

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم مالية ومحاسبة

تخصص: محاسبة وتدقيق



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: مالية ومحاسبة

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

إستخدام مؤشرات التسيير المالي في إتخاذ القرارات في المؤسسة

- دراسة حالة - مؤسسة مطاحن الحضنة لولاية المسيلة

تحت إشراف:

من إعداد الطلبة:

- د. حميدي أحمد سعيد

- زروخي عادل

- زروخي صلاح الدين

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
		جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	رئيسا
حميدي أحمد سعيد	أستاذة محاضر " "	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	مشرفا ومقررا
		جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022



شكر وعرفان

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا في إنجاز هذا العمل، فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى، ومن العمل ما ترضى، وسلام على حبيبه وخليته الأمين عليه أزكى الصلاة والسلام، كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ الفاضل

" د. حميدي أحمد سعيد "

لتفضله بالإشراف على هذا البحث وسعة صدره وعلى حرصه أن يكون هذا العمل في صورة كاملة لا يشوّهه أي نقص، نسأل الله أن يجزيه عنا كل خير قبل الإشراف على هذا العمل البسيط، وعلى المجهودات التي بذلها من اجلنا، والنصائح والتوجيهات العظيمة، التي كان يضعها نصب أعيننا وهو يتتبع هذا البحث بكل اهتمام جعل الله ذلك في ميزان حسناته يوم الدين، نتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان إلى إدارة كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

إهداء

الى من قال فيهم المولى عز وجل:
﴿وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ
كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا آفٌ وَلَا تُنْهَرُهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا﴾

فخرا وشرفا أعتز بهما فوق الواجب وأنا أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى بهجة
القلب وهبة الرب وكمال الود، إلى التي تعبت لأرتاح وسهرت لأنام وحلمت لأنال،
إلى الشمس التي تضيء صباحي والقمر الذي ينير ليالي

أمي

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقني قطرة الحب، إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة
سعادة، إلى من حصد الأشواك عند ربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير

أبي

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله... إلى من آثروني على أنفسهم

إخوتي

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي

أخواتي

إلى من أظهروا لي أجمل ما في الحياة، وإلى كافة الأهل والأقارب

إلى جميع الأصدقاء وزملاء الدراسة

إهداء

بكل معاني الحب و الخشوع وبكل نبضات القلوب وتردد الأنفاس اهدي هذه
الصفحة إلى من أضأؤولي الطريق وكانوا لي السبب في وصولي إلى هذا اليوم، إلى
من وفرو لي سبب التعلم والنجاح إلى من قال فيهما الله

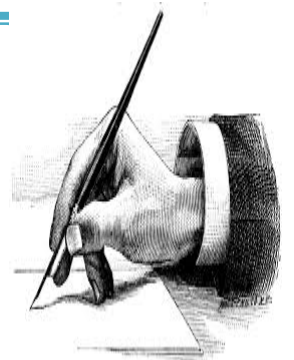
﴿ فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أَمْرٌ وَلَا تَنْهَرُهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا ﴾

إلى من غمرتني بحنانها وحبها إلى أمي التي مهما قلت فيها لن أوفيتها حقها،
التي أتمنى لها دوام الصحة والعافية.

إلى من كان شمعة تنير دربي ومن علمني الاجتهاد والمثابرة وحب الإطلاع
والسير على خطى الحبيب المصطفى عليه أفضل الصلاة والسلام إلى أبي
إلى فرحة البيت وقررة العين، الإخوة كل باسمه ومقامه.
إلى كل الأهل والأقارب ورفقاء الدرب وزملاء الدراسة.

