطر الخسارة التي يمكن التعرض لها ، وبالتالي ينصب اهتمامهم عند التحليل عادة على قدرة المؤسسة على خلق الأرباح حاليا ومستقبلا ، وكذا درجة نموها من سنة لأخرى .
- **العملاء** : باستخدام البيانات التي ينشرها المورد وكذلك منافسيه، يمكن للعميل معرفة ما إذا كانت الشروط التي يحصل عليها خاصة فترة الائتمان مماثلة لما تمنح لغيره، وتتطابق مع فترة الائتمان التي يمنحها هو لعملائه، وتتم هذه المقارنات باستخدام القوائم المالية بحساب متوسط فترة الائتمان.[2]
- **الهيئات الحكومية:** يعود اهتمام الهيئات الحكومية بتحليل أداء المؤسسات لأسباب رقابية بالدرجة الأولى ولأسباب ضريبية بالدرجة الثانية، بالإضافة إلى الأهداف التالية:

---

[1] حليمة خليل الجرجاوي ، دورة التحليل المالي للمعلومات المالية المنشورة في القوائم المالية للتنبؤ بأسعار الأسهم، شهادة لنيل درجة الماجيستر في المحاسبة والتمويل ،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية –غزة ،2008،ص 42.

[2] دكتورة زغيب مليكة ، دكتور بوشنقير ميلود ، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد ، الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ص18 .

- التأكد من التقيد بالأنظمة والقوانين المعمول بها .
- تقييم الأداء رقابة بنك المركزي للبنوك التجارية .
- مراقبة الأسعار .

- **الأفراد والجهات المتعاملة بالأوراق المالية:** يستفيد سماسرة الأوراق المالية من التحليل المالي للأغراض الآتية :

- تحليل التغيرات السريعة على أسعار الأسهم للشركات في السوق المالي .
- تحليل السوق المالي وتحديد المؤسسات التي يمثل شراء أسهمها أفضل استثمار.

مراقبة و متابعة الأموال السائدة و تأثيرها على السوق المالي .[1]

[1] اليمين سعادة ، إستخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قرارتها(دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة للقياس والمراقبة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العلمة (سطيف) ،2008،ص10،11،12

المبحث الثاني : طبيعة التحليل المالي .

لاشك بأن أي مشروع يلد ويترعرع وسط مجتمع معين تنشأ بينهم علاقات تختلف درجة متانتها وفقا لمستوى المصالح التي تربطهم ببعض ، لذلك خصصنا هذا المبحث لأنواع وخطوات وأهم وسائل التحليل وأخيرا أدوات التحليل المالي على مستوى الميزانية المالية .

المطلب الأول: خطوات و أنواع التحليل المالي.

إن إنجاز التحليل المالي يستوجب المرور بالخطوات والأنواع الأساسية ، حيث أن هذه الخطوات و الأنواع تختلف من تحليل إلى آخر ، حيث يعتمد المحلل المالي في تنفيذ عملية التحليل على جملة خطوات متتابعة تشكل في مجملها المنهج العلمي للتحليل ، ويمكننا أن نوجز خطوات التحليل المالي كما يلي :

الفرع الأول: خطوات التحليل المالي .

- ❖ مرحلة التصنيف : يقوم المحلل المالي في هذه المرحلة الإبتدائية بتصنيف الأرقام التي تحتويها القائمة المالية لأكثر من فترة محاسبية ثم يقوم بتجزئتها الى جزأين وهما الأصول والخصوم ،ثم توضع في مجموعات محددة ومتجانسة حتى يتمكن من معالجتها.[1]
- ❖ مرحلة المقارنة : يتم في هذه الخطوة محاولة إنشاء علاقات بين البيانات المصنفة وفق نماذج محددة وموحدة مع العلم أن عملية المقارنة تتم على مستوى المجموعات الكلية أو الجزئية وبين فترات زمنية متفاوتة.
- ❖ مرحلة الاستنتاج : بعد التصنيف والمقارنة يقوم المحلل بالبحث عن الأسباب والحكم على المركز المالي للمؤسسة وتقديم الاقتراحات[2].

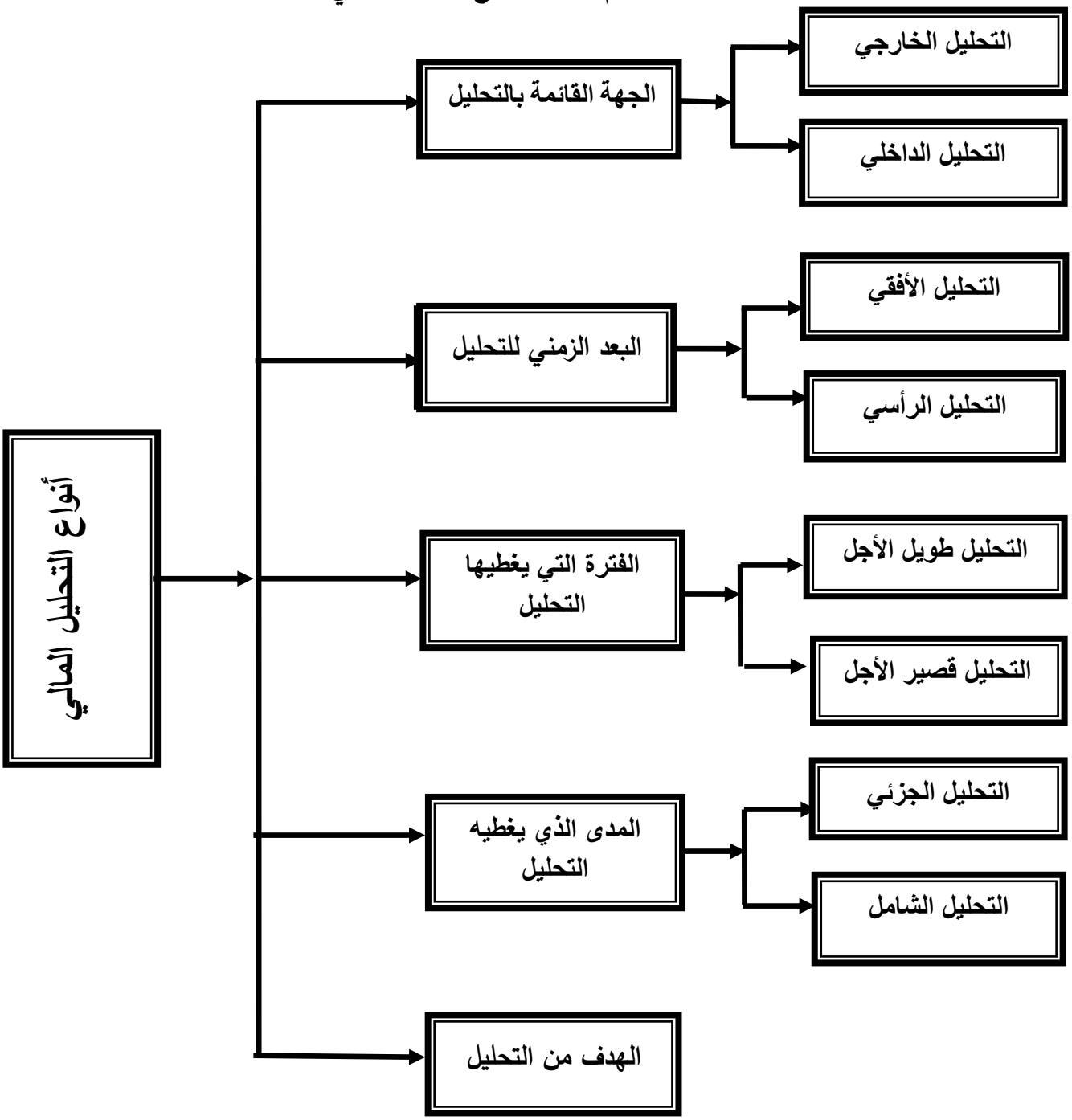
---

[1] بن مالك عمار ، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء ،مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة منتوري قسنطينة، 2010 ،ص15.

[2] الدكتور عبد الرحمن محمد سليمان رشوان ، دور استخدام نسب التحليل المالي في تقييم الأداء المالي لقطاع البنوك والخدمات المالية المدرجة في بورصة فلسطين ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، المجلد5، العدد2، ديسمبر 2018، ص208.

الفرع الثاني :أنواع التحليل المالي.

الشكل رقم -02- أنواع التحليل المالي



المصدر :دكتور وليد ناجي الحيالي ،الإتجاهات الحديثة في التحليل المالي ، مشورات الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2007، ص31.

من خلال الشكل يمكن النظر إلى التحليل المالي، بإعتباره أنواع متعددة ، وهذه الأنواع ناتجة عن التبويب الذي يتم إستنادا إلى أسس مختلفة ، ومن أهم هذه الأسس مايلي :

أ- **حسب الجهة القائمة بالتحليل:** يتم تقسيم التحليل المالي إلى الجهة القائمة بالتحليل إلى :

- ✓ التحليل الداخلي: وهو التحليل الذي تقوم به جهة الداخلية أي من داخل المؤسسة المراد إجراء التحليل لها.
- ✓ التحليل الخارجي: هذا النوع من التحليل تقوم باجراءه جهات من خارج المؤسسة كالبنوك والمصارف والغرفة التجارية والصناعية وفي أيامنا هذه المكاتب المتخصصة في الحسابات والتدقيق.[1]

ب-حسب البعد الزمني: إن التحليل المالي بعدا زمنيا ،يتمثل الماضي والحاضر ،وبناءا عليه يمكن تبويب التحليل المالي من حيث علاقته بالزمن إلى ما يلي:

- ✓ التحليل الرأسي(الثابت أو الساكن): وهو التحليل الذي يقوم على أساس المقارنة بين أرقام في القوائم المالية حدثت في نفس الفترة ، كمقارنة صافي الربح لسنة ما مع مبيعات نفس السنة، ويتصف هذا النوع من التحليل بالسكوت لانتقاء البعد الزمني عنه ، حيث أن المقارنة تقم في نفس الفترة .[2]
- ✓ التحليل الأفقي(المتغير): وهو تحليل 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.

ويستخدم التحليل الأفقي على تحقيق الآتي :

- إكتشاف سلوك النسبية أو أي بند من بنود أي قائمة مالية موضوع الدراسة عبر الزمن.

[1] دكتور دلال غسان الخيري، دكتورمحمد مدحت غسان الخيري،التحليل المالي والكشف عن الانحرفات و الاختلاس ،الطبعة الأولى، الصايل للنشروالتوزيع، عمان (الاردن)،2013م، ص46.

[2] دكتور عامر عبد الله ، التحليل والتخطيط المالي المتقدم ،الطبعة الأولى 1436هـ،2015م، دار البداية ناشرو ن وموزعون عمان (الأردن) ،2014 م ص198.

– تقييم انجازات ونشاط المؤسسة في ضوء هذا السلوك ومن ثم إنجاز القرارات المناسبة بعد تتبع أسباب التغير الى جذورها.[1]

ج– الهدف من التحليل : يمكن تبويب التحليل إلى عدة أنواع استنادا إلى الهدف من التحليل منها:

- ✓ تحليل لتقويم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير .
- ✓ تحليل لتقويم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في الأجل الطويل .
- ✓ تحليل لتقويم ربحية المشروع .
- ✓ تحليل لتقويم الأداء التشغيلي للمشروع .
- ✓ تحليل تقويم التناسق في الهيكل التمويلي العام ومجالات استخداماته.[2]

د– الفترة التي يغطيها التحليل :

- ✓ التحليل المالي قصير الأجل : قد يكون التحليل رأسيا أو أفقيا، ولكنه يغطي فترة زمنية قصيرة، ويستفاد منه في قياس قدرات وإنجازات المشروع في الأجل القصير، وغالبا ما يركز هذا النوع من التحليل على قابلية المشروع في الأجل القصير عل تغطية التزاماته الجارية وتحقيق الإيرادات التشغيلية، لذلك غالبا ما يسمى بتحليل السيولة وهذا النوع من التحليل يهم بالدرجة الأولى الدائنون والبنوك.
- ✓ التحليل المالي طويل الأجل : يركز هذا التحليل على هيكل التمويل العام والأصول الثابتة، والربحية في الأجل الطويل، إضافة الى تغطية التزامات المشروع طويل الأجل .

– بما في ذلك القدرة على رفع فوائد وأقساط الديون عند استحقاقها، مدى انتظامها في توزيع الأرباح ، وحجم هذه التوزيعات وتأثيرها على أسعار أسهم في الأسواق المالية، ولتحقيق الغايات السابقة يقوم المحلل المالي بتحليل التناسق في هيكل التمويلي والإستخدامات.[3]

---

[1] دكتور محمد سعيد عبد الهادي، الإدراة المالية ، الطبعة الثالثة 2015، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،2015م،ص89.

[2] الأستاذ علي خلف عبد الله ، التحليل المالي وإستخداماته للرقابة على الأداء والكشف عن الانحرافات ،تقدمت هذه الاطروحة استكمالا منح درجة الماجيستير في التحليل المالي ،الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك ، كلية الادارة والإقتصاد ،ص15.

[3] دكتور خلدون ابراهيم شريفات، الإدارة والتحليل المالي، دار وائل للنشر، 2011،ص 119.

هـ- المدى الذي يغطيه التحليل:

- ✓ التحليل الجزئي : يغطي هذا التحليل جزءا من أنشطة المشروع لفترة زمنية معينة أو أ كثر .
- ✓ التحليل الشامل : يشمل هذا التحليل كافة أنشطة المشروع لسنة مالية واحدة أومجموعة من السنوات .[1]

المطلب الثاني: أهم وسائل التحليل المالي .

يعتمد المحلل المالي وغيرهم من المستفيدين من التحليل المالي على أدوات هذا الأخير توضح نوعية التأثير عند الحكم على الوضع الحقيقي للمؤسسة والحصول على معلومات هي الأخرى تكشف مدى سلامة وصحة المركز المالي والنقدي للمؤسسة وعليه سيتم التطرق إلى أبرز أهم وسائل التحليل المالي بداية من الميزانية المالية .

الفرع الأول : تعريف الميزانية مالية و المختصرة و النسب الخاصة بها .

1- تعريف الميزانية المالية .

تعتبر الميزانية المالية من أهم الوثائق التي تعتمد عليها المؤسسات لتحليل الوضعية المالية ، فمن خلالها يتم حساب النسب المالية ، تترتب فيها عناصر الأصول والخصوم وفقا لمبدأ السيولة و الإستحقاق

وتقوم هذه العناصر بالقيمة الصافية وبالقيمة الحقيقية لها وليس بالقيمة التاريخية كما هو الحال في الميزانية المحاسبية.[2]

[1] دكتو وليد الناجي الحيالي ، نفس المرجع السابق ،ص31.

[2] دكتور ناصر دادي عدون ، تقنيات التسير (التحليل المالي)،الطبعة الأولى ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ،1998،ص 71.

جدول رقم -01- شكل الميزانية المالية .

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
الأصول الثابتة :		الأموال الدائمة :	
القيم الثابتة :		الأموال الخاصة :	
الإستثمارات		رأس المال	
قيم معنوية		فرق إعادة التقدير	
قيم ثابتة		مؤونة الأعباء والخسائر	
قيم ثابتة أخرى:		ديون طويلة الأجل :	
مخزون الأمان		ديون الإستثمارات	
سندات المساهمة		قروض مصرفية	
كفالات مدفوعة			
مجموع الأصول الثابتة		**مجموع الأموال الدائمة**	
الأصول المتداولة :		ديون قصيرة الاجل :	
قيم الإستغلال :			
بضائع			
مواد ولوازم			
منتجات			
قيم قابلة للتحقيق :			
تسبيقات			
زبائن			
أولراق القبض			
القيم الجاهزة :			
البنك			
الحساب الجاري الصندوق			
مجموع الأصول المتداولة		**مجموع ديون قصيرة الأجل**	
مجموع الأصول		**مجموع الخصوم**	

المصدر : دكتور ناصر دادي عدون ، نفس المرجع السابق ،ص34.

2- أهم النسب على مستوى الميزانية المالية :

تعتبر النسب المالية من الأدوات المفيدة في التحليل المالي وذلك لأنها تسمح بإعطاء تفسير لنتائج السياسات المتخذة من طرف المؤسسة وتعتبر كذلك أهم وسيلة للتحليل في دراسة المركز المالي والحكم على النتائج.

- **نسب السيولة** :هي النسب التي تقيس مدى قدرة المؤسسة على مواجهة ديونها القصيرة الاجل باستعمال أصولها المتداولة أو القيمة القابلة للتحقيق فان هذه النسب تسمح بمعرفة قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في المدى القصير بالإعتماد على ماهو تحت تصرفها .

الجدول رقم –02– نسب السيولة

النسبة	الصيغة الرياضية	تفسير النسب
نسبة السيولة العامة[1]	الاصول المتداولة / الخصوم المتداولة	قياس مدى كفاءة مجموعة الأصول المتداولة بالوفاء بالإلتزاماتها قصيرة الأجل.
نسبة السيولة المختصرة.[2]	القيم القابلة لتحقيق+ القيم الجاهزة / الخصوم المتداولة	توضح لنا مدى قدرة المؤسسة على تغطية الديون القصيرة الأجل إنطلاقا من حقوقها دون اللجوء إلى بيع مخزوناتها.
نسبة سيولة الأصول[3]	الأصول المتداولة / مجموع الأصول	بمقارنة الأصول المتداولة مع مجموع الأصول نبين مدى سيولة أصول المؤسسة.
نسبة سيولة الفورية [4]	القيم الجاهزة / الخصوم المتداولة	تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد كل ديونها الجارية بالاعتماد على السيولة الموجودة حاليا تحت تصرفها فقط ، دون اللجوء الى كل قيمة غير جاهزة .

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على (الدكتور عبد الغفار الحنفي ، ص 249 ، والدكتور محمد إبراهيم عبد الرحيم ،ص 141، و الدكتور أحمد توفيق جميل ،ص 51 ، و الدكتور منير إبراهيم هندي،ص 148).

[1] دكتور عبد الغفار الحنفي، دكتورة رسمية زكى قرياقص، مدخل معاصر في الإدارة المالية ، دار الجامعية للنشر والتوزيع 2002، ص249.

[2] دكتور محمد ابراهيم عبد الرحيم، إقتصاديات الإستثمار والتمويل والتحليل المالي ، مؤسسة الشباب ال جامعية 2008، ص141.

[3] دكتور أحمد توفيق جميل ،الإدارة المالية ، دار النهضة للطباعة والنشر ، بيروت ،1980،ص 51.

[4] دكتور منير إبراهيم هندي ، حوكمة الشركات مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء ،دار المعرفة الجامعية ،مصر ، 2011،ص148.

❖ **نسب التمويل والإستقلالية المالية :** تعبر هذه المجموعة من النسب عن الهيكل التمويلي للمؤسسة ومكوناته ومدى إعتمادها على المصادر المختلفة للتمويل سواء الداخلية أوالخارجية ، وتتمثل هذه النسب في :[1]

الجدول رقم –03– نسب التمويل

النسبة	الصيغة الرياضية	التفسير
التمويل الدائم [2]	الأموال الدائمة / الأصول الثابتة	تعبر عن مدى مساهمة الأموال الدائمة في تمويل الأصول الثابتة ويجب أن تكون أكبر من 1.
التمويل الخاص [3]	الأموال الخاصة / الأصول الثابتة	تعبر عن مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بواسطة أموالها الخاصة أي قدرة المؤسسة على تمويل أصولها الثابتة من أموالها الخاصة ويجب أن تكون أكبر من 1.
الإستقلالية المالية (المديونية)	الأموال الخاصة / مجموع الديون	توضح مدى إعتماد المؤسسة على ذاتها في تمويل أصولها ويجب أن تكون أكبر أو تساوي 1 وهذا يعني أن الأموال الخاصة أكبر من الديون مما يجعل لها قدرة كافية للتسديد أو الإقتراض .
الوفاء بالدين [4]	مجموع الأصول / مجموع الديون	تسمح هذه النسبة بمقارنة ديون المؤسسة مع أصولها، كلما كانت هذه أقل من 1 كلما كان هذا في صالح للمؤسسة أي يشكل ضمان كبير للمقرضين .

المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على (الدكتور حمزة محمود الزبيدي ،ص 175 ، الدكتور ناصر دادي عدون ، ص 79، الدكتور خالد توفيق الشمري ،ص 76،77).

[1] دكتور عدنان النعيمي ،الدكتور أرشد فؤاد الميمي ،التحليل والتخطيط المالي ، دار النشر والتوزيع ،الأدرن ،2008،ص 85.

[2] دكتور حمزة محمود الزبيدي ، نفس المرجع السابق ،ص 175.

[3] دكتور ناصر دادي عدون، نفس المرجع السابق ، ص 79.

[4] دكتور خالد توفيق الشمري ، التحليل المالي الاقتصادي ،الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن،76،77

❖ **نسب الربحية:** إن ربحية أي مؤسسة عبارة عن المحصلة النهائية للعديد من القرارات والسياسات الداخلية ، تساعد مؤشرات الربحية في التعرف على مدى قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من الأموال المستثمرة في الأصول المختلفة ،ولنسب الربحية إهتمام خاص لأصحاب المؤسسة والمساهمين والبنوك التي تمنح المؤسسة قروضا، وكذلك للمستثمرين في الأوراق المالية في بورصة الأوراق المالية ويمكن تلخيص النسب فيمايلي:[1]

جدول رقم –04– نسب الربحية

النسبة	الصيغة الرياضية	التفسير
هامش الربح الإجمالي	الربح الإجمالي / رقم الأعمال الصافي	تقيس هذه النسبة كفاءة إدارة المؤسسة في التعامل مع العناصر المكونة لمجمل الربح وهي تكلفة المبيعات.
هامش الربح الصافي [2]	صافي الأرباح بعد الفوائد والضرائب / رقم الأعمال الصافي	وهو مؤشر يقيس النسبة المئوية لكل وحدة نقدية متبقية بعد حذف التكاليف و المصاريف،بحيث كلما إرتفعت كان ذلك أحسن للمؤسسة.
معدل العائد على إجمالي الأصول[3]	صافي الأرباح بعد الضرائب والفوائد / متوسط إجمالي الأصول	تقيس هذه النسبة مدى ربحية الأصول أو الإنتاجية النهائية للأصول وكلما كان هذا المعدل مرتفعا كلما كان أداء المؤسسة أفضل وتحقق أرباح جيدة.
معدل العائد على الإستثمار[4]	صافي الأرباح قبل الفوائد والضرائب / إجمالي الإستثمار	تعبر هذه النسبة عن مدى كفاءة المؤسسة في إستخدام إدارة الأموال المتاحة إليها لتحقيق عائد على تلك الأموال.

[1] الدكتور أسامة عبد الخالق الأنصاري ،الإدارة المالية ، www.kotobarabia.com، كلية التجارة ،جامعة القاهرة ،ص178.

[2] دكتور عبد المعطي ارشيد ، الدكتور حسني علي خريوش ،نفس المرجع السابق ،ص 80،81.

[3] أستاذ مؤيد راضي خنفر ، أستاذ غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية ، الطبعة الأولى ،دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان ،2006،ص 144.

[4] الدكتور مؤيد عبد الرحمن الدوري ، الدكتور نور الدين أديب أبو زناد ، التحليل المالي باستخدام الحاسوب ،الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع،2006، ص95

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على (الدكتور عبد المعطي أرشيد ،ص 80،81 ،أستاذ مؤيد راضي خنفر ، أستاذ غسان فلاح المطارنة ، ص144، الدكتور مؤيد عبد الرحمان الدوري، الدكتور نور الدين أديب أبو زناد ، ص 95).

3- تعريف الميزانية المالية المختصرة .

الميزانية المالية المختصرة هي الجدول أو القائمة الذي يظهر لنا المجاميع الكبرى للميزانية المالية حسب مبدأ (السيولة /الإستحقاق)، ويراعى في عملية التصنيف التجانس بين عناصر مجموعة ، وتستعمل هذه المجاميع في عملية التحليل .[1]

جدول رقم -05- شكل الميزانية المالية المختصرة.