صلاح

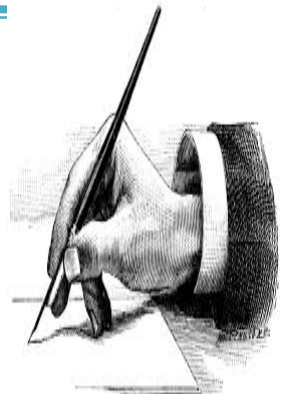
فهرس المحتويات



الصفحة	المحتويات
-	الشكر والعرفان.....
-	إهداء.....
I	فهرس المحتويات.....
IV	قائمة الأشكال.....
V	قائمة الجداول.....
أ- هـ	مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتحليل المالي	
07	تمهيد.....
08	المبحث الأول: أساسيات حول التحليل المالي.....
08	المطلب الأول: نشأة ومفهوم التحليل المالي.....
10	المطلب الثاني: أنواع ومراحل التحليل المالي.....
15	المطلب الثالث: أهداف وأهمية التحليل المالي.....
17	المبحث الثاني: أدوات التحليل المالي.....
17	المطلب الأول: القوائم المالية المستخدمة في التحليل المالي.....
20	المطلب الثاني: التحليل المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي.....
24	المطلب الثالث: التحليل المالي بواسطة النسب المالية.....
28	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: علاقة مؤشرات التسيير المالي في إتخاذ القرارات بالمؤسسة	
30	تمهيد.....
31	المبحث الأول: مدخل إلى عملية إتخاذ القرار.....
31	المطلب الأول: مفهوم وخصائص إتخاذ القرار.....
33	المطلب الثاني: مرحل عملية إتخاذ القرار.....
36	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار.....

39	المطلب الرابع : أنواع القرارات.....
45	المبحث الثاني: دور النسب ومؤشرات التوازن المالي في إتخاذ القرارات
45	المطلب الأول: دور مؤشرات التوازن المالي في إتخاذ القرارات
46	المطلب الثاني: دور النسب المالية وإستخدامها في إتخاذ القرار
48	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة مطاحن الحضنة (المسيلة)	
50	تمهيد.....
51	المبحث الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة مطاحن الحضنة (المسيلة)
51	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة مطاحن الحضنة
53	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة..
59	المطلب الثالث : أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية.....
60	المطلب الرابع: أساليب اتخاذ القرار في مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة
62	المبحث الثاني: دور التسيير المالي في إتخاذ القرارات لوحدة مطاحن الحضنة
62	المطلب الأول : عرض وتقديم الميزانيات المالية لسنة (2019-2020)
65	المطلب الثاني: تحليل الميزانية عن طريق النسب المالية
70	المطلب الثالث: تحليل الميزانية عن طريق مؤشرات التوازن المالي.....
72	خلاصة الفصل.....
74	الخاتمة.....
78	قائمة المراجع والمصادر.....
-	قائمة الملاحق

قائمة الجداول والأشكال



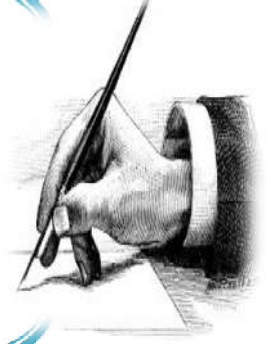
قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
18	يوضح الإنتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية	01
62	يبين جانب الأصول للفترة (2019-2020)	02
63	يبين جانب الخصوم للفترة (2019-2020)	03
64	يبين جانب الأصول لميزانية المختصرة للفترة (2019 - 2020)	04
65	يبين جانب الأصول لميزانية المختصرة للفترة (2019-2020)	05
66	يبين نسب سيولة العامة للفترة (2019-2020)	06
66	يبين حساب نسبة السيولة الجاهزة للفترة (2019-2020)	07
67	يبين نسبة السيولة المختصرة للفترة (2019-2020)	08
67	يبين نسبة السيولة الجاهزة للفترة (2019-2020)	09
68	يبين نسبة التمويل الخاص للفترة (2019-2020)	10
69	يبين نسبة الإستقلالية المالية للفترة (2019-2020)	11
69	يبين نسبة قابلية السداد للفترة (2019-2020)	12
70	يبين رأس المال العامل للفترة (2019-2020)	13
70	يبين إحتياجات رأس المال العامل رأس المال العامل لفترة (2019-2020)	14
71	يبين الخزينة الصافية لفترة (2019-2020)	15

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان	رقم الشكل
13	أنواع التحليل المالي	01
53	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	02

مقدمة



مقدمة:

تعتبر المؤسسة المجال الواسع للدراسات العلمية والاقتصادية والأبحاث الميدانية، فهي النواة الرئيسية للنشاط الاقتصادي، حيث أنها تحتوي على عدة وظائف من أهمها الوظيفة المالية، حيث ينحصر دور الوظيفة المالية في مواجهة وتجاوز المصاعب والعقبات المالية، من خلال تحسين مؤشرات التوازن المالي وضمان الحد الأدنى من الربحية والحفاظ على المستوى المعقول من السيولة ومن بين وظائف الوظيفة المالية التحليل المالي، فالمحلل المالي يقوم بتحليل القوائم المالية بهدف التخطيط واتخاذ القرارات ومقارنتها مع ما هو مخطط، والتحليل المالي هو أفضل أداة للكشف عن أداء المؤسسة.