الأصول	المبالغ	النسبة	الخصوم	المبالغ	النسبة
الأصول غير جارية قيم الإستغلال القيم القابلة للتحصيل القيم الجاهزة			روؤس الأموال الخاصة الخصوم غير جارية الخصوم الجارية		
مجموع الاصول		**%100**	**مجموع الخصوم**		**%100**

المصدر : الأستاذ لطرش وليد ، الأستاذ عياد السعدي ، نفس المرجع السابق، ص42.

الفرع الثاني : تعريف جدول حسابات النتائج.

جدول حسابات النتائج هو بيان ملخص للأعباء والمنتوجات المنجزة من الكيان خلال السنة المالية ولا يأخذ في الحساب تاريخ التحصيل أو تاريخ السحب يبرز بالتمييز النتيجة الصافية للسنة المالية (ربح أو خسارة).[1]

[1] الأستاذ لطرش وليد ، الأستاذ عياد السعدي ، نفس المرجع السابق، ص42.

1- تعريف جدول حسابات النتائج (حسب الطبيعة):

يقوم هذا الجدول على تصنيف الأعباء حسب طبيعتها (مشتريات مستهلكة،أعباء المستخدمين، مخصصات الإهتلاك..)، الأمر الذي يسمح بتحديد المجاميع التسيير الرئيسية :القيمة المضافة ،الفائض الإجمالي للإستغلال. [2]

جدول رقم – 06- شكل جدول حسابات النتائج (حسب الطبيعة) .

البيان	الملاحظات	السنة ن	السنة (ن-1)
- مبيعات من البضائع والمنتجات المصنعة والخدمات المقدمة والمنتوجات الملحقة. - الإنتاج المخزون أو المنتقص من المخزون - الإنتاج المثبت - إعانات الإستغلال			
إنتاج السنة المالية (1)			
- المشتريات المستهلكة - الخدمات الخارجية - الخدمات الخارجية أخرى			
إستهلاك السنة المالية (2)			
القيمة المضافة للإستغلال(1-2)			
- أعباء المستخدمين - الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة			
الفائض الإجمالي عن الإستغلال (3)			
- المنتجات العملياتية الأخرى - الأعباء العملياتية الأخرى			

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد19، الصادر بتاريخ 28 ربيع الأول 1430 الموافق ل 25 مارس 2009، السنة 46 ،ص 24 .

[2] الأستاذ لطرش وليد ، الأستاذ عياد السعدي ، نفس المرجع السابق ، ص 43.

– المخصصات الإهتلاكات والمؤونات – الإسترجاع عن خسائر القيمة			
النتيجة العملياتية (4)			
– المنتجات المالية – الأعباء المالية			
النتيجة المالية			
النتيجة العادية قبل الضرائب (5-6)			
– الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية – الضرائب المؤجلة عن النتائج العادية – مجموع منتجات للأنشطة العادية – مجموع أعباء للأنشطة العادية			
النتيجة الصافية للأنشطة العادية (7)			
- العناصر الغير العادية – منتجات - العناصر الغير العادية – أعباء			
النتيجة غير العادية (8)			
النتيجة الصافية للسنة المالية (9)			

المصدر: الدكتور شعيب شنوف ، التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للابلاغ المالي IFRS، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن 1433هـ – 2012م، ص147.

2- من خلال الجدول يمكن عرض أهم العناصر التي يقدمها جدول حسابات النتائج (حسب الطبيعة):[1]

[1] الدكتور شعيب شنوف ، نفس المرجع السابق ، ص 148، 149،150 ، 152 ، 153.

جدول رقم – 07– عناصر جدول حسابات النتائج (حسب الطبيعة).

العملية	البيان	رقم الحساب
إنتاج السنة المالية	إنتاج السنة المالية = المبيعات من البضائع والمنتجات المصنعة والخدمات المقدمة والمنتوجات الملحقة + الإنتاج المخزون + الإنتاج المثبت + إعانات الإستغلال.	ح70+ ح 71+ ح 73+ح74.
إستهلاك السنة المالية	إستهلاك السنة المالية = المشتريات المستهلكة + الخدمات الخارجية + الخدمات الخارجية الاخرى.	ح60+ ح61+ ح62.
القيمة المضافة للإستغلال	القيمة المضافة للإستغلال= إنتاج السنة المالية – إستهلاك السنة المالية.	(ح70+ ح 71+ ح 73+ح74)– (ح60+ح61+ح62).
إجمالي فائض الإستغلال .	إجمالي فائض الإستغلال = القيمة المضافة للإستغلال – الأعباء المستخدمين – الضرائب والرسوم – المدفوعات المماثلة .	القيمة المضافة الإستغلال – (ح63 + ح64).
نتيجة الإستغلال	نتيجة الإستغلال = الفائض الإجمالي للإستغلال + المنتجات والأعباء العملياتية الأخرى – مخصصات الإهتلاك والمؤونات – إسترجاع عن خسائر القيمة والمؤونات.	إجمالي فائض الإستغلال + ح75– ح65– ح68 + ح 78.
النتيجة المالية	النتيجة المالية = المنتجات المالية – الأعباء المالية	ح76 – ح66.
النتيجة العادية قبل الضريبة	النتيجة العادية قبل الضريبة = نتيجة الإستغلال+ النتيجة المالية	(إجمالي فائض الإستغلال+ح75– ح65– ح68 +ح78) (ح76– ح66
النتيجة غير عادية	النتيجة غير العادية = الإيرادات غير عادية – الأعباء غير عادية	ح 77 – ح 67
النتيجة الصافية	النتيجة الصافية = النتيجة العادية قبل الضريبة – (الضرائب الواجبة الدفع عن النتائج العادية+الضرائب المؤجلة عن النتائج العادية)+(منتوجات غير عادية – أعباء غير عادية)	النتيجة العادية قبل الضريبة – (ح 695+ ح 692) + (ح 77 – ح 76).

المصدر : الدكتور شعيب شنوف، نفس المرجع السابق ، ص 148 ، 149، 150 ، 151.

3- تحليل المؤشرات و النسب قائمة الدخل .

جدول رقم –08- مؤشرات قائمة الدخل .

النسب	القانون	التفسير
معدل الهامش الإجمالي	الهامش الإجمالي / رقم الأعمال	هو الفرق بين رقم الأعمال والمشتريات المستهلكة ، ويعتبر المصدر الحقيقي لأرباح المؤسسة و مؤشر هام في مراقبة مردودية المؤسسة.
معدل القيمة المضافة	القيمة المضافة للإستغلال / رقم الأعمال	يترجم هذا المعدل بنية الإنتاج في المؤسسة الصناعية والذي يؤثر على إحتياطات التمويل.
معدل التكامل الإقتصادية	القيمة المضافة للإستغلال / إنتاج السنة المالية	كلما إقتربت هذه النسبة من 1 يعني أن المؤسسة تحقق تكاملاً إقتصاديا قويا .
معدل مصاريف المستخدمين	أعباء المستخدمين / القيمة المضافة	يتم من خلال هذه النسب تحليل مكونات القيمة المضافة باستخدام العناصر التي تتوزع عليها ، ومن خلالها يمكن قياس البنية الداخلية للمؤسسة ، فلكما إرتفعت نسبة مصاريف المستخدمين على نسبة مخصصات الإهتلاكات فهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على اليد العاملة في الإنتاج بمعدل أكبر والعكس صحيح.
معدل الضرائب و الرسوم	الضرائب و الرسوم / القيمة المضافة	
معدل مخصصات الإهتلاكات و المؤونات	مخصصات الإهتلاكات و المؤونات / القيمة المضافة	
إنتاجية الأصول	القيمة المضافة / مجموع الأصول	تبين هذه النسبة درجة مردودية مجموع أصول المؤسسة و مساهمتها في النشاط أو بمعنى آخر تقيس كفاءة المؤسسة في إستخدام أصولها لخلق القيمة المضافة كلما كانت أكبر كان ذلك جيد بالنسبة للمؤسسة.
معدل النتيجة المالية	النتيجة المالية / النتيجة العادية قبل الضريبة	هي عبارة عن الفرق بين الإيرادات المالية و المصاريف المالية والهدف منها هو معرفة آثر السوق و المحيط المالي على نتيجة المؤسسة حيث تسمح بقياس مدى

		مساهمة النتيجة المالية في نتيجة الدورة قبل الضريبة.
المردودية المادية	الكمية المنتجة / عدد العمال	يقيس هذا المعدل مردودية كل عامل من عمال المؤسسة أي مساهمتهم في عملية الإنتاج.
المردودية التجارية	النتيجة الصافية / رقم الأعمال	هي عبارة عن مؤشر يقيس النشاط الإقتصادي للمؤسسة بعد كل العمليات المتعلقة بالإستغلال العادي وغير العادي للمؤسسة ، وهي المردودية التي تحققها المؤسسة من خلال مجموع مبيعاتها ، حيث تعكس الربح المحقق من المبيعات الصافية.
المردودية الإقتصادية	اجمالي فائض للإستغلال / الأصول الإقتصادية	تقيس هذه النسبة قدرة الأصول الإقتصادية على تحقيق فوائض في إطار النشاط الإستغلالي دون الإعتبار لشروط التمويل .
المردودية المالية	النتيجة الصافية / الأموال الخاصة	تقيس هذه النسبة قدرة الأموال الخاصة على تحقيق أرباح صافية لضمان إستمرار نشاط المؤسسة. [1]

المصدر : دكتورة نزعي فاطمة الزهراء ، نفس المرجع السابق ، ص 77، 78، 83.

4- تعريف جدول حسابات النتائج (حسب الوظيفة).

يقوم على مقارنة تحليلية للمؤسسة بحيث ترتب الأعباء حسب وظائف الرئيسية داخل المؤسسة ، الأمر الذي يسمح بالحصول على تكاليف الشراء ، وأسعار التكلفة والأعباء التي تقع على عاتق الوظائف التجارية المالية و الإدارية ، دون إعادة معالجة المعلومات الأساسية ، ومن أجل إعداد هذا الجدول ، فإنه يتطلب إعادة ترتيب الأعباء حسب طبيعتها (مشتريات البضائع ، أعباء المستخدمين ، مخصصات الإهتلاكات ...إلخ) إلى الأعباء حسب الوظيفة ، كما هو موضح في الجدول الآتي:[2]

[1] الدكتورة نزعي فاطمة الزهراء، محاضرات في مقياس التحليل المالي للمؤسسات ، مخصصة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص مالية المؤسسة و طلبة السنة الأولى ماستر إقتصاد و تسيير المؤسسات ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الدكتور مولاي الطاهر ، سعيدة ، 2017، ص 77،78،83.

[2] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد19 ، الصادر بتاريخ 28 ربيع الأول 1430 الموافق ل 25 مارس 2009، السنة 46 ، ص 31.

جدول رقم – 09– شكل جدول حسابات النتائج (حسب الوظيفة)

البيان	المبالغ للسنة N	المبالغ للسنة N-1
رقم الأعمال تكلفة المبيعات		
هامش الربح الإجمالي		
إيرادات عملياتية أخرى الأعباء التجارية الأعباء الإدارية أعباء عملياتية أخرى		
النتيجة العملياتية		
الإيرادات المالية الأعباء المالية		
النتيجة المالية		
االنتيجة العادية قبل الضريبة		
الضرائب المستحقة على النتيجة العادية الضرائب المؤجلة على النتيجة العادية		
النتيجة الصافية للأنشطة العادية		
الإيرادات غير العادية الأعباء غير العادية		
النتيجة غير العادية		
النتيجة الصافية للسنة المالية		

المصدر : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد19 ، الصادر بتاريخ 28 ربيع الأول 1430 الموافق ل 25 مارس 2009، السنة 46 ، ص 31.

5- وفيما يلي يمكن توضيح عناصر جدول حسابات النتائج (حسب الوظيفة) كما يلي :

جدول رقم – 10- عناصر جدول حسابات النتائج (حسب الوظيفة).

العملية	البيان
هامش الربح الإجمالي	هامش الربح الإجمالي = رقم الأعمال – تكلفة المبيعات
النتيجة العملياتية	النتيجة العملياتية = هامش الربح الإجمالي + المنتجات العملياتية الأخرى – (التكاليف التجارية + الأعباء الإدارية + الأعباء العملياتية الأخرى)
النتيجة العادية قبل الضريبة	النتيجة العادية قبل الضريبة = النتيجة العملياتية + الإيرادات المالية – المصاريف المالية
النتيجة الصافية للأنشطة العادية	النتيجة الصافية للأنشطة العادية = النتيجة العادية قبل الضريبة – الضريبة الواجبة على النتائج العادية – تغيرات الضرائب المؤجلة على النتائج العادية
النتيجة الصافية للسنة المالية	النتيجة الصافية للسنة المالية = النتيجة الصافية للأنشطة العادية + المنتجات الاستثنائية – الأعباء الإستثنائية

المصدر : دكتور عبد الرحمان بن سانية ، أساسيات التحليل المالي ، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة علوم اقتصادية وطلبة ماستر جامعة غرداية 2018، ص 60.

6- تعريف جدول تدفقات الخزينة.

قائمة التدفقات الخزينة هي عبارة عن كشف يلخص النقد المتولد والمستعمل من قبل المؤسسة خلال فترة زمنية ، والغرض من إعداد هذه الجدول هو نشر المعلومات عن الأنشطة العملياتية والإستثمارية والتمويلية للمؤسسة للفترة المعنية. ومن خلال هذا التعريف نستنتج التركيبة الأساسية لجدول تدفقات الخزينة :

– صافي النقد من الأنشطة العملياتية – صافي النقد من الأنشطة الإستثمارية – صافي النقد من الأنشطة التمويلية .[1]

[1] الاستاذ لطرش وليد ، الأستاذ عياد السعدي ، نفس المرجع السابق، ص 56.

جدول رقم –11– شكل جدول تدفقات الخزينة.

	ملاحظة	السنة المالية N	السنة المالية N-1
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملياتية			
التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن المبالغ المدفوعة للموردين والعاملين الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة الضرائب عن النتائج المدفوعة			
تدفقات أموال الخزينة من قبل العناصر غير العادية			
تدفقات أموال الخزينة المرتيطة بالعناصر غير العادية			
تدفقات أموال الخزينة الصافية المتأتية من الأنشطة العملياتية (أ)			
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الإستثمار			
المسحوبات عن اقتناء تثبيتات مادية أو غير مادية التحصيلات عن عمليات بيع تثبيات مادية أو غير مادية المسحوبات عن إقتناء تثبيتات مالية التحصيلات عن عمليات بيع تثبيات مالية الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية الحصص والأقساط المقبوضة من النتائج			
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ب)			
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل			
التحصيلات في أعقاب إصدار أسهم الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها التحصيلات المتأتية من القروض تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة			

صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج)			
تغير أموال الخزينة في الفترة (أ + ب + ج) أموال الخزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية أموال الخزينة ومعادلاتها عند إقفال السنة المالية تغير أموال الخزينة خلال الفترة			
المقاربة مع النتيجة المحاسبية			

المصدر : الأستاذ لطرش وليد، الأستاذ عياد السعدي، نفس المرجع السابق، ص61.

7- النسب المستخرجة من جدول تدفقات الخزينة.

الجدول رقم- 12- نسب جدول تدفقات الخزينة .

النسب	القانون	التفسير
مقاييس جودة الربحية		
نسبة كفاية التدفقات النقدية	التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية / الإحتياجات النقدية الأساسية	تشير هذه النسبة إلى مدى أهمية إرتفاع النقدية خلال السنة من الأنشطة التشغيلية للمؤسسة ، كلما أرتفع صافي التدفق كلما إرتفعت نوعية وجودة الأرباح.
مؤشر النقدية التشغيلية	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية / صافي الدخل	توضح هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على توليد تدفق نقدي تشغيلي.
نسبة التدفق النقدي	جملة التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية / صافي المبيعات	توضح هذه النسبة مدى كفاءة سياسة الإئتمان في تحصيل النقدية .
مقاييس جودة السيولة		
نسبة تغطية النقدية	صافي التدفق من الأنشطة التشغيلية / إجمالي التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الإستثمارية و التمويلية	تشير هذه النسبة ما إذا كانت المؤسسة تنتج نقدية كافية لمواجهة التزاماتها الإستثمارية و التمويلية وما مدى الحاجة إلى التمويل عن طريق الإقتراض.

تدفقات النقدية الضرورية	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية / الديون المستحقة الأداء ومدفوعات التأجير	تقيس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على خلق قيمة نقدية من الأنشطة الرئيسية لمواجهة إحتياجاتها التمويلية.
نسبة الفوائد المدفوعة	الفوائد المدفوعة / صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية	يمثل هذا المؤشر عن مدى تغطية صافي التدفقات النقدية للفوائد المتعلقة بالقروض

المصدر : دكتورة نزعي فاطمة الزهراء ، نفس المرجع السابق ، ص 111 .

المطلب الثالث : مؤشرات و نسب التحليل المالي.

إن موضوع التحليل تقوم به المؤسسة في وقت معين في قائمة تحدد فيها ممتلكاتها من الأصول وما عليها من ديون لتحديد ذمتها المالية ومن خلاله يمكن معرفة مصادر نشاط المؤسسة ثم إستخلاص إتجاهها وإكتشاف أسباب النجاح والفشل التي تسببت في عرقلة نشاط المؤسسة ويشترط أن يكون لديها ميزانية واضحة ودقيقة بحيث يمكن من خلالها تشخيص الوضعية المالية عن طريق المؤشرات والنسب المالية وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب .

الفرع الأول: مؤشرات التحليل المالي .

بعد أن يقوم المحلل المالي بصياغة الميزانية وذلك بإجراء تعديلات على مختلف عناصر الأصول والخصوم ، حيث يبدأ بالدراسة وتحليل الوضعية المالية للمؤسسة، بالإعتماد على مؤشرات التوازن المالي والمتمثلة في :

1- رأس المال العامل الدائم FR: يعرف رأس المال على أنه مجموع مؤشرات التي تدرس التوازن المالي لدى المؤسسة من خلال تبيان قدرتها على التمويل وكفاءتها في توزيع مواردها ومدى قدرتها على الحفاظ على إستقلاليتها المالية.

- **من أعلى الميزانية** : يعرف على أنه الفائض من الأموال الدائمة بالنسبة للأصول الثابتة، وبالتالي فهو يركز أساسا على تحديد أصل رأس المال العامل والمتغيرات المحددة له، ويمكن حسابه بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الدائم FR = الأموال الدائمة – الأصول غير المتداولة

- **من أسفل الميزانية** : يعرف على أنه ذلك الفائض من الأصول المتداولة بالنسبة للديون القصيرة وبالتالي فهذه الطريقة تترجم إستعمال رأس المال العامل المتمثلة أساسا في تغطية إحتياجات تمويل دورة الإستغلال، من خلال الطريقة التالية :[1]

رأس المال العامل الدائم FR : الأصول الجارية – الخصوم الجارية

1-1-حالات رأس المال العامل الدائم:

هناك ثلاث حالات لرأس المال العامل الدائم وهي كتالي :

- **الحالة الأولى FR>0** : رأس مال العامل موجب أي هناك توازن مالي في المدى البعيد وهذا يعني أن الأموال الدائمة غطت الاستخدامات الدائمة وحققت المؤسسة فائض وهي الحالة المثالية للمؤسسة شرط أن لايكون هذا الفائض كبير جدا ، حيث تستغل المؤسسة هذا الفائض لتمويل دورة إستغلالها.
- **الحالة الثانية FR=0** : رأس المال العامل معدوم وهذا يعني أن الموارد الدائمة غطت الإستخدامات الدائمة ولم يبقى هناك فائض.
- **الحالة الثالثة FR<0** : رأس المال العامل سالب وهذا يعني أن المؤسسة لم تستطيع تغطية إستخداماتها الدائمة مما يشكل خطر على المؤسسة .[2]

[1] أيمن فريد، إستخدام أدوات التحليل المالي للتنبؤ بالفشل المالي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،مذكرة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة الماجيستير ، في علوم التسيير،جامعة الجزائر 3، 2012،ص 37.

[2] دكتور رفافة ابراهيم ، نفس المرجع السابق، ص22،23.

1-2- أنواع رأس المال العامل الدائم :

أ- **رأس المال العامل الخاص** : وهو المقدار الإضافي من الأموال الخاصة من تمويل الأصول الثابتة ويحسب بالعلاقة التالية :

رأس المال العامل الخاص : الأموال الخاصة – الأصول غير المتداولة

ب- **رأس المال العامل الإجمالي** :هو مجموع الأصول المتداولة التي تدور في مدة سنة أو أقل ويحسب بالعلاقة التالية :

رأس المال العامل الإجمالي : مجموع الأصول المتداولة

ج- **رأس المال العامل الأجنبي** : ويمثل مجموع الديون التي بحوزة المؤسسة والتي تتحصل عليها من الخارج لتمويل نشاطها ويحسب بالعلاقة التالية :[1]

رأس المال العامل الأجنبي : $\sum$ الديون

2- إحتياجات من رأس المال العامل BFR: احتياجات رأس المال العامل هو ذلك الفرق بين احتياجات الدورة و مواردها، أي ذلك في الأموال بين مجموع قيم الاستغلال (المخزونات) ،القيم غير الجاهزة و مجموع الديون قصيرة الأجل دون المساهمات المصرفية الجارية .ويضم هذا الإحتياج عنصرين هما :

أ- **رأس المال العامل للاستغلال(BFRE)**: هو الجزء من إحتياجات رأس المال العامل المرتبط بالنشاط العادي للمؤسسة ويمكن حساب الميزانية الوظيفية .

[1] سمسوم صليحة ، أهمية التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسات الإقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماجيستير ،جامعة الجزائر ،2001، ص 30،31.

إحتياج رأس المال العامل للاستغلال(BFRE)=

أصول المتداولة للاستغلال – الخصوم المتداولة للاستغلال

ب–رأس المال العامل خارج للاستغلال(BFRHE) : هو الجزء من إحتياجات رأس المال العامل الذي يخص النشاط الغير العادي للمؤسسة ويمكن حسابه من خلال الميزانية الوظيفية .

إحتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال(BFEHE)=

أصول المتداولة خارج الإستغلال – الخصول المتداولة خارج الإستغلال

وبالتالي يمكن التعبير عن الاحتياج من رأس المال العامل بالعلاقة الرياضية التالية : [1]

إحتياج رأس المال العامل(BFR)=

إحتياج رأس المال العامل للاستغلال + احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال

ج –حالات إحتياجات من رأس المال العامل.

- **إحتياج رأس المال العامل معدوم BFR=0:** تتحقق هذه الحالة عندما تكون موارد الدورة تغطي إحتياجات الدورة، هنا يتحقق توازن المؤسسة مع الإستغلال الأمثل للموارد.
- **إحتياج رأس المال العامل موجب BFR<0:** هذه الحالة تدل على أن المؤسسة بحاجة الى مصادر أخرى تزيد مدتها عن سنة وذلك لتغطية إحتياجات الدورة وتقدر قيمة تلك المصادر بقيمة الإحتياجات من رأس المال مما يستوجب وجود رأس مال عامل موجب لتغطية العجز.

[1] عقبي حمزة ، إنعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق المالي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة، 2016، ص 118،119.