إذ أن التحليل المالي هو تشخيص وتقييم للحالة المالية لفترة زمنية ماضية من نشاط المؤسسة والوقوف على الجوانب الإيجابية والسلبية المتبعة من خلال استعمال أساليب وأدوات التحليل المالي والتفسير للقوائم المالية والبيانات المالية الأخرى.

بالإضافة إلى التعقيد الذي يصاحب عملية اتخاذ القرارات في عالم تزايدت فيه المنافسة وحالة عدم التأكد ولذلك فإن القرارات الإدارية في مجال التشغيل أو الاستثمار أو التمويل لم تعد سهلة على متخذ القرار للقيام بها اعتمادا على الخبرة الذاتية، فالقرار يجب أن يكون مقصودا وليس عفويا، لهذا فإن اتخاذ القرارات ليس بالمهمة السهلة خاصة وأن النجاح والتقدم لا يكون وليد الحظ أو الصدفة، وهذا يعني عدم اتخاذ أي قرار إداري إلا بعد إجراء دراسة معمقة وتحليل القوائم المالية الختامية حتى يتسنى للمدير المالي اكتشاف نقاط القوة واستغلالها أحسن استغلال، وتحديد مواطن الضعف لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، مما يمكن من إعطاء جودة عالية في القرارات المالية التي تؤدي بالمؤسسة إلى التسيير الجيد .

1- إشكالية البحث:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة بالشيء الصعب، بحيث لا يمكن إعطاء قرار كامل وصائب بدون التحليل المالي، فهو يعتبر المساعد الأهم لمتخذي القرارات من خلال أدواته المستخدمة في إعطاء الوضعية الحقيقية للمؤسسة، ومن هذا يشكل التحليل المالي للميزانية وأرصدة المؤسسة الإطار الملائم للإجراء عملية التشخيص على اعتبار أن كل اختلاف في وضعية المؤسسة سوف يظهر من خلال بعض المؤشرات، وهذا ما ينعكس جليا على مستوى نتائجها وحساباتها السنوية. وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي:

- ما هو دور التسيير المالي في إتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية نوجزها فيما يلي :

- ما هي وسائل وأدوات التحليل المالي المستخدمة ؟

- ما هي البيانات ومؤشرات التوازن التي يعتبرها المحلل المالي من أهم الأدوات المساعدة في عملية إتخاذ القرارات ؟

- يقدم التحليل المالي معلومات تساعد في عملية إتخاذ القرار في مؤسسة مطاحن الحنونة ؟

2- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية، ارتأينا أن نضع الفرضيات التي ستساعد في إزالة بعض الغموض وهي على النحو التالي :

- يساهم التحليل المالي بتحديد الوضعية المالية الخاصة بالمؤسسة.

- يقصد بالقرارات الحكم في جوانب مهمة تمس عدة مواضيع.

- يقدم لنا التحليل المالي معلومات تساعد في عملية إتخاذ القرارات.

3- أهمية البحث:

يكتسي البحث أهمية كبيرة والتي تتجلى في النقاط التالية :

- أهمية التحليل المالي للميزانية في إتخاذ القرارات المالية وذلك من خلال النتائج التي تظهر بعد تطبيق المؤشرات المالية المتعلقة بالتحليل المالي.

- أهمية التحليل المالي والتي تكمن في القدرة على تشخيص الحالة المالية الفعلية للمؤسسة.

- كيفية استعمال متخذي القرارات النتائج الصادرة من التحليل المالي لإعطاء دقة في القرارات المالية المتخذة.

4- أهداف البحث:

- إبراز أهمية التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات.
- التعرف على أهمية التحليل المالي والأساليب المستخدمة .
- محاولة التعرف على الأسلوب المنتهج في اتخاذ القرارات من طرف المؤسسة للمحافظة على توازنها المالي.
- التعرف على كفاءة التحليل المالي ومدى فعاليته في تشخيص المشكلة في الميدان.

5- أسباب اختيار الموضوع :

من أسباب اختيارنا لهذا الموضوع :

- معرفة كيفية التحليل المالي في دراسة و إظهار وضعية المؤسسة من خلال المؤشرات المالية.
- الرغبة في دراسة هذا الموضوع نظرا للأهمية التي يحظى بها.
- الصلة المباشرة لهذا الموضوع و التخصص العلمي الذي ندرسه.

6- صعوبات الدراسة :

- صعوبة الحصول على المعلومات وخاصة في الجانب التطبيقي.
- نقص بعض المراجع خاصة ما يتعلق باتخاذ القرار .

7- حدود الدراسة:

- أ- الحدود المكانية: تمت الدراسة على مستوى مطاحن الحضنة بالمسيلة، وتم حصر الدراسة حول التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية.
- ب- الحدود الزمانية: يقتصر على دراسة الوضعية المالية للوحدة من خلال التحليل المالي لقوائمها المالية خلال الفترة (2021-2022)

8- منهج الدراسة :

وللإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات المتبناة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يمكننا من وصف تحليل الجوانب النظرية للموضوع، بالإضافة إلى أسلوب دراسة حالة الذي يمكننا من التعمق في الموضوع من خلال الزيارة الميدانية لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة وتحليل مختلف الوثائق .

9- الدراسات السابقة:

أ- دراسة علاق فاطمية،"دور التحليل المالي في تشخيص البيئة المالية للمؤسسة"،(2014-2015)، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وبيان دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات الإدارية والمالية في المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في الوادي حيث اعتمد الباحث في جمع البيانات المتعلقة بالموضوع وذات الصلة، ومن خلالها تم الحصول على البيانات الثانوية والتي شكلت الإطار النظري للدراسة، أما الإطار العملي فقد تم تطبيقه على مؤسسة سونلغاز بالوادي اعتمادا على إعداد دراسة تحليلية للبيئة المالية لهذه المؤسسة وعلاقتها على بيئتها المالية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

ب- دراسة تيطراوي محمد وخذون مداني ،دور التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة،(2016-2017)، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وبيان دور التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على تساؤلاته، اعتمد الباحثان في جمع البيانات المتعلقة بموضوع وذات الصلة، ومن خلالها تم الحصول على البيانات الثانوية والتي شكلت الإطار النظري للدراسة، أما الإطار العملي فقد تم تطبيقه على مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة اعتمادا على إعداد دراسة تحليلية للوضعية المالية لهذه المؤسسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

10- هيكل الدراسة :

انطلاقا من الأهداف المرجوة من الموضوع ولمعالجة الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية ولاختبار الفرضيات تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول جاءت على النحو التالي:

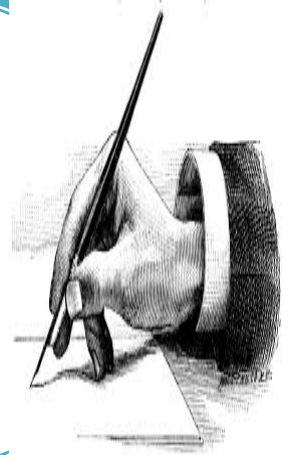
الفصل الأول: "الإطار المفاهيمي حول التحليل المالي"، حيث تناولنا في هذا الفصل إلى نشأة مفهوم التحليل المالي، أنواع ومراحل التحليل المالي، بالإضافة إلى أهداف وأهمية التحليل المالي وأدوات التحليل المالي .

أما الفصل الثاني فكان بعنوان: " علاقة مؤشرات التسيير المالي "، خصص هذا الفصل للتطرق إلى مفهوم عملية اتخاذ القرار ومراحله وكذا العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

الفصل الثالث : "دراسة تطبيقية لمؤسسة مطاحن الحضنة (المسيلة)، سيخصص هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، من خلال تقديم عام للوحدة وهيكلها التنظيمي والتطرق إلى تحليل الميزانية عن طريق النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي. خاتمة تضمنت إجابة عن الإشكالية واختبار الفرضيات لنصل لعرض أهم النتائج والتوصيات.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للتحليل المالي



تمهيد :

تعتمد المؤسسة على التحليل المالي من أجل الوصول إلى تشخيص صحيح لوضعيتها المالية، مع إجراء فحص للسياسات المتبعة من طرفها في دورات متعددة من نشاطها، وكذا عن طريق الدراسات التفصيلية المالية لفهم مدلولاتها ومحاولة تفسير الأسباب التي أدت إلى ظهورها، وذلك عن طريق تحليل بياناتها المالية، لما يكتسي المزيد من الأهمية لدى الكثير من مستعمليه لما يقدمه من معلومات ذات دلالة هامة في ترشيد قراراتهم المالية .