- **إحتياج رأس المال العامل سالب BFR>0:** هذه الحالة تدل على أن المؤسسة غطت إحتياجات دورتها ولا تحتاج إلى موارد أخرى ،أي أن الحالة المالية للمؤسسة جيدة .[1]

3- الخزينة الصافية TN: هي الأموال الجاهزة أو الأموال تحت التصرف، وهي كل الأموال التي تمتلكها المؤسسة والموجودة في صندوقها الخاص أو المصرف أو مراكز الصكوك البريدية ، والتي تستطيع أن تتكون الخزينة من إستخدامها فورا بخلاف الأموال التي تحصل عليها من آجال قصيرة أو متوسطة وتأخذ الخزينة طريقتين هما:[2]

الطريقة الأولى :

الخزينة TN : القيم الجاهزة – السلفيات

الطريقة الثانية :

الخزينة TN: رأس المال العامل – إحتياجات رأس المال العامل

3-1-حالات الخزينة الصافية (TN) :

- **الخزينة معدومة TN=0:** تعتبر هذه الحالة هي الحالة المثلى للخزينة، وهنا تكون المؤسسة قد حققت توازنها المالي ،وذلك بتساوي كل من رأس المال العامل وإحتياجات رأس المال العامل، لكن لابد من أخذ الحذر، وبالتالي ضرورة جلب موارد جديدة من أجل ضمان تغطية احتياجات المستقبلية.
- **الخزينة سالبة TN>0:** في هذه الحالة تكون الموارد الدائمة أكبر من الاصول الثابتة ، وبالتالي يكون هناك فائض في رأس المال العامل مقارنة بالاحتياج في رأس المال العامل ،ويظهر هذا الفائض في شكل سيولة ، وهو ما يشكل خزينة موجبة بإمكانها تمويل جزء من الأصول المتداولة التي قد تفوق الخصوم المتداولة .

[1] الدكتورة ساجي فاطمة ، نفس المرجع السابق،ص27.

[2] الأستاذ اسماعيل عرجاجي ، إقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2001،ص،148.

- **الخزينة موجبة TN >0**: في هذه الحالة يكون رأس المال العامل أقل من الاحتياج في رأس المال العامل، وهنا تكون المؤسسة بحاجة إلى موارد مالية لتغطية الاحتياجات المتزايدة من أجل إستمرار النشاط.[1]

الفرع الثاني : نسب التحليل المالي .

تعتبر النسب المالية من الأدوات المفيدة في التحليل المالي وذلك لأنها تسمح بإعطاء تفسير لنتائج السياسات المتخذة من طرف المؤسسة وتعتبر كذلك أهم وسيلة للتحليل في دراسة المركز المالي والحكم على النتائج.

❖ **نسب النشاط:** تقيس نسبة النشاط الكفاءة التي تستخدم بها المؤسسة الموجودات أوالموارد المتاحة لهاعن طريق إجراء مقارنات فيما بين مستوى المبيعات ومستوى الإثمار في المبيعات ونسب النشاط تعتبر مهمة لكل من له اهتمام بكفاءة الأداة والربحية للمؤسسة على المدى البعيد يمكن تلخيص أهم نسب النشاط فيما يلي :[2]

[1] الدكتور شعيب شنوف ،التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS،الطبعة الأولى ، دار زهران للنشر والتوزيع ،الأردن 2012،ص120.

[2] دكتور بوشاشي بوعلام، المنير في التحليل وتحليل الإستغلال ،دار هومة للنشر والتوزيع ،الجزائر ،1997،ص11.

جدول رقم –13– نسب النشاط

النسبة	الصيغة الرياضية	التفسير
معدل دوران مجموع الأصول	رقم الأعمال / مجموع الأصول	تقيس هذه النسبة كفاءة الإدارة في إدارة إجمالي الأصول لتوليد المبيعات.
معدل دوران الأصول الثابتة [1]	رقم الأعمال / الأصول الثابتة	يقيس هذا المؤشر كفاءة الإدارة في إستخدام أصولها الثابتة لأجل تحقيق المبيعات.
معدل دوران الأصول المتداولة [2]	رقم الأعمال / الأصول المتداولة	تقيس هذه النسبة مدى كفاءة المؤسسة في إستخدام الأصول المتداولة في توليد المبيعات .
معدل دوران المدينين	رقم الأعمال / متوسط رصيد المدينين	تهدف هذه النسبة إلى تحديد عدد الأيام التي تقع بين بيع البضاعة على الحساب وتحصيل قيمتها وتستخدم هذه النسبة لتقييم سياسة الائتمان والتحصيل .
معدل دوران الدائنين(الذمم الدائنة) [3]	صافي المشتريات / متوسط الدائنين	تهدف هذه النسبة إلى مدى كفاءة المؤسسة في تسديد التزاماتها،حيث كلما كان المعدل مرتفعا كلما كان أداء المؤسسة لالتزاماتها أفضل .

المصدر : من إعداد الطالبة وباعتماد على (دكتور محمد الشريف الأمين ،ص96 ودكتور عبد المعطي أرشيد، دكتور حسني علي خريوش ، ص 77 و دكتور وليد ناجي الحيالي، ص 95،97).

[1] دكتور محمد الشريف الأمين ، أثر آليات الحوكمة على أداء المؤسسات الاقتصادية –دراسة حالة المؤسسات الجزائرية ، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الدكتواره في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية ،جامعة سعيدة 2016،ص96.

[2] دكتور عبد المعطي ارشيد، دكتور حسني علي خريوش، أساسيات الإدارة المالية ،الطبعة الثانية ،دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن ،2011م، ص77.

[3] دكتو وليد الناجي الحيالي ، نفس المرجع السابق، ص95،97.

❖ **نسب الرفع المالي :** تشير هذه النسب إلى درجة تمويل المؤسسة من خلال المديونية الغير (الرافعة المالية)،أي أنها تقيس قدرة المؤسسة على سداد كافة الديون عندما يعين ميعاد إستحقاقها وبغض النظر عن كون الديون قصيرة الأجل أو طويلة الأجل ، وأهم نسب الرفع المالي تتمثل فيما يلي :[1]

جدول رقم – 14– نسب الرفع المالي.

النسبة	الصيغة الرياضية	التفسير
نسبة الديون إلى إجمالي الأصول[2]	مجموع القروض مجموع الأصول	تقيس هذه النسبة عدد مرات قدرة المؤسسة على تغطية ديونها (قصيرة الأجل وطويلة الأجل) من خلال موجوداتها الملموسة وبعد تسديد الالتزامات قصيرة الأجل.
نسبة الديون إلى حقوق الملكية [3]	إجمالي القروض طويلة الأجل إجمالي حقوق الملكية	يعبر إرتفاع هذه النسبة عن زيادة احتمالات عدم قدرة المؤسسة على خدمة دينها وزيادة مخاطر المقرضين والمستثمرين لان عدم القدرة على خدمة الدين قد يؤدي الى الافلاس .
نسبة تغطية الفوائد[4]	صافي الربح قبل الفوائد والضرائب الفوائد المدفوعة	تقيس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على دفع فوائد القروض من الأرباح المحققة ، فكلما كانت هذه النسبة مرتفعة كان هناك ثقة أكبر في قدرة المؤسسة على الوفاء بفوائد القروض الملتزمة بها.

المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد على (دكتور محمد الشريف الأمين ،ص 94 ، و دكتور عبد العزيز النجار،ص 34 و دكتور مؤيد عبد الرحمن الدوري ، دكتور نور الدين أديب أبو زياد ، ص87).

[1] دكتور محمد الشريف الأمين ، نفس المرجع السابق ، ص94.

[2] دكتور عبد العزيز النجار ،أساسيات الإدارة المالية ،الناشرالمكتب العربي الحديث ،إسكندرية ،2007،ص 34.

[3] دكتور.مؤيد عبد الرحمن الدوري ، دكتور نور الدين أديب أبو زناد ، نفس المرجع السابق ،ص87.

[4] دكتور شحاتة السيد شحاتة ، التحليل المالي للتقارير والقوائم المالية وفقا لمعايير المحاسبة الدولية ،دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع،جامعة الاسكندرية ،ص142.

خاتمة الفصل :

من خلال ما توصلنا إليه في هذا الفصل يلعب التحليل المالي دورا بارزا في التسيير المالي كونه يساهم في وضع السياسات الواجب إتباعها لدى المؤسسة ، فالتحليل المالي يعتمد على النسب والمؤشرات المالية لإعطاء معلومات أكثر دقة ، وهو عملية تحويل البيانات المالية الواردة في القوائم المالية التي تستخدم كأسوب لاتخاذ القرار الصائب والسليم لتمكين المؤسسة من تحسين وضعية المالية حيث يعتبر القرار أمر ضروري داخل المؤسسة ليمكن من مراقبة نشاط المؤسسة .

يتم إتخاذ القرارات بمختلف أنواعها بعد القيام بعملية التحليل للوقوف على الوضع المالي للمؤسسة وعلى أساسه يقوم المسيرون باتخاذ قرارات جديدة أو تصحيحية للقرارات المطبقة وهذا ماسيتم التطرق إليه في الفصل الثاني .

الفصل الثاني :

أساسيات إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية

تمهيد:

لطالما كانت الإدارة مركز المؤسسة ومركز إتخاذ القرارات فيها ، حيث أن إتخاذ القرار هو أصعب مهام الإدارة لما له من تداعيات آنية ومستقبلية للمؤسسة ، مما زاد الحاجة إلى معلومات دقيقة قبل إتخاذ القرار خاصة المالية منها ، كل ذلك أدى إلى زيادة الحاجة إلى الأساليب المحاسبية لما توفره من معلومات تساهم بشكل مباشر في إتخاذ مثل هذه القرارات .

وفي هذا الفصل سنتناول أساسيات حول إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين كل مبحث تناولنا فيه مفهوم عملية إتخاذ القرار وخصائصها و أهميتها ومراحلها وبعدها تطرقنا إلى مختلف تصنيفات القرارات و المشكلات التي تواجهها وكذا العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار أما في المبحث الثاني تناولنا دور كل من مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية في إتخاذ القرار و دور التحليل المالي في إتخاذ القرار .

المبحث الأول : مدخل حول عملية إتخاذ القرار .

تعتبر عملية إتخاذ القرار من العمليات التنظيمية الهامة والتي تعكس عموما طبيعة إدارة المؤسسات وتكشف عن أكثر من ميكانيزمات البناء الداخلي الإداري الذي يوجد داخل الوحدات العامة من المؤسسة ، إذا نجد أن متخذي القرارات لهم دور كبير في المؤسسة ، من خلال إتخاذ القرار بشكل فعال لتسيير نشاطات المؤسسة .

المطلب الأول : مفهوم وخصائص عملية إتخاذ القرار.

إن عملية إتخاذ القرار من أهم العمليات الإدارية التي يكون لها الأثر البالغ في حياة المؤسسة الإقتصادية ، ومن هنا يجب التفرقة بين كل من القرار وصنع القرار وإتخاذ القرار .

الفرع الأول : مفهوم عملية إتخاذ القرار.

– **القرار** : هو عبارة عن أداة من أدوات ممارسة السلطة إن لم يكن الأداة الوحيدة أمام المدير لممارسة حقة الشرعي، الذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له وللعاملين في المؤسسة.[1]

* القرار هو عملية عقلانية تتبلور في الإختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة و الأهداف المطلوبة .[2]

* القرار هو جوهر العملية الإدارية وهو سلوك أو تصرف منطقي يمثل الحل والبديل الذي تم إختياره لحل المشكلة .[3]

– **صنع القرار** : هو عبارة عن عملية طرح بدائل أو حلول محتملة ومناقشتها لحل كل مشكلة معينة .[4]

---

[1] الأستاذ حسن علي معتوق ، برامج التنمية الإدارية و أثرها على فاعلية إتخاذ القرار ، الطبعة الأولى ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عمان (الأردن) ، 2015، ص 99.

[2] بن يوسف مريم ،التحليل المالي ودوره في إتخاذ القرارات المالية (دراسة تطبيقية للتحليل المالي على مؤسسة جزائرية)، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير ، تخصص محاسبة وتدقيق ، جامعة البليدة 02، 2014، ص 29 .

[3] مشرف الصديق البدري عبد الله ، التحليل المالي ودوره في إتخاذ القرارات الإستثمارية (دراسة حالة مصرف السلام) ، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة ، جامعة شندي ، جمهورية السودان، 2017 ، ص 82.

[4] الأستاذ الدكتور أحمد إبراهيم حمزة ، إدارة المؤسسات الإجتماعية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان،2014،ص 172.

* صنع القرار هو العملية التي يقوم بها أعضاء المؤسسة باختيار مسار عمل محدد للتعامل مع المشاكل والفرص التي تواجههم.[1]

ومن هذه التعاريف التي تطرقنا إليها للقرار وصنع القرار يمكن إعطاء التعاريف التالية لعملية إتخاذ القرار:

* **إتخاذ القرار**: يعرف بأنه عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة وفي ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة.[2]

* يعرف بأنه عبارة عن إختيار لسلوك معين من بين أكثر من بديل للسلوكيات أو التعريفات المنتظرة ، ومن ثم فإن إتخاذ القرار يتطلب توافر المعرفة ، والإدارك الكافي بالسلوكيات البديلة وفهم وتحديد السلوكيات على وجه الدقة وتقييم تلك البدائل كأساس لعملية الإختيار.

* ومن هنا تعتبر عملية إتخاذ القرار من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، حيث أن مقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة يتوقف على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرار وأساليب أتخاذه ، وبما لديهم من مفاهيم تتضمن رشد القرار وفاعليته ، وإدراك أهمية الدقة والوضوح والسرعة الممكنة والتي تعمل على متابعة وتنفيذ وتقويم العمل داخل المؤسسة وما تعكسه خارجها .

وأضاف أن عملية إتخاذ القرارات عملية يمارسها الأفراد داخل المؤسسة في مختلف المستويات الإدارية وتتم عملية إتخاذ القرارات لمعالجة مشاكل قائمة ،أو معالجة الحالات أو المواقف محتملة الوقوع ،أو لتحقيق أهداف مرسومة ، وبالتالي يعتبر إتخاذ القرار جوهر العمل الإداري ، حيث أنه يمثل أهم الأنشطة الإستراتيجية في العمل الإداري الشامل .[3]

---

[1] شريفة رزيوق ، دور المعلومات في ترشيد إتخاذ القرار أثناء الأزمات بالمؤسسة الإقتصادية (الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية SNTF نموذجا دراسة وصفية تحليلية)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الإعلام والإتصال ،جامعة الجزائر03 ، 2019، ص 84.

[2] الأستاذ علي حسن معتوق ، مرجع سبق ذكره ، ص 99.

[3] الدكتور ثامر البكري ، حاتم الدليمي ، نظم المعلومات التسويقية وأثرها في إتخاذ القرار الإستراتيجي ، الطبعة العربية ، دار أمجد للنشر والتوزيع 2015، ص 50.

إنطلاقا من التعاريف السابقة نستنتج أن القرار هو المخرج النهائي لعملية إتخاذ القرار .

ويمكن التوصل إلى تعريف شامل وموحد لعملية إتخاذ القرار بأنه هو عملية إختيار أفضل بديل الذي يناسب المشكلة المطروحة أمام الإدارة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة بشكل خالي من المخاطرة خلال فترة زمنية معينة وفي ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية ، والموارد المتاحة للمؤسسة .

الفرع الثاني : خصائص عملية إتخاذ القرار .

تتسم عملية إتخاذ القرار بالخصائص التالية :

- أنها عملية ذهنية ، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.

هي عملية إجرائية ، رغم أن الإختيار هو أساس إتخاذ القرار ، فهناك إجراءات أخرى كتحديد المشكلة و إيجاد البديل .

- إيجاد مجموعة من البدائل تعد مهمة هامة في عملية إتخاذ القرار .
- تتم عملية إختيار البدائل على أسس وقواعد تؤدي في الأخير إلى الوصول إلى أفضل بديل .
- إن إختيار البديل الأنسب يكون وفقا للظروف المؤثرة في إتخاذ القرار، والمعطيات الواقعية.
- إن عملية إتخاذ القرار تتم في الوقت الحاضر، لكن نتائجها وإنعكاساتها تظهر في المستقبل وهنا تظهر الصعوبة لأنها تعتمد على الرؤية المستقبلية .
- إن إتخاذ القرار يتصف بالواقعية حيث يقبل الوصول إلى الحد المعقول وليس الحد الأقصى.
- إن أي قرار إداري لابد أن يكون إمتداد من الحاضر إلى المستقبل لان معظم القرارات بالمؤسسة هي إمتداد وإستمرار للماضي.
- إن إتخاذ القرار هو عملية تشمل مختلف المؤسسات على إختلاف تخصصاتها الشاملة حيث تشمل جميع الوظائف فيها. [1]

[1] الدكتور أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004، ص 281،282.

المطلب الثاني : أهمية إتخاذ القرار و مراحله .

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على أهمية إتخاذ القرار، وكذا جميع المراحل التي تمر بها عملية إتخاذ القرار في المؤسسة .

الفرع الاول : أهمية إتخاذ القرار.

تبرز أهمية إتخاذ القرار في الآتي :

– يمارس المدير مجموعة من الوظائف لتحقيق أهداف محددة وهو في سبيل أداء وتحقيق ذلك يتخذ العديد من القرارات .

– إن إتخاذ القرار يرتبط بنطاق السلطة والمسؤولية .

– إن فاعلية ونجاح الإدارة يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة إتخاذ القرار.

– إن عملية إتخاذ القرار عملية صعبة بحاجة لخبرة ودراية وبعد النظر، وسعة إدارك بالمستقبل وبالقرار السابق له وعلى نوعية المعلومات التي بنى عليها القرار .

– إتخاذ القرار عملية مستمرة في مجال الإدارة ، حيث نلاحظ أن عملية التسيير ماهي إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم ، الإنتاج ، التخطيط ، التسويق .

– عملية إتخاذ القرار تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها المدير وتوجد في كل جزء من أجزاء المشروع ، وتتعامل مع كل موضوع محتمل .

– تعتبر عملية إتخاذ القرار وسيلة علمية وفنية ، عملية حتمية ناجحة لتطبيق وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات العامة في الدولة والمؤسسة وتحقيق أهدافها بصورة علمية وموضوعية رشيدة .

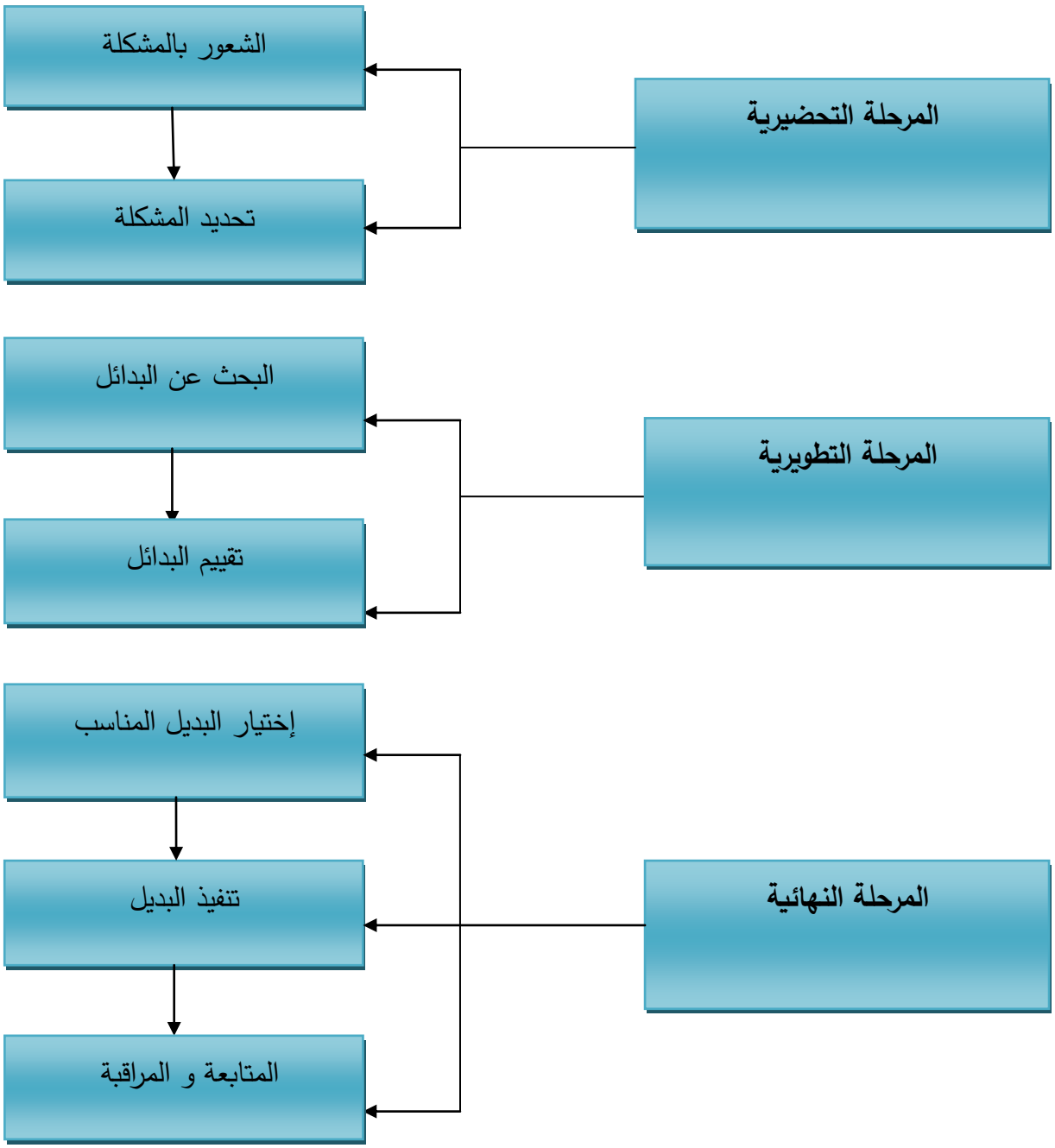
– تبرز أهمية إتخاذ القرار من خلال الدور الكبير الذي تلعبه هذه العملية في نجاح أو فشل تطبيق ، وتنفيذ سياسات و أهداف و إستراتيجيات المؤسسة ، ذلك أن إتخاذ القرار يمثل السلوك التنظيمي المتبع داخل تلك المؤسسة. [1]

[1] دكتور أحمد ماهر ، المرجع سبق ذكره ، ص 349.

الفرع الثاني: مراحل إتخاذ القرار.

تمر عملية إتخاذ القرار بعدة مراحل كل مرحلة تحتاج إلى عدة خطوات وإجراءات وذلك بهدف الوصول إلى قرارات سليمة ويختلف عدد هذه الخطوات وطريقة ترتيبها بإختلاف المفكرين وهناك تصنيفات مختلفة لمراحل إتخاذ القرار وكل تصنيف يمثل وجهة نظر معينة ، ويمكن تبني وجهة النظر حسب الشكل التالي:

الشكل رقم – 01– مراحل عملية إتخاذ القرار.



المصدر : الأستاذ حسن علي معتوق ، مرجع سبق ذكره ، ص 104

و من خلال الشكل التالي نلاحظ أن مراحل عملية إتخاذ القرار يمكن تلخيصها كما يلي :

1- المرحلة التحضيرية (ولادة القرار): وتتكون من الخطوات الآتية :

أ - **الشعور بوجود المشكلة** : ويقصد بالشعور بالمشكلة وجود مؤشرات غير مألوفة في العمل الإداري، فمثلا تدني الإنتاجية يعتبر مؤشرا على وجود مشكلة أو زيادة معدلات الغياب أو إرتفاع ظاهرة معدل دوران العمل ، كلها تعتبر ظواهر لوجود مشاكل معينة ، وهنا يمكننا القول بأن المدير يشعر بهذه المشاكل التي أشرنا إليها إلا أنه يجهل الأسباب الكامنة ورائها.