ونظرا لما عرفه التحليل المالي من تحولات عميقة خلال السنوات الأخيرة سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مبحثين على النحو التالي :

➤ **المبحث الأول :** الإطار المفاهيمي للتحليل المالي

➤ **المبحث الثاني :** أدوات التحليل المالي

المبحث الأول: أساسيات حول التحليل المالي

يعتبر التحليل المالي موضوع هام من مواضيع الإدارة المالية (التسيير المالي) وضرورة قصوى للتخطيط المالي السليم ويرتبط التحليل المالي ارتباطا وثيقا بحاجة الأطراف المختلفة التي لها علاقة بمشروع معين ، لمعرفة المتغيرات البيئية التي حدثت في مسار أعماله خلال فترة معينة و إتجاهات تطوره مستقبلا .

المطلب الأول : نشأة ومفهوم التحليل المالي

سنقوم في هذا المطلب بتقديم التحليل المالي بفكرة مبسطة وواضحة من خلال التعرف على نشأته ، ومجموعة من التعاريف المتعلقة بتعريف التحليل المالي.

أولا - نشأة التحليل المالي :

لقد نشأ التحليل المالي في نهاية القرن 19 إذ استعملت البنوك والمؤسسات المصرفية النسب المالية التي تبين مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بآيونها استنادا إلى كشفها المحاسبية إضافة إلى ذلك فإن الأزمة الاقتصادية التاريخية الممتدة من الفترة بين 1929-1933 كان لها معتبر في تطوير تقنيات تسيير والتحليل المالي ، ففي سنة 1933 أسست في الولايات المتحدة الأمريكية لجنة الأمن و الصرف ، ساهمت في نشر التقديرات و الإحصائيات المتعلقة بالنسب المالية لكل قطاع اقتصادي.

وقد كان لفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية دور هام في تطوير تقنيات التحليل المالي في فرنسا، حيث أظهر المصرفيون والمقرضون الهامون إهتمامهم في تحديد خطر استعمال أموالهم بصفة دقيقة ، ومع تطور المؤسسات ووسائل التمويل في الستينات انصب الاهتمام على نوعية المؤسسة ، عليه تكونت في فرنسا سنة 1967 لجنة عمليات البورصة التي من أهدافها تأمين الاختيار الجيد وتأمين العمليات المالية التي تنشرها الشركات المحتاجة على مساهمة الادخار العمومي . (1)

كم أن تزايد حجم العمليات وتحسن نوعيتهم ساهم بشكل كبير في خلق نظرة جديدة للتحليل المالي حيث تحول من تحليل ساكن (فترة معينة أو سنة) إلى تحليل ديناميكي دراسة الحالة المالية للمؤسسة لعدة سنوات متعاقبة أقلها 3 سنوات، و المقارنة بين نتائجها واستنتاج تطوير سير المؤسسة المالية، وأدى تعميم التحليل

¹ ناصر دادي علون، تقنيات مراقبة التسيير ، التحليل المالي ، دار المحمدية العامة، الجزائر، الجزء الأول، دون سنة النشر ، ص 13-14.

المالي في المؤسسات إلى تطوير نشاطاتها و تحقيقها إلى فترات جد مهمة في الإنتاج و الإنتاجية، كما ساهمت التطورات التكنولوجية في مجال الإعلام الآلي إلى استخدام أدوات التحليل المالي التقليدية بسهولة ويسر، حيث أصبح بالإمكان إجراء الدراسات و التحليلات المالية مهما كانت معقدة بأقل جهد ووقت ممكنين وبدقة متناهية، وهناك العديد من العوامل التي ساعات في زيادة أهمية التحليل المالي في المؤسسات المعاصرة يمكن إبرازها فيما يلي : (1)

❖ تطور الأسواق المالي وتقنيات البورصة . تطور المعلومات المالية.

❖ الخصخصة وإعادة هيكلة المؤسسة (تنازل ، الإدماج).

❖ تطور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

❖ إنتشار مفاهيم ومبادئ حكومة الشركات.

❖ تبني المعايير المحاسبية الدولية و المعلومات المحاسبية من طرف العديد من دول العالم .

ثانيا - مفهوم التحليل المالي :

لقد وردت عدة تعاريف للتحليل المالي، نذكر منها ما يلي :

التعريف الأول : يعرف بأنه مجموع الأساليب و الطرق الرياضية و الإحصائية و الفنية التي يقوم بها المحلل على البيانات والتقارير والكشوف المالية من أجل تقييم أداء المؤسسات و المنظمات في الماضي والحاضر وتوقع ما ستكون عليه في المستقبل . (2)

التعريف الثاني: هو عملية منتظمة لتفسير سلوك وتصرفات المؤسسة من خلال قوائمها المالية بهدف التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف بها والعمل على تصحيحها ، وعملية التحليل المالي باعتبارها عملية منتظمة تستهدف في القوائم المالية . (3)

التعريف الثالث: أنه عملية منتظمة لإخضاع محتويات القوائم المالية للدراسة، بهدف بلورتها وتوضيح مدلولاتها

¹ - عدنان تايه النعيمي ، أرشد فؤاد التميمي ، التحليل و التخطيط المالي اتجاهات معاصرة ، دار الباروزي العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008، ص 17 .