ب – تحديد المشكلة : يقصد بتحديد المشكلة وتحليلها القيام بتقصي الحقائق والمعلومات المتعلقة بالمشكلة وذلك بهدف معرفة طبيعة هذه المشكلة وجوهرها وأسبابها ونتائجها وتحديد الجهات التي وقعت فيها المشكلة والجهات المتأثرة بها والوصول في النهاية إلى تحديد ما إذا كانت المشكلة هي مشكلة تستحق البحث أم أنها يمكن تأجيلها لفترة زمنية لاحقة ، وهل هي مشكلة بسيطة أم معقدة فقد تكون مشكلة روتينية تتعلق بالعمل اليومي ، وقد تكون مشكلة طارئة تحدث بسبب التغير في الظروف البيئة المحيطة ، وفي الحقيقة أن سوء تشخيص المشكلة وتحري أسبابها يؤدي بالضرورة إلى ارتكاب أخطاء، إذ لاقيمة لأي علاج طالما كان مبنيا على تشخيص خاطئ.[1]

2- المرحلة التطويرية (تنامي القرار): و تشمل مايلي:

أ- **البحث عن البدائل** : تختلف طريقة وضع البدائل بإختلاف طريقة إتخاذ القرارات ، والتي يمكن أن تكون جماعية ، فردية أوتشاركية، ومهما كان الإختلاف فإن الاتفاق هو سيد الموقف على الأقل في المبادئ الأساسية.

وتتمثل هذه المرحلة في وضع الحلول الممكنة للمشكلة المحددة، ويعتمد متخذ القرار في ذلك على خيرته السابقة ، أي بالاستفادة من العناصر الناجحة في الحلول السابقة للمشاكل المماثلة ، إذا كانت القرارات روتينية. وقد يتم حل المشاكل جزئيا لهذه الطريقة ، أي جزء من الحل يستمد من الخبرة والجزء الأخر يستمد من الحاضر.

[1] دكتور رضا إسماعيل البسيونى ، إدارة الأعمال ، الطبعة الأولى ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2008، ص76.

ومن الأفضل الدمج بين هذين الجزأين للحصول على الحل المتكامل.أما إذا كانت غير روتينية أو روتينية فهي تبرز أهمية عامل الفكر الإبداعي لدى المجموعة أو الفرد متخذ القرار، حسب الحرية المتوفرة في طرح الأفكار الجديدة ، على أن تقدم التنبؤات حول نتائج كل بديل للتمكن من المقارنة العلمية الدقيقة عند دراستها لاختيار البديل الافضل.[1]

ب- تقييم البدائل : وتهتم هذه الخطوة بدارسة مزايا وعيوب كل بديل من البدائل المطروحة من حيث العائد والتكلفة لكل بديل ، وذلك من خلال الدراسة الوافية لكل بديل ، تتضمن تحديد نتائج المترتبة على كل بديل وتكلفة كل بديل (أي مقارنة الإيجابيات والسلبيات) بناءا على معايير فنية وإقتصادية وإجتماعية محددة ، وبعد ذلك يقوم المدير بالمقارنة تلك البدائل مع بعضها البعض، وتعد هذه الخطوة صعبة جدا قياسا بالخطوات السابقة لأنها تتطلب التنبؤ بالمستقبل والظروف والعوامل التي تؤثر على القرار ، وهذا يقوم على معلومات يغلب عليها صفة عدم التأكد، وتفيد هذه الخطوة في تقليص عدد البدائل، وذلك بعد إستبعاد البدائل التي لا تحقق الحد الأدنى من المعايير الموضوعة مسبقا، وهذا يوفر وقت أكثر للإدارة لإتخاذ القرار .[2]

3- المرحلة النهائية (نموذج القرار) : تتألف هذه المرحلة من الخطوات التالية :

أ- إختيار البديل المناسب : في هذه المرحلة يتم إختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة للحل ، وهنا يقوم المدير الإداري بإتخاذ القرار إستنادا إلى البديل الأفضل الذي تم إختياره ، ولكن قبل ذلك يجب التأكد من أن هذا البديل يلائم كافة المتطلبات والعوامل الأخرى للمشكلة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال المرحلة السابقة ، فقد يفضل أحيانا حلا آخر غير الحل أو البديل الأفضل لاعتبارات يراها المدير ضرورية مثل سهولة التنفيذ أو أن تكون الظروف الحالية للمؤسسة لا تسمح بحل يتوقع أن يجد مقاومة كبيرة من قبل العاملين المسؤولين عن التنفيذ ، وهكذا فإن هذه المرحلة يراعى فيها عدة عوامل أهمها:

- التأكد من قابلية البديل الذي تم إختياره للتنفيذ ومدى ملائمته للمتطلبات والظروف الحالية للمؤسسة .

- الصيغة العملية لهذا البديل بشكل قرار إداري وفقا للمتطلبات القانونية السائدة.

---

[1] إسمهان خلفي ، دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات (دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستير في العلوم التجارية ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة لحاج لخضر ،باتنة ، 2008، ص 11.

[2] الطيب الوافي ، دور و أهمية نظام المعلومات في إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية (دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ،جامعة عباس فرحات ، سطيف ، 2011، ص94 .

– الأخذ بعين الإعتبار الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل الأنسب .

– مراعاة إختيار البديل الذي يساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة

ب– تنفيذ البديل : تعد هذه المرحلة تابعة للمرحلة السابقة رغم أن القرار يكون قد صدر والتنفيذ يأتي لجعل القرار واقعي وملموس خاصة بعد أن يضمن متخذ القرار تعاون وتفاعل الجميع على تنفيذ القرار، وهذا يتطلب دورا مهما من الرجل الإداري (المدير) لانجاز تنفيذ القرار مثل القيام بأعمال التحفيز للعاملين ويعتير القرار عديم القيمة والفائدة ما لم يتم تنفيذه.

ج– المتابعة والملاحظة والمراقبة : تتطلب هذه الخطوة من المدير متابعة تنفيذ القرار والتوجيه الذي يمارسه على مرؤوسيه المنفذين وعليه أن يقوم بأعمال الملاحظة لكيفية التنفيذ وهذا بتطلب المزيد من الأعمال الإدارية مثل الإتصال والإرشاد ، وبعد ذلك يعمل المدير على تسجيل كل معوقات تنفيذ القرار ويستخلص الأخطاء لتطوير الحلول في المستقبل .[1]

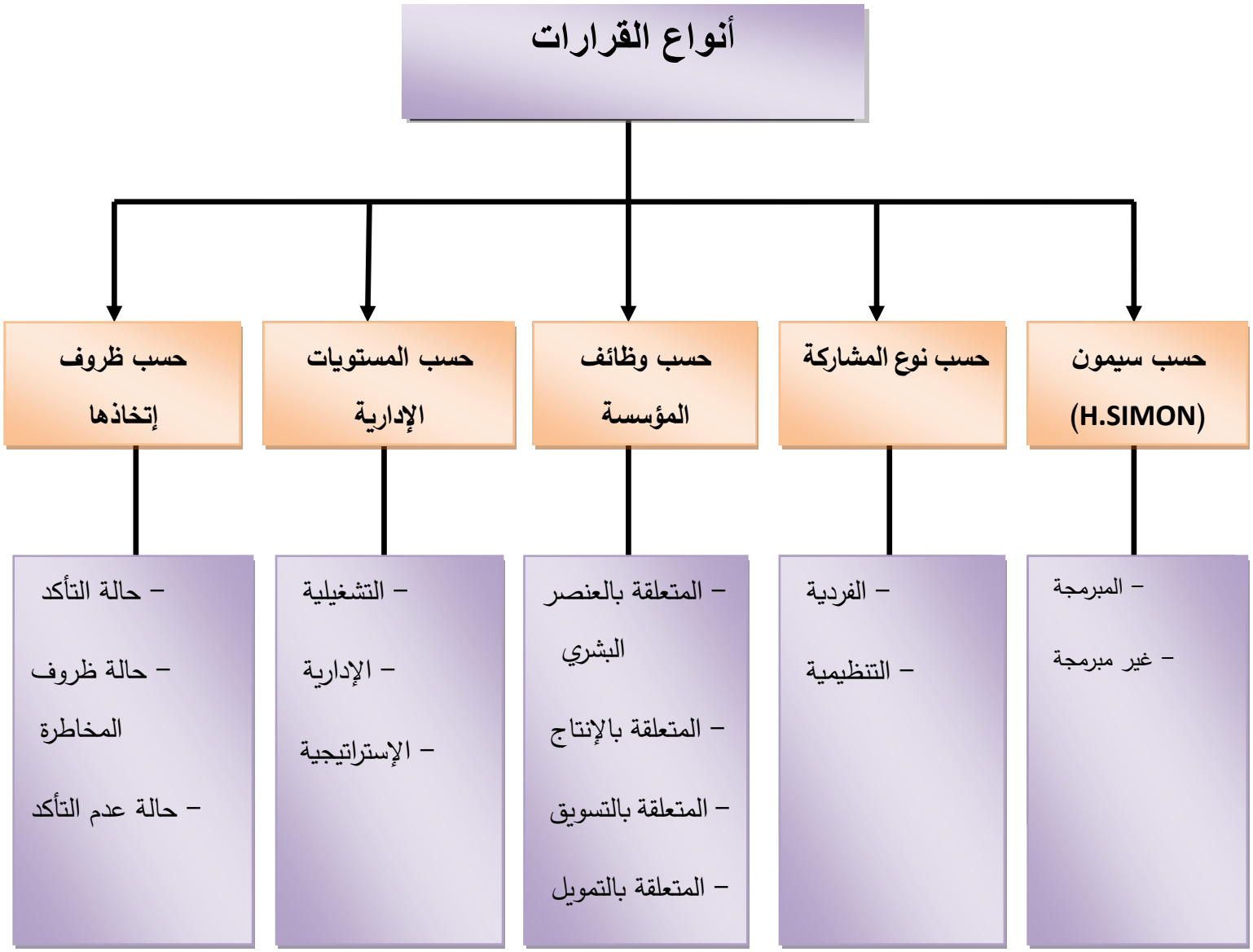
المطلب الثالث : تصنيف القرارت و المشكلات التي تواجهها و العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات.

يصادف الفرد في المؤسسة في أي موقع من مواقع العمل وفي أي نوع من النشاطات العديدة المواضيع والمشاكل التي تتطلب منه إتخاذ القرارات بشأنها ، ويختلف نوع القرار بإختلاف موقعه والمؤسسة التي يعمل بها أو التي يتعامل معها ، ومنه نميز عدة أنواع القرارات تصف تبعا لبعض المعايير نذكر منها:

[1] الدكتور أحمد محمد المصري ، الإدارة الحديثة الإتصالات المعلومات والقرارات ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، مصر ،2000، ص 330.

الفرع الأول : تصنيف القرارات.

الشكل رقم –02– تصنيفات المختلفة للقرارات .



المصدر : الأستاذ حسن علي معتوق ،المرجع سبق ذكره ،ص108

– إختلفت معايير التصنيف وتباينت وجهات نظر المختصين ، حول تصنيف القرارات وكل تصنيف يهدف إلى الجانب أو المعيار الأكثر أهمية و تأثيرا بالنسبة له، ومن خلال الشكل يمكن توضيح هذه التصنيفات كمايلي :

1– تصنيف القرارت حسب سيمون (H.SIMON):

ميز سيمون(H.SIMON) بين نوعين أساسين من أنواع القرار هي :

أ– **قرارات مبرمجة** : تعتبر قرارات مبرمجة لأن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة ، وغالبا ماتتوفر المعلومات الكافية بشأنها ومن السهل تحديد البدائل فيها، ويوجد تأكد نسبي بشأن البدائل المختارة، وهي قرارات متكررة روتينية ومحددة جيدا لها إجراءات معروفة ومحددة مسبقا للتعامل معها.

ب– **قرارات غير مبرمجة** : عادة ماتظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خيرات مسبقة بكيفية حلها، ففي هذا النوع عادة مايصحب تجميع معلومات كافية عنها، ولاتوجد معايير واضحة لتقييم البدائل، والاختيار بينها، ولذلك فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد بشأن بدائل نتائج التصرفات البديلة، ونتيجة لهذه الخصائص، فإن كل قرار يتم صنعه وفقا لمتطلبات وظروف وخصائص المشكلة، ولاتوجد أنماط موحدة لحل هذا النوع من المشكلات، ويمكن لمتخذ القرار في هذه الحالة استخدام حكمه الشخصي وتقييمه ورؤيته للمشكلة. [1]

[1] الأستاذ حسين بلعجوز ، الدخل لنظرية القرار ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010، ص 101،102.

الجدول رقم -01- تصنيف القرارات

أساسيات التفرقة	قرارات مبرمجة	قرارات غير مبرمجة
طبيعتها	روتينية ومتكررة	غير منتظمة وغير متكررة
معايير الحكم فيها	واضحة	يمكن إستخدام الحكم الشخصي
تحديد البدائل	سهلة	تتسم بنوع من الصعوبة
ظروف إتخاذ القرار	تأكد	عدم تأكد نسبي
الإجراءات	محدد	غير محددة مسبقا
المعلومات	متوفرة	قليلة جدا وغير كافية
أدوات الحل	الطرق الكمية وبرامج الحاسوب الجاهزة	الخبرة ، برامج الحاسوب المتطورة

المصدر : الأستاذ حسين بلعجوز ، المرجع سبق ذكره ، ص102.

2- تصنيف القرارت حسب نوع المشاركة :

- **قرارات فردية Individual Decision** : وهي قرارات يقوم بإتخاذها مسير واحد .

- **قرارات تنظيميةOrganizationnal Decision** :وهي تلك التي يشارك فيها العديد من متخذي القرار .[1]

3- تصنيف القرارات حسب وظائف المؤسسة :

أ- **قرارات متعلقة بالعنصر البشري** : تتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين وطرق الإختيار والتعيين وكيفية تدريب العاملين، وأسس تحليل وتوظيف الوظائف، وأسس دفع تأخراتهم وغياباتهم وعلاقة المنظمة بالنقابات والإتحادات العمالية، والمؤسسات ذات العلاقة بالعنصر البشري .

ب- قرارات تتعلق بالإنتاج : وتتضمن القرارات الخاصة بإختيار موقع المصنع و أنواع الآلات المستخدمة وكيفية الحصول عليها ، والتنظيم الداخلي للمصنع، وطريقة الإنتاج، ومصادر الحصول على مواد الخام والتخزين .

[1] الأستاذ حسن بلعجوز، المرجع سبق ذكره ، ص 103.

ج- قرارات تتعلق بالتسويق : تشمل هذه المجموعة القرارات الخاصة بنوعية السلعة التي سيتم بيعها، وأوصافها والأسواق التي سيتم التعامل معها ووسائل الدعاية والإعلان الواجب إستخدامها لترويج السلعة، وبحوث التسويق ووسائله .

د- قرارات تتعلق بالتمويل : كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم والسيولة وطرق التمويل ومعدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها ...إلخ.[1]

4- تصنيف القرارات حسب المستويات الإدارية :

أ- **القرارات التشغيلية(التنفيذية) :** يتم إتخاذ هذه القرارت من قبل الإدارة الدنيا، وتشمل على عمليات صنع القرار المرتبطة بتسيير العمليات اليومية في المنظمة حيث يمتاز هذا النوع من القرارات بأنه يحتاج إلى معلومات محددة ومتاحة للمنظمة لأنها قرارات على درجة عالية من التأكد وتتعلق بفترات زمنية قصيرة.

ب- القرارات التكتيكية (الإدارية) : حيث يتم إتخاذها في المستوى الإداري المتوسط عادة ويغلب على هذا النوع من القرارات درجة الكفاءة وفعالية استخدام الموارد وتقويم فعالية أداء الوحدات التنظيمية في المنظمة.[2]

ج- القرارات الإستراتيجية :هي القرارات المتعلقة بتحديد الأهداف والإستراتيجية والسياسات الرئيسية للمنظمة والرقابة على الأداء العام للمنظمة حيث يتم اتخاذ هذه القرارات من خلال الإدارة العليا في المنظمة وهي تتميز بقدر عالي من عدم التأكد وهي تتعلق بالمستقبل البعيد مثل الخطط طويلة الأمد الخاصة بتحديد أهداف المنظمة وصياغة سياستها اللازمة لتحقيق الأهداف.[3]

---

[1] فطيمة الزهرة قرامز ، دور نظام المعلومات المحاسبي في إتخاذ القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيماوية) ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتواره في العلوم الاقتصادية ، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي، 2016، ص32،33.

[2] درحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات للتسيير ومساعد على إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية ،(دراسة مقارنة) ، أطروحة لنيل شهادة دكتواره في العلوم الإقتصادية ،جامعة يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2004،ص 77.

[3] جابر محمد عياش ، واقع إستخدام الأساليب الكمية في إتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الأهلية بقطاع غزة ، قدمت هذه الدراسة إستكمالا الحصول على درجة الماجيستير ،كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ،غزة ،2008،ص32.

5- تصنيف القرارات حسب ظروف إتخاذها :

أ- **القرارات في حالة التأكد:** يقصد بحالة التأكد التام أن يكون متخذ القرار على علم تام بكل المعلومات الملائمة اللازمة لإتخاذ القرار، ويفترض في هذه الحالة أن متخذ القرار يستطيع أن يحدد كل البدائل الممكنة والمتطلبات اللازمة لتنفيذها كما يعرف على وجه اليقين نتيجة كل بديل .

وتتميز عملية إتخاذ القرار في هذه الحالة بالسهولة ، كما أن البيئة الخارجية لا تؤثر على نتائج القرار، ولو أن هذه الحالة تعتبر غير واقعية ، حيث أنه لا يمكن وجود حالة تأكد تام.

ب- **قرارات تحت ظروف المخاطرة** : وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع ، وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل ، وكذلك درجة إحتمال حدوثها ، والصفة الأساسية لهذه الحالة أنه نتائج كل بديل تتوفر معلومات قليلة لمتخذي القرار مما يعني أنه في حالة مخاطرة .

فكلما إزدادت كمية وجود المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل ، كلما كانت الحالة أقرب إلى التأكد وإنخفضت درجة المخاطرة والعكس إن كانت كمية و صحة ودقة المعلومات منخفضة .[1]

ج- **قرارات في حالة عدم التأكد** : يقصد بحالة عدم التأكد تلك الحالة التي يوجد فيها أكثر من بديل دون أن يعرف متخذ القرار ولايستطيع أن يقدر إحتمال حدوث كل بديل لعدم وجود أية بيانات سابقة ، كما في حالة إنتاج منتج جديد ، فهي القرارات التي تتخذ عندما ترسم أهداف المؤسسة العامة وسياستها ، وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا بإمكانية حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد إتخاذ القرار ، وذلك عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.[2]

---

[1] الدكتور نواف كنعان ، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ،1998،ص 91.

[2] الدكتور محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات ، الطبعة الأولى، دار الوفاء للنشر والتوزيع ،2006 ،ص 121.

الفرع الثاني : المشكلات التي تواجهها عملية إتخاذ القرارات .

إن عدم وجود قرار يرضي جميع العاملين داخل المؤسسة يعتبر من أهم المشكلات التي تواجه عملية إتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة ، ولذا يمكن إجمال هذه المشكلات بما يلي :

– عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وصعوبة إدراك المشكلة وتحديدها بدقة من طرف متخذ القرار ، مما يجعل جميع قراراته تنصب على حل المشاكل الفردية والسطحية دون التعرض إلى لب وجوهر المشكلة الحقيقية والخوض في عمقها حتى يمكن حصرها وتشخيصها بالدقة اللازمة.

– التخطيط غير السليم وعدم القدرة على تحديد الأهداف التي تنتج من خلال إتخاذ القرار ، حيث يجب إدراك الأهداف الرئيسية حتي لا تتعارض مع الأهداف الفرعية للمؤسسة .

– عدم الإستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإدارة والتي تساعد على ترشيد عملية إتخاذ القرارات .

– عدم إختيار التوقيت المناسب لإتخاذ القرار .

– عدم سلامة طرق و أساليب إختيار القيادات الإدارية .

– عدم توفر الإستقرار الوظيفي و الإطمئنان النفسي لمتخذ القرار وخوفه من إتخاذ القرارات .

– إعتماد القيادات الإدارية على الخبرة و الإستشارة الأجنبية وما قد يترتب عليه لعدم إدراكهم لأبعاد المشكلة محل القرار.

– مركزية القرار وعدم التفويض وخضوع المؤسسة في بعض الأحيان لسلطة أعلى (السلطة السياسية) التي تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها ، مما ينعكس سلبا على أفكار و تطلعات متخذ القرار وبالتالي التأثير على القرار المتخذ ومن ثم التأثير على المؤسسة ونجاحها.

– عدم متابعة ومراقبة تنفيذ القرارات المتخذة مما يؤثر على تحقيق النتائج المسطرة ويطعن في مصداقية متخذ القرار ومن ثم مصداقية المؤسسة عند إتخاذ القرارات لاحقة .

– عدم مرونة القوانين واللوائح المعمول بها مع التطورات الحاصلة ، حيث معظم اللوائح قد صيغت في ظروف معينة وفي وقت معين وكانت مناسبة في ذلك الحين و بالتالي لم تعد ملائمة في الوقت الحاضر .

– كثرة التعديلات و التفسيرات للقوانين والنصوص التنظيمية مما يؤثر على عملية إتخاذ القرار .

– تأثير الإعتبارات السياسية والإقتصادية للبلد على موضوعية القرارات .

– تأثير الإعتبارات الإجتماعية التي تضعها مختلف الهيئات والمنظمات المهنية والنقابية على الموضوعية في عملية إتخاذ القرار .

– نقص المعلومات وعدم دقتها مما يضعف من قدرة الإدارة على التقدير والتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية ويرفع من درجة عدم التأكد لدى متخذ القرار مما ينتج عنه التخوف والتردد في إتخاذ القرار.[1]

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار .

على الرغم من تعدد القرارات التي يتخذها المدير ، ووجود مراحل محددة يتم إتباعها للوصول إلى قرارات سليمة وصحيحة ، فإن هناك عدة عوامل تؤثر في عملية إتخاذ القرارات وتزيد من صعوبات وتكلفة هذه العملية ، حيث إذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة فإنها تقود أحيانا إلى قرارات خاطئة لهذا فإن إتخاذ أي قرار ومهما كان بسيطا فإنه يستلزم من الإدارة التفكير في عدد من العوامل المختلفة التأثير على القرار ، بعضها داخل التنظيم (عوامل داخلية) وبعضها الأخر سلوكي أو إنساني بالإضافة إلى عوامل كمية أخرى ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقعة .

1– عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة:

تتمثل هذه العوامل في الضغوطات الخارجية القادمة من المحيط الخارجي للمؤسسة ، والتي لاتخضع لسيطرتها ولا تستطيع التحكم فيها وهي :

– الظروف الإقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.

– التطورات والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الإقتصادية .

– الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين .

– العوامل التنظيمية الإجتماعية و الإقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية .

[1] دكتور علي خلف حجاجحة ، إتخاذ القرارات الإدارية ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012 ، ص 239.

– درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق.

هذه العوامل تمثل ضغوط خارجية متأتية من البيئة التي تنشط فيها المؤسسة ، فهي تتأثر وتأثر في محيطها الخارجي ، وكل هذه العوامل قد تؤدي بمتخذ القرار إلى إتخاذ قرارات لا يراها مناسبة تماما أو في مصلحة المؤسسة ، لكن فرضت عليه إتخاذ مثل هذه القرارات .[1]

2– عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة :

وتتمثل بالعوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة وهي عوامل كثيرة نذكر منها:

– عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يقيد متخذ القرار بشكل جيد.

– عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد و الإدارات والأقسام.

– درجة المركزية وحجم المؤسسة .

– درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة .

– مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة .

– القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى .

ويظهر تأثير هذه العوامل بنواحي متعددة ترتبط بما يلي :

– بالظروف المحيطة بمتخذ القرار.

– تأثير القرار على مجموعة الأفراد في المؤسسة .

– بالموارد المالية والبشرية والفنية المتاحة أمام إدارة المؤسسة .[2]

[1] الدكتور إبراهيم نائب ، الدكتورة إنعام باقية ، نظرية القرارات نماذج وأساليب كمية محوسبة ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015، ص 36 ،37.

[2] بن خروف جليلة ، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة وإتخاذ القرارات (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات)، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في علوم التسيير ،جامعة أمحمد بوقرة ،بومرداس ،2008، ص 106،107.

3 – عوامل المتعلقة بشخصية متخذ القرار:

هناك عدة عوامل متعلقة بشخصية متخذ القرار وتشمل عدة جوانب مثل :

– **الحالة الجسمانية و النفسية :** كأن يكون الشخص مرهقا أو متعبا، فا قدرة له على المناقشة وطرح الآراء أما الحالة النفسية فيكون الشخص المتوتر أقل تقبلا للأمور بالمقارنة مع الشخص الهادئ.

– **الشخصية :** تكون درجة الثقة والتقدير للنفس عاملا للتمييز بين الأفرا د الواثقين في أنفسهم والقادرين على إقناع الآخرين بآرائهم في إتخاذ القرار عن غيرهم.

– **الخبرة :** تلعب الخبرة دورا في تحديد شخصية متخذ القرار فهي تختلف من إدارة إلى أخرى ومن مستوى إلى آخر ، فكل إناء ينضج بما فيه إضافة لثقافة الفرد وعاداته وتعليمه ودينه وطريقة عرضه للمعلومات.[1]

4– عوامل ظروف القرار : يعد التردد في إتخاذ القرار من العوامل التي تعيق إصدار القرارات السليمة في الوقت ا لمناسب مما يؤثر على المشكلة وفعالية حلها، وسبب التردد في إتخاذ القرار هو علاقة القرارات في المستقبل الذي يتميز بعدم القدرة على تحديد ماسيحدث فيه بشكل دقيق، مما يؤدي إلى إتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد أو في ظروف التأكد أو تحت درجة المخاطرة أو الظروف المتغيرة .[2]

5-عوامل أخرى : مثل

أ– **تأثير عنصر الزمن :** يشكل عنصر الزمن كبيرا على متخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لإيجاد قراره كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر ، وكلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة امام متخذ القرار كلما تطلب منه السرعة في البث مما يقلل في البدائل المتاحة أمامه.

ب– تأثير أهمية القرار: كلما إزدادت أهمية القرار إزدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية :

---

[1] الدكتور أحمد ماهر ، إتخاذ القرار بين العلم والإبتكار ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،2007، ص188.

[2] دادة عبد المجيد ، أثر نظام المعلومات لمراقبة التسيير على إتخاذ القرارات داخل المؤسسة (دراسة مقارنة لكل من مؤسسة موبيليس و روائح الورود) ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجيستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،2013، ص 43.

– عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة التأثير .

– تكلفة القرار والعائد ، حيث تزداد أهمية القرار، كلما كانت التكاليف الناشئة عنه أو العائد المتوقع الحصول على نتيجة هذا القرار مرتفعا.

– الوقت اللازم لاتخاذه ، فكلما إزدادت أهمية القرار إحتاج الإداري إلى وقت أطول ليكسب الخبرة ، والمعرفة بالعوامل المختلفة المؤثرة على القرار.[1]

[1] دكتور إبراهيم السيد ، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 2000، ص 42.

المبحث الثاني : دور التحليل المالي في إتخاذ القرار .

إن للتحليل المالي دور كبير في إتخاذ القرارات والزامي أساسا إلى صحة الوضع المالي يجعل المؤسسة مطمئنة في بيتها وهذا بضمان الإستمرارية والقدرة على تنفيذ إستراتيجيتها ، كما يضمن سلامة القرارات.

لذا فإن دوره في إتخاذ القرارات يستوجب توفير كما معتبرا من المعلومات وكذا إستعمال تقييمات حديثة وأساليب تسيير فعالة والتعرف على طرق التمويل وكذا مواطن القوة لتعزيزها ومراكز الضعف لتفاديها ولا يتم هذا من خلال جمع تبرير ، تنظيم تحليل المعلومات المتعلقة والمؤثرة على الذمة المالية للمؤسسة ، كل هذا سنتناوله من خلال المطالب التالية :

المطلب الأول : دور مؤشرات التوازن المالي في إتخاذ القرار و مراحل تقييمها.

سنتطرق من خلال هذا المطلب على دور مؤشرات التوازن المالي في إتخاذ القرار الذي يرتبط إرتباطا وثيقا بمدى قدرة المؤسسة على الحفاظ بدرجة كافية من السيولة تضمن لها تعديل دائما للتدفقات النقدية وكذا مراحل تقييمها وهذا ماسنتناوله من خلال الفرعيين التاليين :

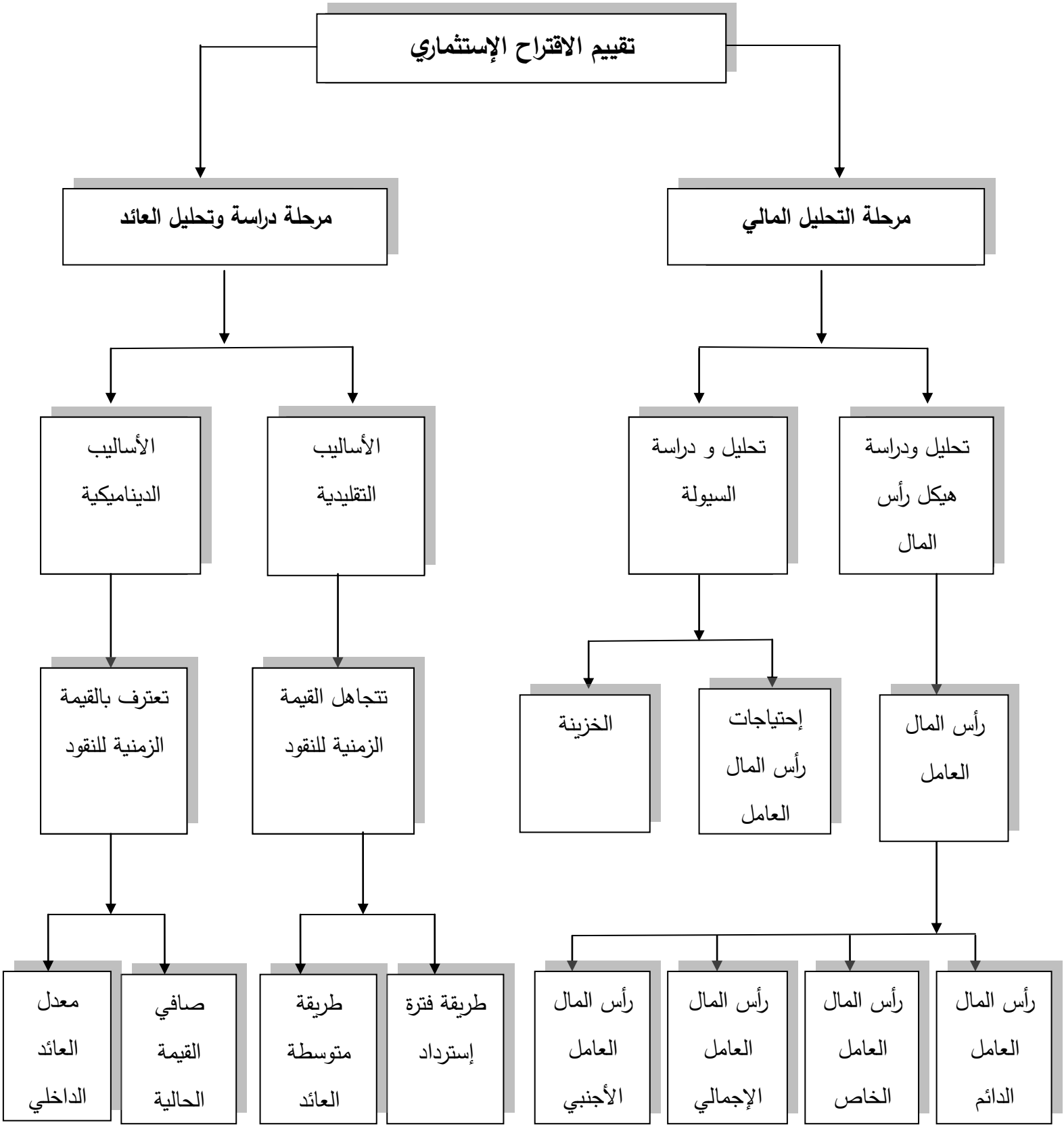
الفرع الأول : دور مؤشرات التوازن المالي في إتخاذ القرار .

تعتبر مؤشرات التوازن المالي من التقنيات الاساسية في التحليل المالي ، فهي تهدف بالدرجة الأولى إلى معرفة مدى تحقيق المؤسسة لتوازنها المالي وتعطينا صورة حقيقية للوضعية المالية للمؤسسة كما أنها تقيم أداء المؤسسة بحيث أنها تقدم للمدير المالي معلومات لإتخاذ القرارات المتعلقة بمصادر التمويل المثلى وقرار

التخطيط كما أنها تعطي معلومات حول السيولة المؤسسة وحول الهيكل المالي للمؤسسة مما تساعد على إتخاذ القرار الإستثماري .[1] كما هو موضح في الشكل التالي :

[1] الدكتور حنفي عبد الغفار ، أساسيات التحليل المالي ودراسة الجدوى ، الدرا الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2004،ص 21.

الشكل رقم –03– مراحل تقييم المقترح الاستثماري .



المصدر : مرجع سبق ذكره ، ص 22

يمثل هذا الشكل مراحل تقييم المقترح الإستثماري من خلال مراحل التحليل المالي ومرحلة دراسة وتحليل العائد حيث التحليل المالي يقوم بتحليل ودراسة السيولة و رأس المال وأما دراسة العائد فهو يقوم وفق الأساليب التقليدية والديناميكية لتحليل العائد.

الفرع الثاني : مراحل تقييمها .

في المرحلة الخاصة بالتحليل المالي حيث يتم هذا التحليل على مدى العمر المتوقع للإستثمار للتأكد من توفر التمويل الضروري لتنفيذه وإن الإستثمار ينتج عنه سيولة لتغطية إلتزاماته.

1- تحليل السيولة : يهدف هذا التحليل لمعرفة التدفق النقدي خلال فترة التنفيذ وتشغيل الإستثمار.

2- تحليل هيكل رأس مال : يهدف هذا التحليل التعرف على مدى الملائمة بين الإستثمار والتمويل أي التحقق أن التمويل يتلائم مع الاستثمار من حيث النوع والمدة بالنسبة للاستثمارات الثابتة أو الإستثمارات في رأس المال العامل .[1]

المطلب الثاني : دور النسب المالية و إستخداماتها في إتخاذ القرار.

الهدف الرئيسي للتحليل المالي بالنسب هو فهم البيانات الواردة في القوائم المالية لتكوين قاعدة من المعلومات تساعد متخذ القرار في عمله ، إضافة إلى إستخداماته التي سنتطرق إليها من خلال هذين الفرعين :

الفرع الأول : دور النسب المالية في إتخاذ القرار.

تعرف النسب المالية بأنها محاولة لايجاد العلاقة بين المعلومتين الخاصتين ، إما بقائمة وهي ترد الآلات المعنية بالتحليل المالي (أي فهم الأفضل لحقيقة وضع المؤسسة)، وإما باعتمادها على تحليل كل معلومة على حدا .

ويقدم العدد الكبير لهذه النسب تحلل معلومات هامة عن الربحية وخدمة الدين كما أنها لا تغطي نسبة واحدة من المعلومات الكافية لإتخاذ القرارات أو التعرف على أساليب مشكلة ما ، بل يجب تحليل

[1] مرجع سبق ذكره ، ص 23.

مجموعة من النسب لأن عدد النسب المالية يعطي الفرصة لإختيار حجم متواضع من النسب المالية على نحو يكفي لتزويده بالمعلومات وكل نسبة لها دور في إتخاذ القرار .

– نسب السيولة : تقوم هذه النسب بتهيئة المناخ الملائم لإتخاذ القرار وأهم هذه القرارات قرار التمويل وقرار الإئتمان .

– نسب الربحية : التحليل بواسطة نسب الربحية يعبر عن مدى الكفاءة التي تتخذ فيها المؤسسة قراراتها الإستثمارية والمالية .

– نسب النشاط : تقيس هذه الأخير ة كفاءة إدارة المؤسسة في توزيع مواردها المالية توزيعا مناسبا على مختلف أنواع الأصول، وهي تساعد على قرار التخطيط و الرقابة المالية و اتخاذ الإجراءات التصحيحية، كما أنها تقيم إنجازات و نشاط المؤسسة و الحكم على مدى مناسبة البيانات المتبعة من الإدارة.[1]

الفرع الثاني: إستخدامات النسب المالية.

1– إستخدام النسب المالية في التخطيط المالي :

بحيث يمكن للمؤسسة إتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء التشغيلي المستقبلي وكذلك قوائم المركز المالي التقديرية باستخدام النسب المستهدفة وتعد هذه الأخيرة من التقدير الشخصي والخبرة المكتسبة لمتخذ القرار بالإضافة إلى الإستعانة بالنسب المالية المؤسسات مماثلة في نفس القطاع الصناعي .[2]

2– إستخدام النسب المالية في قرار الإنفاق العام :

– تستخدم النسب المالية في تقدير التدفق النقدي الذي يتم إدخاله في عملية تقييم مشروعات الإنفاق الإستثماري باستخدام أساليب متعددة .

– وتقوم عملية إستخدام التدفق النقدي الإضافي في مجال الموازنة الرأسمالية على تقدير التدفقات النقدية الخارجية رأس المال العامل ثم التدفق النقدي الداخل رأس المال نتيجة الإقتراح الإستثماري ، ترتبط

[1] دكتور مبارك لسلوس ، التسيير المالي ، الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2012 ، ص06.

[2] الدكتور إلياس بن ساسي ، الدكتور يوسف قريشي ، التسيير المالي(الإدارة المالية – دروس وتطبيقات)، دار وائل للنشر ، عمان(الأردن) ، 2006 ، ص 47، 48.

التدفقات النقدية الداخلة والخارجة رأس المال بالتوسعات الإنتاجية والتي تتطلب زيادة نقدية من الذمم والمخزون ، نتيجة تنفيذ هذا الإقتراح وقد يتضمن الإقتراح الإستثماري في كثير من الأحوال إدخال منتجات جديدة أو عملية إنتاجية مختلفة أو نظام توزيعي جديد.

– إلا أنه يصعب إستخدام البيانات التاريخية لتحديد العلاقة بين المخزون والذمم النقدية ، وبين المبيعات نظرا لطبيعة المقترحات الإستثمارية التي تغير من هذه العلاقات فإذا كان الإقتراح متشابها للإستثمارات الحالية ، فإنه من المقبول إستخدام النسب المالية للمؤسسة لتقدير حجم الأصول المالية أوراق القبض ، والمخزون التي تساعدها على إتخاذ القرار.[1]

المطلب الثالث : دور التحليل المالي في إتخاذ القرارات المالية .

نظرا لما ترتب من قرارات من الأهمية والدور الذي تلعبه في إدارة نشاطات المؤسسة بإعتبارها الموجه والمؤشر لإستمرار المؤسسة في أداء مهامها ومواجهة الظروف المحيطة ويتوقف ذلك على اتخاذ القرارات الفعالة بالإعتماد على مختلف الأساليب المتاحة والظروف الحديثة و المتطورة و الفعالية وبما أن القرارات هي التي تهمنا لأن لها صلة بالتحليل المالي، ارتأينا أن نتناول القرارات المالية قصيرة الأجل و القرارات المالية طويلة الأجل .

الفرع الأول : دور التحليل المالي في إتخاذ القرارات المالية قصيرة الأجل .

إذا كانت القرارت المالية الطويلة الأجل دقيقة ومستقلة فإن القرارات المالية قصيرة الأجل مرتبطة بها تماما، حيث أن استعمال الأموال قصيرة الأجل تجد مصادرها في أجل عمل دورة الإستغلال وناتجة عن حجم النشاط، فالمخزونات ترتبط بطبيعة النشاط و أشكال السوق الأخرى إلى وظيفة الإنتاج والحقوق والديون ترتبط أيضا بالسوق ولكن كل هذه الإستعمالات هي نتيجة استعمال طاقة الإنتاج الناشئة عن قرار طويل الأجل وشروط تغطية هذ الإحتياجات تعتمد أيضا على قرار طويل الأجل، ومن أهم هذ القرارت توظيف السيولة أي استخدامها، التنازل عن الحقوق بمعنى حجم تجاري، الإفتراض عن طريق ديون المورد واللجوء إلى القروض البنكية ، فالقرارات قصيرة الأجل كثيرة وهي قرارات مكملة للقرارات طويلة الأجل، وحتى تكون القرارات المتخذة ذات فعالية وناجحة لابد من تزويد

[1] دكتور عبد الحي مرعي ، المعلومات المحاسبية وبحوث العمليات في إتخاذ القرار ، مؤسسة دار الجامعة ، مصر ، 1993، ص221.

متخذيها بمعلومات على قدر من الدقة والوضوح، وأن تقوم بالخصائص المتعلقة بالمشكلة وتحليلها وتحديد المؤشرات الأخرى التي ترتبط بها، وبما أن المعلومات التي يحتاجها القرار يتم الحصول عليها من مصادر متنوعة فإنه من مهمة الإدارة تنويع هذه المعلومات واختيار مدى صحتها، حتى يمكن الإستفادة منها ثم تقوم بحفظها وتخزينها بطريقة تسمح باسترجاعها بسرعة وتوزيعها إلى مراكز صنع القرار، ومن الخصائص الواجب توفرها في المعلومات هي أن تكون منسقة ومرتبطة بالحالة التي يتخذ فيها القرار كما تكون ذات ثقة عالية وصياغة محكمة، ومن أهم كل هذا أن تكون تكاليف إعدادها معقولة بحيث الفائز من استعمالها تكون أكبر من تكاليف تحضيرها.

الفرع الثاني : دور التحليل المالي في إتخاذ القرارات المالية طويلة الأجل .

وتتعلق هذه القرارات بنشاطات المؤسسة طويلة الأجل ومن أهم هذه القرارات قرار الإستثمار فالمؤسسة تقوم بعملية الإستثمار ، تتوقع تحقيق من المشروع سيعود عليها بأرباح عدة سنوات متتالية ، ولذلك تقوم بالمخاطرة بين المشاريع المتاحة وهذا على ضوء الربح المتوقع لكل مشروع ، كون قرار الإستثمار يتعلق بنشاط المؤسسة مستقبلا ويلازمها لفترة طويلة من الزمن فتتطلب إتخاذه بأحسن أسلوب ، حيث لا يتقرر الإستثمار إلا بأخذ إمكانية تمويله في الحسبان ، وكذلك تكلفة التمويل بالمقارنة مع المردودية المنتظرة .[1]

[1] دكتور منعم زمرير الموسموي ، إتخاذ القرارات الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، 1998، ص 13.

خاتمة الفصل :

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل ، تعتبر عملية إتخاذ القرار قلب العملية الإدارية ومحورها الأساسي ،حيث يعتبر إتخاذ القرار من المهام الجوهرية للقائد الإداري ، ونجاح أي مؤسسة يعتمد على قدرة وكفاءة قيادتها على أتخاذ قرار فعال.

وخلصنا إلى أن عملية إتخاذ القرار هي عملية يتم من خلالها إختيار أحسن بديل من بين عدة بدائل متاحة ، و أن عملية إتخاذ القرار عملية مستمرة تتكون من عدة خطوات من تحديد وتشخيص للمشكلة ، تليها جميع البيانات والمعلومات الخاصة بالمشكلة ، إيجاد البدائل و إختيار الحل الملائم ، وفي الأخير تنفيد القرار ومتابعته .

كما أن التحليل المالي يلعب دورا كبيرا في إتخاذ القرار بإعتباره مصدر ومنبع المعلومات ، بحيث كل أداة من أدوات التحليل المالي لها دور في إتخاذ القرار من خلال مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية التي تمدنا بالمعلومات حول إحتياجات رأس المال والخزينة ، السيولة و النشاط والربحية وغيرها .

وبعد الدراسة من الناحية النظرية كان لابد من إعطاء الصيغة العملية لها لجعلها أكثر موضوعية لذلك سنقوم بإسقاط كل المعارف النظرية والتي تطرقنا لها في الفصول السابقة على الجانب التطبيقي ، وحتى نتمكن من إثراء دراستنا وجعلها ذات قيمة دعمناها بدراسة ميدانية لإسقاط المنظور على المؤسسة محور الدراسة المتمثلة في شركة المجمع الصناعي للأكياس .

الفصل الثالث :

دراسة حالة حول المجمع الصناعي للأكياس بعين الحجر SAC ALEH

تمهيد :

بعد ما تناولنا في الفصلين السابقين إلى الجوانب النظرية للتحليل المالي و إتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية من خلال عرض الميزانيات المالية و جدول حسابات النتائج و مختلف المؤشرات والنسب المالية الأكثر إستخداما في التحليل المالي لاتخاذ القرارات الرشيدة التي تساعد المؤسسة في نجاحها و إستمراريتها .

و إنطلاقا من هذا سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة الميدانية على المجمع الصناعي للأكياس بعين الحجر SAC A.E.H ، وذلك من خلال تحليل القوائم المالية لهذه المؤسسة ومعرفة وضعيتها المالية للسنوات 2016 – 2017 –2018 ، و للتفصيل أكثر في هذا تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : عموميات حول المجمع الصناعي للأكياس بعين الحجر .

المبحث الثاني : دور التحليل المالي في إتخاذ القرار في المجمع الصناعي للأكياس بعين الحجر.

المبحث الاول : عرض عام للمجمع الصناعي للأكياس بعين الحجر.

سنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء لمحة تاريخية عن المؤسسة وإبراز هيكلها التنظيمي ووظائفه وكذا تقديم النشاط و الأهداف التي تقوم بها.

المطلب الاول : لمحة تاريخية عن وحدة الأكياس بعين الحجر.

في عهد الاستعمار الفرنسي قام أحد المعمرين بإنشاء معمل سنة 1919م لإنتاج الورق من المواد الأولية المتمثلة في الحلفاء والتبن وبعد الاستقلال وفي إطار استرجاع الدولة الجزائرية لممتلكاتها تم تأميم الشركة في: 1963/04/16م فأصبحت إحدى وحدات الشركة الوطنية لصناعة السليلوز (SONIC).

وفي سنة 1976م ونظرا للطلب المتزايد على الأكياس في السوق المحلية خاصة في الغرب الجزائري ظهرت فكرة إنشاء معمل خاص بصناعة الأكياس بدلا من المعمل القديم الذي احتكت آلاته وأصبح لا يتساير مع التكنولوجيا الجديدة، وفي هذا الإطار قام المعنيون بالشركة الوطنية لصناعة السليلوز بإجراء دورة للمستخدمين في المركبات الكبرى وتم استيراد آلات لصناعة الأكياس ذات تكنولوجيا ألمانية HOOULMAN-GARTMAN، وتم تركيب الآلات من طرف مبعوثين عن الشركة الألمانية وفتحت الوحدة أبوابها رسميا في 1982/04/01م، ومن ذلك التاريخ ما زالت تعمل في إنتاج الأكياس الخاصة بتعبئة الإسمنت الصناعي وبعض المواد الغذائية النشاوية.

وقد عرفت الشركة عدة تغيرات فيما يخص اسمها التجاري فمن وحدة تابعة ل SONIC، أصبحت إحدى وحدات الشركة الوطنية ENPAC التي حلت محل هذه الأخيرة في منتصف الثمانينات.

وفي نهاية التسعينات وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وإعادة الهيكلة للمؤسسة الوطنية أصبحت هذه الوحدة إحدى فروع المجمع الصناعي للورق والسليلوز GIPEC وهذه الأخيرة إحدى المجمعات HOLDING المؤسسة القابضة للصناعات الكيماوية والصيدلية.

وفي 2000/06/01م تم إنشاء شركة أكياس رسميا وهي شركة ذات أسهم سميت ب: SACAEH كطابع اجتماعي برأسمال اجتماعي قدره: 25000.000.00.

وفي 2001م رفعت رأسمالها الاجتماعي إلى: 84000.000.00 وهي شركة ذات أسهمSPA كفرع مستقل عن GIPEC مقرها الاجتماعي بعين الحجر ولاية سعيدة.

أما في سنة 2002م تم إعادة رفع رأسمالها الاجتماعي إلى: 150.000.000.00.

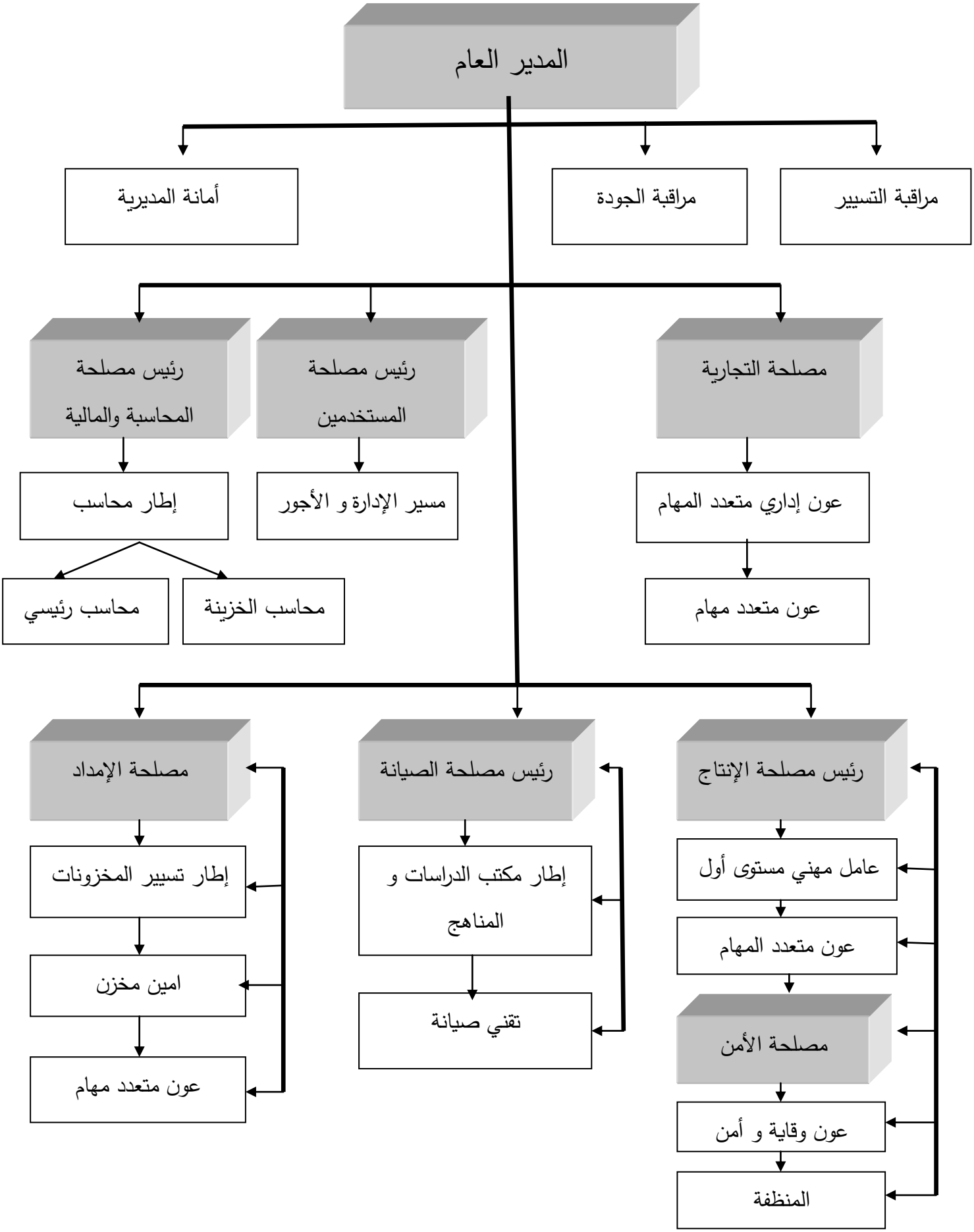
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للوحدة ووظائفها.

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم العناصر داخل أي مؤسسة إقتصادية، وذلك أنه يساعد في فهم سير العمل داخل المؤسسة ككل وبشكل خاص فإنها يخدمنا في محاولة تطبيق محاسبة التكاليف لذلك يجب في الأول التعرف على الهيكل العام للوحدة.

الفرع الأول :الهيكل التنظيمي للوحدة :

لتحقيق تسيير جيد يجب توفر التنظيم المحكم بين الموارد المادية والبشرية للوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية ولذلك يجب على الوحدة أن تقوم بتحديد مسؤولياتها وتوضيح نشاطها وتوزيعها على وحداتها وأفرادها والقيام بتحسين الاتصال والعلاقة بينهما ولتوضيح ذلك سنتطرق إلى الهيكل التنظيمي للوحدة وفيه نعرض كل فروع ومصالح الوحدة وهذا من خلال المخطط الآتي:

الشكل رقم –01– يمثل الهيكل التنظيمي للوحدة .


المدير العام
أمانة المديرية
مراقبة الجودة
مراقبة التسيير
رئيس مصلحة المحاسبة والمالية
رئيس مصلحة المستخدمين
مصلحة التجارية
إطار محاسب
مسير الإدارة و الأجور
عون إداري متعدد المهام
محاسب رئيسي
محاسب الخزينة
عون متعدد مهام
مصلحة الإمداد
رئيس مصلحة الصيانة
رئيس مصلحة الإنتاج
إطار تسيير المخزونات
إطار مكتب الدراسات و المناهج
عامل مهني مستوى أول
امين مخزن
تقني صيانة
عون متعدد المهام
عون متعدد مهام
مصلحة الأمن
عون وقاية و أمن
المنظفة

الفرع الثاني : وظائف الوحدة:

أ- **وظائف المديرية العامة:** ونجد فيها مصلحتين وهما:

- ✓ **مراقبة التسيير والتحقيق الداخلي:** تهتم هذه المصلحة بالكشف عن الانحرافات في الوحدة بعد جمع المعطيات في مختلف المصالح بوضع مخطط النتائج التخطيطية.
- ✓ **التسويق ومراقبة النوعية :** تعمل عمل المبيعات بالإضافة إلى القيام بترويج المنتوج والبحث عن الزبائن الجدد وكذا عملية الإشهار ومراقبة النوعية والإنصات إلى الزبون حتى بعد البيع.

ب- وظائف الإمداد:

- **مصلحة الإمداد:** ونجد فيها ثلاثة أقسام:

- ✓ **قسم تسيير المخزون:** يهتم هذا القسم بتزويد المصالح الأخرى بما يلي:

المواد الأولية (الورق الكرافت): ومواد خاصة بالإنتاج وبتسيير المخزون المتواجد باستعمال وظائف تسيرية واضحة وقانونية ، ومن مهام قسم تسيير المخزون :

يستلم مسؤول مصلحة تسيير المخزون طلب حاجة من أي مصلحة ، ثم يقوم رئيس مصلحة التموين بإعداد سند طلب ممضي من طرف هذا الأخير و المدير العام للمؤسسة ، بعد ذلك يأخذ المشتري سند الطلب للمورد و يستلم المشتريات من المورد مع وصل الاستلام و الفاتورة .

يقوم بعد هذا عامل المخزن بمعاينة السلعة يتم تحرير و صل الاستلام خاص بالوحدة و يبعث إلى المسؤول من أجل تسجيله في النموذج Logicielle .

- ✓ **قسم الشراء:** يهتم بتموين الوحدة بالمواد الضرورية لإنتاج الأكياس والتي معظمها مستورد كمادة أولية من البرتغال (كرافت).
- ✓ **قسم الوسائل العامة:** يهتم بتوفير الوسائل التي تتيح للمؤسسة السير في أعمالها بصورة منتظمة من النقل، مصاريف المهمات ومراقبة كل استثمارات المؤسسة.

ج- مصلحة الموارد البشرية: تهتم هذه المصلحة بحركة المستخدمين وأجور العمال، متابعة القرارات الخاصة بالترقية و التكوين و الاقدمية ،حفظ الملفات العمال وتعين مصلحة الموارد البشرية ممثلى العمال يتم انتخابه من طرف العمال الذي يقوم نقل انشغالات ومشاكل العمال الى مدير مصلحة موارد البشرية الذي يقوم بدوره بمناقشتها مع المدير من أجل التواصل الى نتائج وحلول نهائية .

الجدول رقم – 01 – الطاقة العمالية للوحدة .

الهيكل	العدد	النسبة
مديرية الوحدة	1	%1.96
المبيعات	1	%1.96
الإستغلال + الصيانة	26	%50.98
المحاسبة	2	%3.92
المستخدمين	2	%3.92
الإمداد	4	%7.84
الأمن	13	%25.50
المديرية العامة	2	%3.92
المجموع	51	%100

المصدر : من إعداد الطالبة إعتمادا على وثائق المؤسسة .

د- مصلحة المالية والمحاسبة:

- ✓ **مصلحة المحاسبة** : نجد فيها قسم المحاسبة العامة تهتم بتسجيل العمليات التي تسير داخل المؤسسة و تقييدها و مراقبتها لتحديد الاستهلاك الشهري للكمية المراد إنتاجها قسم المحاسبة التحليلية يهتم بتحديد التكاليف و دراستها .
- ✓ **مصلحة المالية** : والتي تعرف بها المؤسسة النقدية الموجودة بتخزينها في وقت معين زيادة على معرفة ودائعها الموجودة في البنك الإرادات و النفقات.
- ✓ **مصلحة التجارية** : تهتم هذه بتوزيع المنتوج التام (الأكياس) على الزبائن و التأكد من التسليم و التغليف كما لها علاقة مع مصلحة الإنتاج لأنها تهتم بطلبات الزبائن لأن الوحدة تنتج حسب الطلب أو بعقد لمدة زمنية **(سنة)** و دراسة كل ما يتعلق المستجدات السوق من:

- البعث عن الزبائن جدد.
- دراسة السوق من حيث الطلب في جميع جهات الوطن (شمال ، جنوب ، غرب ، شرق).
- معرفة المنافسين و مواقع تمركزهم ، و نسبة السوق التي يشغلونها .
- الإشهار.

هـ- مصلحة الاستغلال (التقنية): نجد فيها قسمين :

- ✓ **قسم الصيانة :** يهتم هذا القسم بالمحافظة على وسائل الإنتاج و ذلك عن طريق معاينة الآلات يوميا و إصلاح التلف أو العطل فيها من أجل ضمان استغلالها لتجن توقف الإنتاج حتى خارج أيام العمل .
- ✓ **قسم الإنتاج :** يحتوي هذا القسم على ورشة واحدة لإنتاج الأكياس كما يقوم الوحدة في السنوات الأخيرة بإنتاج نوع واحد من الأكياس و هي تعبئة الأسمنت نظرا للطلب المتزايد عليها .

و- مصلحة الأمن الصناعي : يهتم هذا القسم بأمن و حماية المؤسسة وأمن المستخدمين و آلات الإنتاج و كل ما يخص المؤسسة .

المطلب الثالث : نشاط الوحدة و أطراف التعامل سياسات و الأهداف .

الفرع الأول : نشاط الوحدة .

تقوم المؤسسة بتحويل المادة الأولية (ورق مستورد من الخارج) إلى أكياس ذات أحجام مختلفة (أكياس الاسمنت ، الجبس الغراء ...) زيادة على ذلك القيام بتقطيع الأكياس الفاسدة إلى قطع مساوية الحجم وبيعها . وتستعمل الوحدة مجموعة من المواد الاولية :

- الورق ذو حجم كبير حيث يبلغ الحجم المستعمل للورق (70كغ-80كغ-85كغ-90كغ) اما ذو اللون الابيض والبني و يعتبر الورق من المواد الاولية الرئيسية.
- الحبر ذو اللون الابيض،اسود،احمر،اخضر،اصفر،ازرق،بني،و هو من المواد الاولية الرئيسية .
- الغراء من المواد اولية الرئيسية وهو نوعان Colle-solvicole و colle d'engagement.
- شريط الطبع وهو من مواد الاولية الرئيسية ويستعمل للتحديد إسم الزبون و كذا نوع المادة التي تبيعها قطع غيار آلات الانتاج وهي مادة أولية رئيسية و ثانوية.

الفرع الثاني : أطراف التعامل سياسات والأهداف .

1) <u>أهم الموردين للوحدة:</u>

المادة الأولية	أساسي	ثانوي
– بالنسبة للورق	Smvrfitnervion Espagne Paperfactory	Oran sacs –sacar Embas – sopace
– بالنسبة للحبر	Evrlcoloring جودة و سعر و خدمة	Enimpress–safe encres
– بالنسبة للغراء	Vemko –tvrkie Colle –solvicole	Oran sac- sacar Embas
– بالنسبة لقطاع الغيار	Shmiotdieter Allmasner	بالإضافة الى موردين خواص
– شريط الطبع ELICHE	-graphite cotilemer خاص-soltanislimane Studio fl -imprimerie – beka	

المصدر : من إعداد الطالبة إعتمادا على وثائق المؤسسة .

2) <u>أهم زبائن الوحدة :</u>

اهم زبائن الوحدة	
إسم الشركة	الولاية
Scibs مؤسسة الاسمنت	لبني صاف
Scis مؤسسة الإسمنت	سعيدة
Sciz مؤسسة الإسمنت	زهانة
Sacar	الجزائر
EDIMCO	تيزي وزو
EDIMCO	بويرة

المصدر : من إعداد الطالبة إعتمادا على وثائق المؤسسة .

- بالإضافة إلى زبائن خواص مثل :
- SPDG Ghardaia
- Sarl donia
- EURL TAIBI TAYEB

2) أهداف المجمع :

- فرض المنتجات عالميا.
- استعمال لهياكل كقواعد إنتاج ومراقبة مشتركة.
- فتح الأبواب لعمليات الشراكة في ميادين استراتيجيه.

3) سياسة الشراكة:

هناك كم كبير من لمشاريع المقترحة من طرفGIBEC لجميع الشركاء.

- فتح رأس مال المجمع أو فرع من فروعه لكل شراكة استراتيجيه.
- خوصصة كلية أو جزئية.
- تنويع المنتجات خارج ماتم تقديمه سابقا.
- الاستثمار في مشاريع الجديدة و الهامة للاقتصاد الوطني مثل الهياكل القاعدية (التعمير...) شبكات التوزيع والتحويل.

المبحث الثاني : دور التحليل المالي في إتخاذ القرار في المجمع الصناعي للأكياس .

تكتسي دراسة الوضعية المالية للمؤسسة أهمية كبيرة في التسيير المالي ، ومن خلال هذا نتطرق في هذا المبحث إلى تحليل المركز المالي للمؤسسة وتحليل جدول حسابات النتائج للسنوات (2016-2017 - 2018) للمجمع الصناعي للأكياس بعين الحجر SAC A.E.H ، من خلال تحليل مؤشرات التوازن المالي و النسب المالية المساعدة على ذلك.

المطلب الأول: عرض الميزانية المالية لسنوات(2016-2017 -2018).

عرض الميزانيات المالية المختصرة للمجمع الصناعي للأكياس للسنوات الدراسة(2016-2017- 2018).

الفرع الأول : الميزانية المالية المختصرة .

جدول رقم - 02 - أصول الميزانية المالية المختصرة.

الأصول / السنوات	2016		2017		2018	
	المبالغ	النسبة	المبالغ	النسبة	المبالغ	النسبة
الأصول غير الجارية	314782206,03	**66,48**	353524552,19	**84,94**	340638534,89	**81,31**
قيم الإستغلال	25185626,29	**5,31**	23080808,10	**5,54**	19473809,70	**4,64**
قيم قابلة للتحقيق	46566022,51	**9,83**	29896618,03	**7,18**	33726865,33	**8,05**
قيم جاهزة	86905262,05	**18,35**	9661499,61	**2,32**	25084809,55	**5,98**
المجموع	473439116,88	**%100**	416163477,93	**%100**	418924019,47	**%100**

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على الميزانيات المالية المؤسسة.

الجدول رقم – 03– خصوم الميزانية المالية المختصرة .

الخصوم / السنوات	2016		2017		2018	
	المبالغ	النسبة	المبالغ	النسبة	المبالغ	ال نسبة
رؤوس الأموال الخاصة	160693408,21	**33,94**	123746375,71	**29,73**	94168165,14	**22,47**
الخصوم غير جارية	197733626,50	**41,76**	177969350,66	**42,76**	183180725,42	**43,72**
الخصوم الجارية	115012082,17	**24,29**	114447751,56	**27,50**	141575128,91	**33,79**
المجموع	473439116,88	**100%**	416163477,93	**%100**	418924019,47	**%100**

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على الميزانيات المالية المؤسسة .

من خلال إعداد الميزانيات المالية المختصرة للسنوات الثلاث 2016– 2017– 2018 نستخلص مايلي:

- **من جانب الأصول :** من خلال الجدول نلاحظ أن الأصول الغير الجارية للمؤسسة خلال فترة الدراسة أكبر من الأصول الجارية هذا ما يمكن تفسيره بإعتماد المؤسسة على تجديد تثبيتاتها بشكل مستمر، كما نلاحظ أيضا أن الأصول الجارية تمثل نسب منخفضة مقارنة مع الأصول الغير الجارية ويرجع سبب إنخفاضها إلى إنخفاض قيم الإستغلال .
- **من جانب الخصوم:** نلاحظ من الجدول أن الخصوم الغير الجارية مرتفعة مقارنة بالأموال الخاصة خلال فترة الدراسة وفي هذه الحالة أن المؤسسة تعتمد على الديون طويلة الأجل أكثر من أموالها الخاصة .

المطلب الثاني : تحليل الميزانية بواسطة المؤشرات والنسب المالية.

من خلال الميزانيات المالية المختصرة السابقة لسنوات الثلاث 2016– 2017 – 2018، سنتطرق في هذا المطلب إلى حساب مختلف المؤشرات و النسب المالية الخاصة بالمؤسسة .

الفرع الأول : تحليل الميزانية بواسطة المؤشرات المالية .

1 –أنواع رأس المال العامل FR: يعتبر رأس المال العامل مؤشرا أساسيا للتحليل وتقييم التوازنات المالية داخل المؤسسة ، وكما سبقت الإشارة إليه هناك أربعة أنواع لرأس المال العامل و التي يتم توضيحها في الجدول التالي :

جدول رقم – 04 – حساب أنواع رأس المال العامل لسنوات(2016– 2017– 2018) .

البيان / السنوات	2016	2017	2018
الأموال الدائمة	358427034,71	301715726,37	277348890,56
الأصول غير المتداولة	314782206,03	353524552,19	340638534,89
رأس المال العامل الدائم	**43644828,68**	**(51808825,82)**	**(63289644,33)**
الأموال الخاصة	160693408,21	123746375,71	94168165,14
الأصول غير المتداولة	314782206,03	353524552,19	340638534,89
رأس المال العامل الخاص	**(154088797,82)**	**(229778176,48)**	**(246470369,75)**
مجموع الأصول المتداولة	25185626,29 46566022,51 86905262,05	23080808,10 29896618,03 9661499,61	19473809,70 33726865,33 25084809,55
إجمالي رأس المال العامل	**158656910,85**	**62638925,74**	**78285484,58**
ديون طويلة الأجل ديون قصيرة الأجل	197733626,50 115012082,17	177969350,66 114447751,56	183180725,42 141575128,91
رأس المال العامل الأجنبي	**312745708,67**	**292417102,22**	**324755854,33**

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على ميزانيات المالية للمؤسسة .

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نستنتج مايلي :

- **رأس المال العامل الدائم :** من خلال الجدول نلاحظ أن رأس المال العامل سنة 2016 موجب وهذا ما يدل على أن المؤسسة تحترم قاعدة التوازن المالي و أنها قد مولت جميع أصولها الثابتة، أما السنتين السنتين 2017- 2018 سالب ،أي أن المؤسسة لم تستطيع تحقيق قاعدة التوازن المالي مما يجعلها غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها إتجاه الغير، ويتطلب منها القيام بإجراءات تصحيحية أو تعديلات من أجل تحقيق التوازن المالي .
- **رأس المال العامل الخاص** : نلاحظ أن رأس المال العامل الخاص خلال فترة الدراسة سالب وفي تزايد خلال السنوات، وهذا ما يدل على أن المؤسسة غير قادرة على تغطية أصولها الثابتة بأموالها الخاصة بل تعتمد على الديون طويلة الاجل .
- **إجمالي رأس المال العامل** : نلاحظ أن القيمة المعتبرة لإجمالي رأس المال العامل للمؤسسة خلال فترة الدراسة مقارنة مع الأصول غير المتداولة جيد ، مما يدل على أن المؤسسة لديها كفاءة جيدة في إستخدام مواردها ضمن الموجودات مما يوافق طبيعة نشاطها .
- **رأس المال العامل الأجنبي** : نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة رأس المال العامل الأجنبي مرتفعة مقارنة بالأموال الخاصة وهذا راجع إلى إرتفاع قيمة الديون ، مما يدل على أن المؤسسة غير مستقلة ماليا عن دائنيها .

2- إحتياجات رأس المال BFR :لمعرفة مدى تحقيق المؤسسة لتوازن المالي فإنه لابد من حساب الإحتياج في رأس المال خلال دورة الإستغلال وهي أن تغطي مخزوناتها ومدينوها (إحتياجات الدورة) بالديون قصيرة الأجل (موارد الدورة).

الجدول رقم- 05- حساب احتياجات رأس المال العامل BFR لسنوات(2016-2017-2018) .

البيان / السنوات	2016	2017	2018
الأصول الجارية – القيم الجاهزة	71751648,8	52977426,13	53200675,03
الديون القصيرة الأجل – السلفات المصرفية	115012082,17	114447751,56	141575128,91
BFR	(43260433,37)	(61470325,43)	(88374453,88)

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على ميزانيات المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم إحتياجات رأس المال العامل سالبة وفي تزايد مستمر خلال فترة المدروسة ، وهذا يدل على أن موارد المؤسسة غطت كل إحتياجاتها ، فهي ليست بحاجة إلى وسائل مالية أخرى إضافية أي وجود الموارد الكافية لتنشيط دورة الاستغلال، ونلاحظ أن هذه القيم في إرتفاع و هذا راجع إلى إرتفاع في موارد المؤسسة المتمثلة في الديون القصيرة الأجل.

3- الخزينة الصافية TN: هي مجموع القيم التي تستطيع المؤسسة التصرف فيها خلال دورة الإستغلال ، ويمكن حساب الخزينة خلال سنوات الدراسة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم - 06 – حساب الخزينة الصافية لسنوات (2016- 2017-2018).

البيان /السنوات	2016	2017	2018
FR	43644828,68	(51808825,82)	(63289644,33)
BFR	(43260433,37)	(561470325,43)	(88374453,88)
TN	**86905262,05**	**509661499,61**	**25084809,55**

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على ميزانيات المؤسسة .

نلاحظ من الجدول أن الخزينة الصافية موجبة ، وهذا ما يدل على المؤسسة حافظت على توازنها المالي من خلال المعادلة الموازناتية للتحليل الوظيفي حيث كان BFR < FRNG ليكون التدفق الصافي في الخزينة موجب خلال السنوات الثلاث .

الفرع الثاني : التحليل الميزانية بواسطة النسب المالية .

1- نسب السيولة : يمكن حساب مختلف نسب السيولة وفقا الجدول التالي :

الجدول رقم -07- حساب نسب السيولة للمؤسسة .

النسب/ السنوات	العلاقة	2016	2017	2018
السيولة العامة	الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة	1,37	0,54	0,55
السيولة الأصول	الأصول المتداولة / مجموع الأصول	0,33	0,15	0,18
السيولة المختصرة	القيم القابلة لتحقيق + القيم الجاهزة / الخصوم المتداولة	1,16	0,34	0,41
السيولة الجاهزة	القيم الجاهزة / الخصوم المتداولة	0,75	0,08	0,17

المصدر :من إعداد الطالبة بالإعتماد على ميزانيات المالية المؤسسة .

سيتم التحليل على مختلف النتائج المحصل عليها في الجدول السابق وذلك على النحو التالي:

- **تحليل نسبة السيولة العامة :** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة السيو لة العامة للمؤسسة سنة 2016 كانت موجبة وتفوق 1 وهذا ما يدل على وجود فائض في الأصول المتداولة بعد تغطية ديون قصيرة الأجل وبالتالي وجود هامش الأمان الذي يمنح للمؤسسة القدرة على تسديد الديون القصيرة الأجل عند تاريخ الاستحقاق ، أما خلال السنتين 2017 و 2018 كانت أقل من 1 مما يعني عدم هامش الأمان وعدم القدرة على تسديد الديون القصيرة الأجل ، وبالتالي المؤسسة مولت إستثمارتها بديون قصيرة الأجل وهذا توظيف غير عقلاني لموارد المؤسسة ، أي أن المؤسسة في وضعية حرجة عليها أن تحاول الزيادة قيمة الأصول المتداولة عن طريق التنازل عن بعض الاستثمارات حسب درجة علاقتها بالنشاط وبالتالي توفير السيولة الممكنة لتسديد جزء من الديون القصيرة الأجل .
- **تحليل نسبة سيولة الأصول :** نلاحظ أن نسبة سيولة الأصول خلال فترة الدراسة موجبة ،أي أن الأصول المتداولة تمثل 33% ،15%، 18% من مجموع الأصول، مما يعني توزيع غير جيد لموارد المؤسسة ضمن الموجودات بشكل لا يوافق طبيعة نشاطها. بما أن المؤسسة إنتاجية فهذه النسب جيدة في السنوات الثلاث لأن الأصول غير الجارية تمثل النسبة الأكبر من مجموع الأصول وهذا ما تتطلبه طبيعة نشاطها.

❖ **تحليل نسبة السيولة المختصرة:** من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن نسبة السيولة المختصرة خلال سنة 2016 كانت تفوق1 مما يعني أن المؤسسة قادرة على تسديد ديونها قصيرة الأجل بالقيم القابلة للتحقيق والقيم الجاهزة دون الاعتماد على المخزونات، أما خلال السنتين 2017، 2018، فكانت أقل من 1 بنسبة 34% ،41% وهذا يعني أن المؤسسة لم تستطع تغطية الديون قصيرة الأجل دون الإعتماد على مخزوناتها بنسبة جيدة تكون قريب على الأقل من 80%.

❖ **تحليل نسبة السيولة الجاهزة :** نلاحظ أن نسبة السيولة الفورية سنة 2016 تقدر ب 75% ، مما يعني إمكانية التسديد الفوري للديون القصيرة الأجل دون أن تجد أي صعوبة في ذلك ولكن مع وجود سيولة جامدة حيث أن الحد الأعلى للاحتفاظ بالسيولة يقدر بـ: 35% وهذه السيولة الجامدة قد تقلل من ربحية المؤسسة أما سنة 2017 و2018 حققت نسبة ضعيفة ، أي أن المؤسسة غير قادرة على تسديد الفوري للديون قصيرة الأجل ، وهذا ما يؤدي إلى أن المؤسسة معرضة لصعوبات مالية حيث نلاحظ أنها لم تحتفظ حتى بالحد الأدنى المطلوب وهو 25% مما يعني وجود عجز في الخزينة عكس سنة 2016.

2- نسب التمويل : يوضح الجدول التالي مختلف نسب التمويل للمؤسسة محل الدراسة :

جدول رقم –08- حساب نسب التمويل للمؤسسة .

النسب / السنوات	العلاقة	2016	2017	2018
التمويل الدائم	الأموال الدائمة / الأصول غير جارية	1,13	0,85	0,81
التمويل الخاص	الأموال الخاصة / الأصول غير جارية	0,51	0,35	0,27
الإستقلالية المالية	الأموال الخاصة / مجموع الديون	0,51	0,42	0,28
الوفاء بالدين	مجموع الأصول / مجموع الديون	1,51	1,42	1,28

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ميزانيات المالية للمؤسسة

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول نستنتج ما يلي :

❖ **تحليل نسبة التمويل الدائم :** نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة التمويل الدائم سنة 2016 أكبر من 1، وهذا يعني أن المؤسسة يمكنها أن تغطي كل أصولها الثابتة بإستخدام مواردها الدائمة مما يدل وجود هامش الأمان وقدرة جيدة على تسديد الديون عند تاريخ الاستحقاق، و أما بالنسبة لسنتين 2017، 2018 فالنسبة كانت من أقل 1، أي أن المؤسسة في هذه الحالة لم تستطع أن تغطي استثماراتها عن

طريق الأموال الدائمة وبالتالي وجود عجز وعدم قدرة على تسديد الديون عند تاريخ الاستحقاق وأن جزءا من الاستثمارات ممول عن طريق الديون القصيرة الأجل وهذا توظيف غير عقلاني لموارد المؤسسة .

- **تحليل نسبة التمويل الخاص :** تشير النسب المتحصل عليها للمؤسسة في السنوات الثلاث 2016 و 2017 و2018 ،إلى عدم قدرة المؤسسة على تمويل أصولها الثابتة بواسطة أموالها الخاصة لأن النسبة أقل من 1 وهذا يدل على أن المؤسسة لم تستطيع تمويل أصولها الثابتة عن طريق أموالها الخاصة فقط وقد لجأت إلى الديون الطويلة الأجل للمساهمة في تغطية الاستثمارات في 2016 بينما في السنتين المواليتين لم تستطع حتى الديون الطويلة الأجل تغطية أصولها الثابتة وهذه الوضعية حرجة للمؤسسة عليها اتخاذ القرارات المناسبة لتكون مرحلية .
- **تحليل نسبة الإستقلالية المالية :** نلاحظ بأن النسب الإستقلالية خلال السنوات الثلاث محصورة بين 51% ، 28% وهي نتائج غير حسنة فهي أقل من 1 ، وهذا يدل على أن المؤسسة غير مستقلة ماليا عن دائنيها.
- **تحليل نسبة الوفاء بالدين :** يمكن القول أن النسب المحصل عليها خلال السنوات الثلاث (2016، 2017 ، 2018) أقل من 2 وهي نسب غير جيدة للمؤسسة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تواجه صعوبة في تسديد قيمة ديونها حين يصل موعد إستحقاقها.

3- نسب النشاط : يوضح الجدول التالي أهم نسب النشاط المؤسسة :

جدول رقم –09- حساب نسب النشاط للمؤسسة .

النسب / السنوات	العلاقة	2016	2017	2018
معدل دوران مجموع الأصول	رقم الأعمال / مجموع الأصول	0,33	0,21	0,17
مجموع دوران الأصول غير الجارية	رقم الأعمال / الأصول الثابتة	0,49	0,25	0,21
معدل دوران الأصول الجارية	رقم الأعمال / الأصول المتداولة	0,98	1,44	0,93

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على ميزانيات المالية للمؤسسة .

سيتم التعليق على مختلف النتائج وذلك على النحو التالي :

- **تحليل معدل دوران مجموع الأصول :** نلاحظ من خلال الجدول أن المعدلات المتحصل عليها خلال السنوات الثلاث كانت ضعيفة جدا كلها ويدل هذا الإنخفاض على أن المؤسسة لديها تراجع كبير في أدائها و أن كل د ينار مستثمر في المؤسسة سنة 2016 يولد 0,33 دينار، وهذا ما يدل على عدم كفاءة إدارة المؤسسة في إدارة ممتلكاتها وأن المؤسسة يمكنها زيادة حجم المبيعات دون زيادة في راس المال، أما بالنسبة لسنتين 2017 و 2018 فإنخفض المعدل بحوالي 0,21%، 0,17 % على التوالي ، وهذا يدل على إنخفاض أكثر في فعالية كفاءة المؤسسة التشغيلية في الاستغلال الأمثل لمجموع أصولها لتحقيق أكبر عائد ممكن من رقم الأعمال.
- **تحليل معدل دوران الأصول غير الجارية :** من خلال الجدول أن معدل دوران الأصول الثابتة أقل من 1 وفي إنخفاض مستمر خلال السنوات ، وهذا يدل على عدم قدرة المؤسسة على تحقيق الإستفادة المثلى من الأصول الغير الجارية في تحقيق الأرباح ، وتراجع الأداء التشغيلي للمؤسسة .
- **تحليل معدل دوران الأصول الجارية :** نلاحظ أن هناك تذبذب في المعدلات المتحصل عليها سنة 2016 و 2017 و 2018 كانت متوسطة وقد يكون هذا راجع إلى سوء تسيير المخزون.

المطلب الثالث: تحليل جدول حسابات النتائج والنسب الخاصة به .

سنقوم من خلال هذا المطلب بعرض وتحليل مختلف النتائج المجمع الصناعي للأكياس من خلال جدول حسابات النتائج في فترة الدراسة .

الفرع الأول: تحليل جدول حسابات النتائج للسنوات الثلاث (2016- 2017- 2018)

1- القيمة المضافة :

جدول رقم –10- حساب القيمة المضافة .

البيان / السنوات	2016	2017	2018
القيمة المضافة	18352529,43	12343858,50	13186702,28
قيمة التغير	/	(6008670,93)	(11501014,72)

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على جدول حسابات النتائج. .

تمثل القيمة المضافة للإستغلال قيمة الإضافة التي تقدمها المؤسسة من خلال نشاطها الإستغلالي ، ومن خلال الجدول نلاحظ أن القيمة المضافة إنخفضت خلال فترة الدراسة، ويعود هذا إلى إنخفاض في رقم الأعمال ونقص في التغير في مخزونات المصنعة والمنتجات قيد التصنيع.

2- الفائض الإجمالي للإستغلال :

جدول رقم – 11 – حساب الفائض الإجمالي للإستغلال

البيان / السنوات	2016	2017	2018
الفائض الإجمالي للإستغلال	(17292106,26)	(19207625,32)	(17501305,34)
قيمة التغيير	/	(1915519,06)	1706319,98

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على جدو ل حسابات النتائج .

يعبر الفائض الإجمالي للإستغلال على الثروة المالية المحققة عن طريق النشاط الأساسي للمؤسسة، حيث نلاحظ من الجدول بأن هناك إرتفاع سنة 2017 وذلك نتيجة لإنخفاض القيمة المضافة للإستغلال ، وفي سنة 2018 إنخفاض قيمة الفائض الإجمالي للإستغلال وهذا نتيجة لانخفاض أعباء المستخدمين و الضرائب والرسوم المدفوعة و إرتفاع القيمة المضافة للإستغلال .

3- نتيجة الإستغلال :

جدول رقم –12- حساب نتيجة الإستغلال .

البيان / السنوات	2016	2017	2018
نتيجة الإستغلال	(34614586,70)	(33479154,58)	(26723780,79)
قيمة التغيير	/	1135432,12	6755373,79

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على جدول حسابات النتائج.

تعبر نتيجة الإستغلال عن الناتج الذي تحققه المؤسسة خلال دورة إستغلالها ، ومن خلال الجدول أن هناك إنخفاض في نتيجة الإستغلال خلال سنوات الدراسة ، وهذا راجع إلى إرتفاع الأعباء والمنتجات العملياتية و كذا مخصصات الإهتلاكات .

4- النتيجة المالية :

جدول رقم –13- حساب النتيجة المالية .

البيان / السنوات	2016	2017	2018
النتيجة المالية	(3489267,60)	(3467877,92)	(2854429,78)
قيمة التغيير	/	21389,68	613448,14

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على جدول حسابات النتائج .

كما هو مبين في الجدول سجلت النتيجة المالية إنخفاض خلال فترة الدراسة، وهذا راجع إلى إنخفاض في نتيجة العملياتية .

5- النتيجة الصافية :

جدول رقم –14- حساب النتيجة الصافية .

البيان / السنوات	2016	2017	2018
النتيجة الصافية	(38103854,30)	(36947032,5)	(29578210,57)
قيمة التغيير	/	1156821,8	7368821,93

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على جدول حسابات النتائج.

نلاحظ أن النتيجة الصافية سالبة خلال السنوات الدراسة ، وهذا ما يدل على أن المؤسسة حققت خسارة متتالية ، وفي هذه الحالة النتيجة الصافية مساوية لنتيجة العادية قبل الضريبة .

الفرع الثاني : حساب نسب قائمة الدخل للسنوات (2016 – 2017 – 2018) .

– نسب قائمة الدخل :

جدول رقم – 15– حساب نسب قائمة الدخل .

النسب	قانون	2016	2017	2018
معدل الهامش الإجمالي	الهامش الإجمالي / رقم الأعمال	1,78	1,76	1,07
معدل القيمة المضافة	القيمة المضافة / رقم الأعمال	0,11	0,13	0,17
درجة التكامل الإقتصادي	القيمة المضافة /إنتاج السنة المالية	0,12	0,13	0,18
معدل أعباء المستخدمين	أعباء المستخدمين / القيمة المضافة	1,81	2,46	2,28
معدل الضرائب والرسوم	الضرائب والرسوم / القيمة المضافة	0,12	0,09	0,04
معدل مخصصات الإهتلاكات	مخصصات الإهتلاكات / القيمة المضافة	0,96	1,06	1,16
إنتاجية الأصول	القيمة المضافة / إجمالي الأصول	0,03	0,02	0,03
معدل النتيجة المالية	النتيجة المالية / النتيجة العادية قبل الضريبة	0,091	0,093	0,096

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على جدول حسابات النتائج .

من خلال النسب التي تم حسابها على مستوى جدول حسابات النتائج يمكن إستخلاص مايلي :

- نلاحظ بالنسبة لنتائج الدراسة في المجمع الصناعي للأكياس أن معدل الهامش الإجمالي سنة 2016 جيد بالمقارنة مع السنتين 2017 و 2018 أي أن مردودية المؤسسة جيدة ، وهذا ما يدل على أن المؤسسة لديها كفاءة جيدة في تعظيم الأرباح التجارية من خلال التحكم في تكلفة المواد المستهلكة أو محاولة زيادة حصتها في السوق .
- المؤسسة لها قدرة غير جيدة على النشاط التجاري فمعدل القيمة المضافة يترجم بنية الإنتاج في المؤسسة وهو ضمن القيم المطلوبة ، فالقيمة المضافة للمؤسسة تمثل 11% ،13% ، 17% على التوالي من رقم الأعمال لدى المؤسسة .

- من الجدول نلاحظ أن معدل درجة التكامل الإقتصادي خلال فترة الدراسة أقل من 1 ، وهذا ما يدل أن المؤسسة تعتمد بشكل معتبر على المواد والخدمات المقدمة من الغير أي أنها تحقق تكاملا إقتصاديا ضعيفا .
- فيما يخص نسب البنية الداخلية للمؤسسة نلاحظ أنها غير جيدة وليست في غير صالح المؤسسة ، ومنه نسنتتج أن المؤسسة غير قادرة على تسديد وتغطية مصاريف المستخدمين والضرائب والرسوم المماثلة من مبلغ القيمة المضافة ، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على اليد العاملة في الإنتاج بشكل أكبر وبالتالي هناك ضعف لدى المؤسسة.
- تعتبر نسبة إنتاجية الأصول لسنوات الدراسة الثلاثة معدلات منخفضة كثيرا للمؤسسة ، وهذا ما يدل على أن المؤسسة لم تستطيع إستثمار مجموع أصولها إستثمارا جيدا من القيمة المضافة .
- نلاحظ أن النتيجة المالية تساهم بنسبة 0,09% في النتيجة العادية قبل الضريبة وهي غير مقبولة خلال فترة الدراسة ، أي أن العمليات في السوق المال قد تؤثر بشكل ما على النشاط الإجمالي للمؤسسة وكذلك التغيرات في سعر الصرف.

من خلال ماسبق نستخلص من تحليل الميزانية بواسطة المؤشرات والنسب المالية وتحليل جدول حسابات النتائج وضعية المؤسسة بصفة عامة :

– أن رأس المال العامل الدائم موجب سنة 2016 أي أن المؤسسة حققت توازن مالي خلال هذه السنة ، أما السنتين 2017– 2018 سالب مما يدل على أن المؤسسة لم تستطيع تحقيق التوازن المالي وهذا يبين أنها لا تمتلك هامش أمان.

– أن الأصول الثابتة أكبر من الأموال الخاصة أي عجز في تمويل الأصول بواسطة الأموال الخاصة .

– أن المؤسسة غير قادرة على الوفاء بتسديد ديونها تجاه الغير عند تاريخ الإستحقاق .

– أن المؤسسة تعتمد على تمويل نشاطاتها من خلال الديون الطويلة والقصيرة الأجل .

– أن المؤسسة غير مستقلة ماليا عن دائنيها ، كما أنها تعاني من ضعف في التسيير وذلك لغياب الكفاءة و إنخفاض في الاداء التشغيلي .

– المؤسسة حققت أرقام سالبة تتعلق بالنتيجة الصافية خلال سنوات الدراسة وهذا ليس في صالح المؤسسة.

من خلال ما سبق نجد أن المؤسسة في حالة غير جيدة لأنها لا تمتلك سيولة و ليس لها إستقلالية مالية وغير متوازنة ماليا .

✓ بعد تحليل ميزانية المؤسسة وجدول حسابات النتائج خلال فترة الدراسة يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات التي تتناسب مع الوضعية المالية للمؤسسة خلال سنوات الدراسة مع إعتبار سنة 2018 هي سنة الأساس التي من خلالها نقدم هذه الاقتراحات.

الإقتراحات المناسبة تبعا لتقييم الأداء بالاعتماد على المؤشرات والنسب المالية:

1- محاولة المؤسسة توفير السيولة من خلال التنازل عن بعض الاستثمارات حسب علاقتها المباشرة بنشاط المؤسسة، وهذا سيسمح لها توفير هامش الأمان الذي يمنحها القدرة على تسديد الديون القصيرة الأجل.

2- محاولة زيادة بعض السيولة في الخزينة عن طريق تحسين سرعة دوران المخزون من خلال تحسين سياسة التوزيع لديها و كل ما يتعلق بتصريف المخزونات وهذا للاحتفاظ بالسيولة الكافية في الخزينة لمواجهة سداد الديون القصيرة الأجل المفاجئ واستخدام الفائض منها.

3- تسديد جزء من الديون الطويلة والقصيرة الأجل من خلال السيولة الفائضة في الخزينة وهذا لاسترجاع استقلاليتها المالية. .

4- محاولة التحسين من كفاءة التشغيل لدى المؤسسة والحرص على الرفع من كفاءة التحكم في التكاليف بغية تعظيم الأرباح وبالتالي تحسين المردودية والربحية.

5- محاولة التسيير الحسن لموارد المؤسسة واستخدامها في الموجودات بما يوافق ويتماثل مع طبيعة النشاط.

6- يجب على المؤسسة محاولة الاعتماد على الرفع من التمويل الداخلي الخاص بها من خلال الرفع من قيمة مجموع الأموال الخاصة حسب الإجراءات الأقل تكلفة وهذا بعد تقييم كل من هذه الإجراءات.

7- يجب على المؤسسة استغلال الفائض المالي الموجود في الخزينة لتوسيع نشاطاتها بعد تجاوز الاختلالات الموجودة ومحاولة القضاء عليها وبالتالي توفير فرص جديدة للاستثمار تمنحها القدرة على الرفع من الربحية والمردودية.

8- ومن خلال ما سبق من اقتراحات على المؤسسة الاهتمام بشكل أكبر بدور التحليل المالي بالنسبة للمؤسسة و اعتباره إجراء تسييري يجب القيام به بصفة مستمرة لأجل معرفة الوضعية المالية للمؤسسة.

خاتمة الفصل :

لقد حاولت في هذا الفصل التعرف على واقع الوضعية المالية لمجمع الصناعي للأكياس بعين الحجر، وذلك من خلال تحليل الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج عن طريق إستخدام أدوات التحليل المالي والمتمثلة في التوازنات المالية والنسب المالية ومن هذه الدراسة ، تبين و بشكل واضح أهمية التحليل المالي في المؤسسة لأنه تقنية هامة ومساعدة للمسؤولين في فهم وضعية المؤسسة وخاصة متخذي القرارات لانه يساعدهم على تحديد البدائل الافضل للمؤسسة وفي الوقت المناسب ، ومن هنا يمكن القول أن وضعية المؤسسة غير جيدة لوجود بعض الإختلالات التي تعرقل نشاط المؤسسة بحيث نجد أنها لم تحقق توازن مالي خلال السنتين 2017– 2018 ولها عجز في تمويل أصولها بواسطة أموالها الخاصة و غير قادرة على تسديد إلتزاماتها وتعاني من عجز في السيولة ، كما أن لا توجد لها إستقلالية مالية وهذا مايدل على المؤسسة غير مستقلة ماليا أي تعتمد على الديون بدلا من الاموال الخاصة.

وبهذا نقول أن التحليل المالي أداة هامة في ترجمة بشكل دقيق لحالة المؤسسة ، ومستواها في المحيط الذي تتواجد فيه .

خاتمة عامة

خاتمة عامة :

يعتبر إتخاذ القرار في المؤسسة أمر ضروريا ، والذي يمكن من خلاله مراقبة نشاطها و إتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة ، ولقد إخترنا في بحثينا هذا أحد أهم الأدوات المستخدمة في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، والتي تخص الجانب المالي ألا وهو التحليل المالي و الذي يعد الأداة التي يستطيع المقيم من خلالها تشخيص السياسة المالية المتبعة ، وتوجيه الإنتباه إلى النقاط الحساسة التي تستوجب الدراسة و إتخاذ القرارات اللازمة لتحسين الوضع المالي للمؤسسة ، والذي يفترض أن يتسم بالكفاءة و الفعالية حتى يتسنى لها البقاء و الإستمرار ، ولا يتأتى لها ذلك إلا بإعتماد على أدوات التسيير الحديثة معتمدة على التحليل و التشخيص المالي .

وقد تم من خلال هذا البحث التركيز على الجانب المالي و المحاسبي ، و تسليط الضوء على دور التحليل المالي كوسيلة لإتخاذ القرار، كون المعلومة المحاسبية أداة لإتخاذ القرار و المراقبة داخل أي مؤسسة مهما إختلف طابعها القانوني أو القطاع الذي ينتمي إليه ، كما تمثل المرآة التي تظهر من خلالها المؤسسة أمام كل المتعاملين معها ، ومن الطبيعي عدم الإكتفاء بالجانب المالي و المحاسبي وحده كمؤشر قادر على إتخاذ القرارات داخل المؤسسة كون التحليل ناتج عن تركيبة من الأنشطة و المجهودات المبذولة وفق سياسة معينة متعددة الأبعاد (إجتماعية ، إقتصادية ، قانونية ...)، إلا أن البعد المالي يحتل الصدارة خاصة في مثل هذه الدراسات،لأن عملية التحليل المالي يسعى من خلالها المسير للكشف عن أسباب الضعف في المؤسسة و محاولة مساعدتها للخروج منها و تفاديها في المستقبل من خلال قرارته.

ومن هنا فقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على التحليل المالي ودوره في إتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية ، ولهذا قمنا بالتركيز في موضوعنا على الميزانية و تطبيق أدوات التحليل المالي ، والمتمثلة في مؤشرات التوازن المالي و النسب المالية ، حيث تم معالجة إشكالية البحث نظريا و دعمناه بدراسة ميدانية لمجمع الصناعي للأكياس بعين الحجر ، وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج سنحاول التطرق إليها مع وضع بعض الإقتراحات و التوصيات.

1- نتائج إختبار الفرضيات :

- **الفرضية الأولى :** يساهم التحليل المالي في المساعدة على إتخاذ القرارات من خلال النتائج التي يتم حصول عليها بعد تحليل عناصر القوائم المالية للمؤسسة وذلك من خلال تحليل عناصر أدوات التحليل المالي ومنه إعطاء صورة حقيقية للوضعية المالية للمؤسسة، ومنه ما يؤكد صحة الفرضية .

- **الفرضية الثانية :** المؤشرات و النسب المالية ، من أهم الأدوات التي يستخدمها المحلل المالي ، بإعتبارها تحيط بمختلف جوانب المؤسسة على أن تكون القرارات المتخذة من نتائج التحليل مبنية على معلومات دقيقة . وهذا ما يثبت صحة الفرضية .

2 - نتائج المستخلصة من الدراسة :

❖ نتائج الدراسة النظرية :

- ✓ يساعد التحليل المالي المؤسسة على معرفة نقاط القوة و الضعف بالإضافة الى الفرص و التهديدات .
- ✓ يعتبر إتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية في المؤسسة .
- ✓ التحليل المالي هو من أهم الأساليب المساعدة في عملية إتخاذ القرار .
- ✓ لايمكن معرفة الموقف المالي للمؤسسة بدون إستخدام أدوات التحليل المالي .
- ✓ يسمح التحليل المالي بإعطاء قراءة شاملة للوضعية المالية للمؤسسة .

❖ نتائج الدراسة التطبيقية :

من خلال الدراسة التي قمنا بها في المجمع الصناعي للأكياس نستخلص بعض النتائج نذكر منها مايلي:

- ✓ أن رأس المال العامل الدائم موجب سنة 2016 أي أن المؤسسة حققت توازن مالي خلال هذه السنة ، أما السنتين 2017- 2018 سالب مما يدل على أن المؤسسة لم تستطيع تحقيق التوازن المالي وهذا يبين أنها لا تمتلك هامش أمان.
- ✓ إحتياجات رأس المال العامل سالبة ، وهذا ما يفسر أن موارد المؤسسة غطت كل إحتياجاتها.
- ✓ أن الخزينة موجبة خلال فترة الدراسة وهذا يدل أن المؤسسة لديها سيولة مجمدة ولم يتم إستغلالها.
- ✓ نسب السيولة منخفضة وهذا ما يدل أن المؤسسة في وضعية حرجة مما يستلزم عليها الزيادة في قيمة الأصول أو تخفيض في قيمة الديون قصيرة الأجل.

- ✓ نسب التمويل غير جيدة مما يبين أن المؤسسة مثقلة بالديون ، وهي وضعية لا تسمح للمؤسسة من سداد إلتزاماتها إتجاه الغير .
- ✓ حققت المؤسسة أرقام سالبة تتعلق بالنتيجة الصافية خلال سنوات الدراسة وهذا ليس في صالح المؤسسة.

3- إقتراحات :

1- محاولة المؤسسة توفير السيولة من خلال التنازل عن بعض الاستثمارات حسب علاقتها المباشرة بنشاط المؤسسة، وهذا سيسمح لها توفير هامش الأمان الذي يمنحها القدرة على تسديد الديون القصيرة الأجل.

2- محاولة زيادة بعض السيولة في الخزينة عن طريق تحسين سرعة دوران المخزون من خلال تحسين سياسة التوزيع لديها و كل ما يتعلق بتصريف المخزونات وهذا للاحتفاظ بالسيولة الكافية في الخزينة لمواجهة سداد الديون القصيرة الأجل المفاجئ واستخدام الفائض منها.

3- تسديد جزء من الديون الطويلة والقصيرة الأجل من خلال السيولة الفائضة في الخزينة وهذا لاسترجاع استقلاليتها المالية. .

4- محاولة التحسين من كفاءة التشغيل لدى المؤسسة والحرص على الرفع من كفاءة التحكم في التكاليف بغية تعظيم الأرباح وبالتالي تحسين المردودية والربحية.

5- محاولة التسيير الحسن لموارد المؤسسة واستخدامها في الموجودات بما يوافق ويتماثل مع طبيعة النشاط.

6- يجب على المؤسسة محاولة الاعتماد على الرفع من التمويل الداخلي الخاص بها من خلال الرفع من قيمة مجموع الأموال الخاصة حسب الإجراءات الأقل تكلفة وهذا بعد تقييم كل من هذه الإجراءات.

7- يجب على المؤسسة استغلال الفائض المالي الموجود في الخزينة لتوسيع نشاطاتها بعد تجاوز الاختلالات الموجودة ومحاولة القضاء عليها وبالتالي توفير فرص جديدة للاستثمار تمنحها القدرة على الرفع من الربحية والمردودية.

8- ومن خلال ما سبق من اقتراحات على المؤسسة الاهتمام بشكل أكبر بدور التحليل المالي بالنسبة للمؤسسة و اعتباره إجراء تسييري يجب القيام به بصفة مستمرة لأجل معرفة الوضعية المالية للمؤسسة وإعطاءه المكانة اللازمة للتحليل المالي حتى تزداد فعاليته في اتخاذ القرارات في المؤسسة.

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية :

✓ الكتب :

1) إبراهيم السيد ، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 2000.
2) إبراهيم نائب ، إنعام باقية ، نظرية القرارات نماذج وأساليب كمية محوسبة ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015.
3) أحمد إبراهيم حمزة ، إدارة المؤسسات الإجتماعية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان،2014.
4) أحمد توفيق جميل ،الإدارة المالية ، دار النهضة للطباعة والنشر ، بيروت ،1980.
5) أحمد ماهر ، إتخاذ القرار بين العلم والإبتكار ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،2007.
6) أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004.
7) أحمد محمد المصري ، الإدارة الحديثة الإتصالات المعلومات والقرارات ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر ،2000.
8) أسامة عبد الخالق الأنصاري ،الإدارة المالية ، www.kotobarabia.com، كلية التجارة ، جامعة القاهرة.
9) إسماعيل عرجاجي ، إقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2001.
10) إلياس بن ساسي ، يوسف قريشي ، التسيير المالي(الإدارة المالية – دروس وتطبيقات)، دار وائل للنشر، عمان(الأردن) ، 2006.
11) بوشاشي بوعلام، المنير في التحليل وتحليل الإستغلال ،دار هومة للنشر والتوزيع ،الجزائر ،1997.
12) ثامر البكري ، حاتم الدليمي ، نظم المعلومات التسويقية وأثرها في إتخاذ القرار الإستراتيجي ، الطبعة العربية ، دار أمجد للنشر والتوزيع 2015.
13) حسن علي معتوق ، برامج التنمية الإدارية و أثرها على فاعلية إتخاذ القرار ، الطبعة الأولى ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، عمان (الأردن) ، 2015.
14) حسين بلعجوز ، المدخل لنظرية القرار ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010.
15) حنفي عبد الغفار ، أساسيات التحليل المالي ودراسة الجدوى ، الدرا الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2004.
16) خالد توفيق الشمري ، التحليل المالي الاقتصادي ،الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن.

17) خلدون ابراهيم شريفات، الإدارة والتحليل المالي، دار وائل للنشر، 2011.

18) دلال غسان الخيري، محمد مدحت غسان الخيري،التحليل المالي والكشف عن الانحرفات و الاختلاس، الطبعة الأولى، الصايل للنشروالتوزيع، عمان (الاردن)،2013.

19) رضا إسماعيل البسيونى ، إدارة الأعمال ، الطبعة الأولى ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2008.

20) زغيب مليكة ، بوشنقير ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد ، الطبعة الثانية ، دار المطبوعات الجامعية ، الجزائر.

21) الزغيبي هيثم محمد ، الإدارة والتحليل المالي ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، الأردن .

22) شحاتة السيد شحاتة ، التحليل المالي للتقارير والقوائم المالية وفقا لمعايير المحاسبة الدولية ، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، جامعة الاسكندرية، 2017.

23) شعيب شنوف ،التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS،الطبعة الأولى ، دار زهران للنشر والتوزيع ،الأردن 2012.

24) عامر عبد الله ، التحليل والتخطيط المالي المتقدم ،الطبعة الأولى 1436هـ،2015م، دار البداية ناشرو ن وموزعون عمان (الأردن) ،2014.

25) عبد الحي مرعي ، المعلومات المحاسبية وبحوث العمليات في إتخاذ القرار ، مؤسسة دار الجامعة ، مصر ، 1993.

26) عبد العزيز النجار ،أساسيات الإدارة المالية ،الناشرالمكتب العربي الحديث ،إسكندرية ،2007.

27) عبد الغفار الحنفي، رسمية زكى قرياقص، مدخل معاصر في الإدارة المالية ، دار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2002 .

28) عبد المعطي ارشيد، حسني علي خريوش، أساسيات الإدارة المالية ،الطبعة الثانية ، دار زهران للنشر والتوزيع ،الأردن ،2011.

29) عدنان النعيمي ، أرشد فؤاد الميمي ،التحليل والتخطيط المالي ، دار النشر والتوزيع ،الأدرن، 2008.

30) علي خلف حجاحجة ، إتخاذ القرارات الإدارية ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012.

31) علي خلف عبد الله، التحليل المالي للرقابة على الاداء والكشف عن الانحرافات ، الطبعة الاولى، مركز الكتاب الاكاديمي ،عمان (الأردن)،2015 .

32) فهمي مصطفى الشيخ ، التحليل المالي ، الطبعة الأولى ، رام الله للنشر والتوزيع ، فلسطين ،2008.

33) لطرش وليد ،عياد السعدي ، الإدارة المالية الحديثة مدخل لتحليل القوائم المالية ، دار النشر جيطلي للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2017.

34) مبارك لسلوس ، التسيير المالي ، الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2012.

35) محمد ابراهيم عبد الرحيم، إقتصاديات الإستثمار والتمويل والتحليل المالي ، مؤسسة الشباب ال جامعية، 2008.

36) محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات ، الطبعة الأولى، دار الوفاء للنشر والتوزيع ،2006.

37) محمد سعيد عبد الهادي، الإدراة المالية ، الطبعة الثالثة 2015، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان 2015.

38) محي الدين عبد الرزاق حمزة (قسم المحاسبة –جامعة دمشق) أساسيات التحليل المالي ،الطبعة الاولى ، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع ،عمان، 2017.

39) منعم زمرير الموسموي ، إتخاذ القرارات الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، 1998.

40) منير إبراهيم هندي ، حوكمة الشركات مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء ،دار المعرفة الجامعية ،مصر ، 2011.

41) مؤيد راضي خنفر ، أستاذ غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان ،2006.

42) مؤيد عبد الرحمن الدوري ، نور الدين أديب أبو زناد ، التحليل المالي باستخدام الحاسوب ،الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع،2006.

43) ناصر دادي عدون ، تقنيات التسير (التحليل المالي)،الطبعة الأولى ، دار المحمدية العامة ، الجزائر، 1998.

44) نواف كنعان ، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ،1998.

45) وائل رفعت خليل محاضر بكلية التجارة الخارجية ، أساسيات الادارة المالية، الطبعة الأولى ، دارالتعليم الجامعي، الاسكندرية ، 2018.

✓ الأطروحات و الرسائل :

1) أحمد غازي طاهر ، مدى استخدام أدوات التحليل المالي في اعداد الموازنات التخطيطية ، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستر في المحاسبة ،كلية ادارة المال و الأعمال، 2015.

2) إسمهان خلفي ، دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستير في العلوم التجارية ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة لحاج لخضر ، باتنة ، 2008،.

3) أيمن فريد، إستخدام أدوات التحليل المالي للتنبؤ بالفشل المالي ، مذكرة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة الماجيستير ، في علوم التسيير ،جامعة الجزائر3،2012.

4) بن خروف جليلة ، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة وإتخاذ القرارات ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير ،جامعة أمحمد بوقرة ،بومرداس ،2008،.

5) بن مالك عمار ، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء ، مذكرة لنيل شهادة الماحيستر في علوم التسيير ،جامعة منتوري قسنطينة،2010.

6) بن يوسف مريم ،التحليل المالي ودوره في إتخاذ القرارات المالية ، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير ، تخصص محاسبة وتدقيق ، جامعة البليدة 02، 2014.

7) تبة سومية، دور المعايير المحاسبية ومعايير الابلاغ المالي الدولية في تفعيل التحليل المالي في المؤسسة مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2013.

8) جابر محمد عياش ، واقع إستخدام الأساليب الكمية في إتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الأهلية بقطاع غزة ، قدمت هذه الدراسة إستكمالا الحصول على درجة الماجيستير ،الجامعة الإسلامية، غزة ،2008.

9) حليمة خليل الجرجاوي ، دورة التحليل المالي للمعلومات المالية المنشورة في القوائم المالية للتنبؤ بأسعار الأسهم، شهادة لنيل درجة الماجيستر في المحاسبة والتمويل ،غزة ،2008.

10) دادة عبد المجيد ، أثر نظام المعلومات لمراقبة التسيير على إتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجيستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،2013،.

11) درحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات للتسيير ومساعد على إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية ، أطروحة لنيل شهادة دكتواره في العلوم الإقتصادية ،جامعة يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2004.

12) سمسوم صليحة ، أهمية التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسات الإقتصادية مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماجيستير ،جامعة الجزائر ،2001.

13) شريفة رزيوق ، دور المعلومات في ترشيد إتخاذ القرار أثناء الأزمات بالمؤسسة الإقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الإعلام والإتصال ، ، جامعة الجزائر 03، 2019.

14) الطيب الوافي ، دور و أهمية نظام المعلومات في إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ،جامعة عباس فرحات ، سطيف ، 2011.

15) عقبي حمزة ، إنعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق المالي ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية ،جامعة محمد خيضر، بسكرة،2016.

16) علي خلف عبد الله ، التحليل المالي وإستخداماته للرقابة على الأداء والكشف عن الانحرافات ، قدمت هذه الاطروحة استكمالا منح درجة الماجيستير في التحليل المالي ،الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك ، كلية الادارة والإقتصاد، كوبنهاجن ، 2008.

17) فطيمة الزهرة قرامز، دور نظام المعلومات المحاسبي في إتخاذ القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتواره في العلوم الاقتصادية ، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي، 2016.

18) محمد الشريف الأمين ، أثر آليات الحوكمة على أداء المؤسسات الاقتصادية أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الدكتواره في العلوم الاقتصادية ،جامعة سعيدة 2016.

19) مشرف الصديق البدري عبد الله ، التحليل المالي ودوره في إتخاذ القرارات الإستثمارية ، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة ، جامعة شندي ، جمهورية السودان، 2017.

20) اليمين سعادة ، إستخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قرارتها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير ، العلمة (سطيف) ،2008.

✓ **المطبوعات و المحاضرات :**

1) رفافة ابراهيم ، مالية مؤسسة ، مطبوعة موجهة لسنة ثانية مالية ومحاسبة ، ،جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة 2016.

2) ساجي فاطمة، مطبوعة في مقياس التحليل المالي ،لطلبة السنة الثالثة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة إبن خلدون، تيارت،2016.

3) عبد الرحمان بن سانية ، أساسيات التحليل المالي ، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة علوم اقتصادية وطلبة ماستر ،جامعة غرداية ،2018.

4) نزعي فاطيمة زهرة، محاضرات في مقياس التحليل المالي للمؤسسات ، مخصصة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص مالية المؤسسة و طلبة السنة الأولى ماستر إقتصاد و تسيير المؤسسات ، جامعة الدكتور مولاي الطاهر ، سعيدة ، 2017.

✓ **المجلات و الجرائد :**

1) عبد الرحمن محمد سليمان رشوان ، دور استخدام نسب التحليل المالي في تقييم الأداء المالي لقطاع البنوك والخدمات المالية المدرجة في بورصة فلسطين ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، المجلد5، العدد2، ديسمبر 2018.

2) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد19 ،الصادر بتاريخ 28 ربيع الأول 1430 الموافق ل 25 مارس 2009 ، السنة 46.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :

1) Pierre conso ,la gestion de lentreprise ,5eme edition paris , dunod , 1979.

الملاحق

SACAEH

BP N° 05 ROUTE DE LA GARE AEH SAIDA

N° D'IDENTIFICATION:099920074213236

EDITION_DU:12/02/2020 14:20

EXERCICE:01/01/17 AU 31/12/17

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2017			2016
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles	R1S2L1	242 150,00	242 150,00		
Immobilisations corporelles					
Terrains		275 100 000,00		275 100 000,00	275 100 000,00
Bâtiments		124 784 496,72	111 273 541,35	13 510 955,37	19 741 579,50
Autres immobilisations corporelles	R1S3L3	199 968 035,67	135 600 115,68	64 367 919,99	18 460 351,30
Immobilisations réformée		2 196 734,79	1 971 327,96	225 406,83	45,23
Immobilisations encours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants	R1S5L4	320 270,00		320 270,00	1 480 230,00
Impôts différés actif					
TOTAL ACTIF NON COURANT		**602 611 687,18**	**249 087 134,99**	**353 524 552,19**	**314 782 206,03**
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	R2S1L1	23 428 075,75	347 267,65	23 080 808,10	25 185 626,29
Créances et emplois assimilés					
Clients		18 020 310,58		18 020 310,58	42 466 220,63
Autres débiteurs		3 678 994,90		3 678 994,90	3 320 662,64
Impôts et assimilés		8 197 312,55		8 197 312,55	779 139,24
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		9 661 499,61		9 661 499,61	86 905 262,05
TOTAL ACTIF COURANT		**62 986 193,39**	**347 267,65**	**62 638 925,74**	**158 656 910,85**
TOTAL GENERAL ACTIF		**665 597 880,57**	**249 434 402,64**	**416 163 477,93**	**473 439 116,88**

SACAEH

BP N° 05 ROUTE DE LA GARE AEH SAIDA

N° D'IDENTIFICATION:099920074213236

EDITION_DU:12/02/2020 14:20

EXERCICE:01/01/17 AU 31/12/17

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2017	2016
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		267 600 000,00	267 600 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		11 774,66	11 774,66
Ecart de réévaluation		199 550 000,00	199 550 000,00
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		-36 947 032,50	-38 103 854,30
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-306 468 366,45	-268 364 512,15
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		**123 746 375,71**	**160 693 408,21**
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		174 697 602,70	194 844 624,50
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		3 271 747,96	2 889 002,00
TOTAL II		**177 969 350,66**	**197 733 626,50**
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		86 617 046,59	79 799 983,51
Impôts		1 295 226,54	1 359 494,35
Autres dettes		24 965 982,68	33 827 801,84
Trésorerie passif		1 569 495,75	24 802,47
TOTAL III		**114 447 751,56**	**115 012 082,17**
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		**416 163 477,93**	**473 439 116,88**

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

SACAEH

BP N° 05 ROUTE DE LA GARE AEH SAIDA

N° D'IDENTIFICATION:099920074213236

EDITION_DU:12/02/2020 14:20

EXERCICE:01/01/17 AU 31/12/17

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2017	2016
Ventes et produits annexes		90 625 372,40	156 280 097,29
Variation stocks produits finis et en cours		-334 035,39	-4 689 702,26
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		**90 291 337,01**	**151 590 395,03**
Achats consommés		-69 634 287,74	-122 858 170,60
Services extérieurs et autres consommations		-8 313 190,77	-10 379 695,00
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**-77 947 478,51**	**-133 237 865,60**
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		**12 343 858,50**	**18 352 529,43**
Charges de personnel		-30 368 127,50	-33 369 400,69
Impôts, taxes et versements assimilés		-1 183 356,32	-2 275 235,00
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**-19 207 625,32**	**-17 292 106,26**
Autres produits opérationnels		26 192,67	4 960 000,15
Autres charges opérationnelles		-1 183 708,93	-4 625 207,38
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-13 157 274,93	-17 657 273,21
Reprise sur pertes de valeur et provisions		43 261,93	
V- RESULTAT OPERATIONNEL		**-33 479 154,58**	**-34 614 586,70**
Produits financiers			
Charges financières		-3 467 877,92	-3 489 267,60
VI-RESULTAT FINANCIER		**-3 467 877,92**	**-3 489 267,60**
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		**-36 947 032,50**	**-38 103 854,30**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		**90 360 791,61**	**156 550 395,18**
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		**-127 307 824,11**	**-194 654 249,48**
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**-36 947 032,50**	**-38 103 854,30**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**-36 947 032,50**	**-38 103 854,30**

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2018			2017
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles	R1S2L1	242 150,00	242 150,00		
Immobilisations corporelles					
Terrains	R1S2S1	275 100 000,00		275 100 000,00	275 100 000,00
Bâtiments		124 784 496,72	117 435 631,92	7 348 864,80	13 510 955,37
Autres immobilisations corporelles	R1S3L3	198 213 074,81	141 183 558,95	57 029 515,86	64 367 919,99
Immobilisations réformée		1 839 433,79	1 839 389,56	44,23	225 406,83
Immobilisations encours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 160 110,00		1 160 110,00	320 270,00
Impôts différés actif					
TOTAL ACTIF NON COURANT		601 339 265,32	260 700 730,43	340 638 534,89	353 524 552,19
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	R2S1L1	19 473 809,70		19 473 809,70	23 080 808,10
Créances et emplois assimilés					
Clients	R2S2L1	23 832 006,18		23 832 006,18	18 020 310,58
Autres débiteurs		2 561 573,69		2 561 573,69	3 678 994,90
Impôts et assimilés	R2S2L3	7 333 285,46		7 333 285,46	8 197 312,55
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie	R2S3L2	25 084 809,55		25 084 809,55	9 661 499,61
TOTAL ACTIF COURANT		78 285 484,58		78 285 484,58	62 638 925,74
TOTAL GENERAL ACTIF		679 624 749,90	260 700 730,43	418 924 019,47	416 163 477,93

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2018	2017
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis	R1L01	267 600 000,00	267 600 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		11 774,66	11 774,66
Ecart de réévaluation		199 550 000,00	199 550 000,00
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		-29 578 210,57	-36 947 032,50
Autres capitaux propores - Report à nouveau		-343 415 398,95	-306 468 366,45
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		**94 168 165,14**	**123 746 375,71**
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières	R2L01	182 340 316,92	174 697 602,70
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance	R2L04	840 408,50	3 271 747,96
TOTAL II		**183 180 725,42**	**177 969 350,66**
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés	R3L01	87 046 780,80	86 617 046,59
Impôts	R3L02	3 435 333,90	1 295 226,54
Autres dettes	R3L03	7 065 143,71	24 965 982,68
Trésorerie passif	R3L04	44 027 870,50	1 569 495,75
TOTAL III		**141 575 128,91**	**114 447 751,56**
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		**418 924 019,47**	**416 163 477,93**

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

SACAEH

BP N° 05 ROUTE DE LA GARE AEH SAIDA

N° D'IDENTIFICATION:099920074213236

EDITION_DU:12/02/2020 14:18

EXERCICE:01/01/18 AU 31/12/18

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2018	2017
Ventes et produits annexes	R1L01	73 524 065,75	90 625 372,40
Variation stocks produits finis et en cours		-1 647 779,35	-334 035,39
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		**71 876 286,40**	**90 291 337,01**
Achats consommés	R2L01	-53 113 082,32	-69 634 287,74
Services extérieurs et autres consommations	R2L02	-5 576 501,80	-8 313 190,77
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**-58 689 584,12**	**-77 947 478,51**
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		**13 186 702,28**	**12 343 858,50**
Charges de personnel	R3L01	-30 124 584,43	-30 368 127,50
Impôts, taxes et versements assimilés	R3L02	-563 423,19	-1 183 356,32
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**-17 501 305,34**	**-19 207 625,32**
Autres produits opérationnels		8 028 255,89	26 192,67
Autres charges opérationnelles	R4L02	-1 889 643,38	-1 183 708,93
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	R4L03	-15 361 087,96	-13 157 274,93
Reprise sur pertes de valeur et provisions	R4L04		43 261,93
V- RESULTAT OPERATIONNEL	RESOP	**-26 723 780,79**	**-33 479 154,58**
Produits financiers			
Charges financières		-2 854 429,78	-3 467 877,92
VI-RESULTAT FINANCIER		**-2 854 429,78**	**-3 467 877,92**
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		**-29 578 210,57**	**-36 947 032,50**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		**79 904 542,29**	**90 360 791,61**
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		**-109 482 752,86**	**-127 307 824,11**
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**-29 578 210,57**	**-36 947 032,50**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	RESNETEX	**-29 578 210,57**	**-36 947 032,50**