² - وليد ناجي الحياي ، الاتجاهات المعاصرة للتحليل المالي، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004، ص 21.

³ - عاطف وليم أندراوس ، التمويل و الإدارة المالية للمؤسسات ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007، ص 05 .

وتركيز الاهتمام على الحقائق التي تكون مخفية وراء الأرقام بما يفيد في ترشيد قرارات مستخدمي القوائم المالية. (1)

التعريف الرابع: يعرف بأنه تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة من مختلف جوانبها بتاريخ معين عادة هو تاريخ إقفال القوائم المالية، من أجل تحديد نقاط الضعف و البحث عن أسبابها ومعالجتها، وكذا تحديد نقاط القوة للحفاظ عليها تدعيمها مستقبلا. (2)

بالرغم من تعدد التعاريف يمكن القول أن التحليل المالي هو علم له قواعد و معايير وأسس يهتم بتجميع البيانات و المعلومات الخاصة بالقوائم المالية للمؤسسة وإجراء التصنيف اللازم لها ثم إخضاعها إلى دراسة تفصيلية دقيقة و إيجاد الربط و العلاقة فيما بينهما، ثم تفسير النتائج التي تم التوصل إليها و البحث عن أسبابها وذلك لإكتشاف نقاط الضعف و القوة في الخطط و البيانات المالية.

المطلب الثاني : أنواع ومراحل التحليل المالي

يمكن إبراز أهم أنواع ومراحل التحليل المالي وفقا لما يلي :

أولا - أنواع التحليل المالي : يمكن تقسيم أنواع التحليل المالي اعتمادا على عدة أسس إلى :

1- حسب البعد الزمني للتحليل: إن للتحليل المالي بعدا زمنيا ، يمثل الماضي والحاضر ، وبناءا عليه يمكن تبويب التحليل المالي من حيث علاقته بالزمن إلى مايلي :

1-1 التحليل الرأسي : بموجب هذا الأسلوب تتم المقارنة بين أرقام القوائم المالية للفترة المحاسبية نفسها لتظهر محصلة هذه المقارنة في صورة نسب مئوية ، كأن تنسب تكلفة المبيعات في قائمة الدخل مثلا قيمة المبيعات في نفس القائمة، أو أن تنسب قيمة كل بند من الأصول المتداولة في الميزانية إلى مجموع الأصول في الميزانية نفسها.

1-2 التحليل الأفقي: يقصد بالتحليل الأفقي دراسة أي فقرة من فقرات الكشوفات المحاسبية على مدى سنوات

¹ - لطيف زيود، ماهر الأمين ، **تقويم أداء المصارف باستخدام أدوات التحليل المالي** ، مجلة تشرين للدراسات و البحوث العلمية ، سوريا، المجلد 27، العدد 4 ، ص 162.

² - زغيب مليكة ، بوشنغير ميلود ، **التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد**، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010، ص 16 .

متعددة بمعنى آخر إذا ما أريد دراسة ربحية المؤسسة لمدة خمس سنوات ماضية فإنها تؤخذ الكشوفات للسنوات الخمس الماضية وتلاحظ فيها ربحية المؤسسة و مقارنتها سنة بعد أخرى لاستخراج المؤشرات التي توضح مدى تطور الربحية أو تدهورها خلال السنوات الماضية ، وهذا يعني أن التحليل الأفقي يعتمد على الفترة التاريخية التي مضت على المؤسسة ومقارنة السيئة التي يراد فيها استخراج المؤشرات بالسنوات الماضية.(1)

كذلك يقصد بالتحليل الأفقي مقارنة الأرقام الواردة بالقوائم المالية لعدة فترات محاسبية متتالية ، من خلال حصر وتحديد الفروق بينها و معرفة التغيرات من فترة محاسبية إلى أخرى، مع حساب و تحديد نسبة هذا التغير، وذلك على أساس اتخاذ الفترة السابقة كفترة أساس، و يتم ذلك للحصول على معلومات إضافية من القوائم المالية

1-3 التحليل بالنسب المالية: إن التحليل المالي باستخدام النسب المالية يعتبر من أهم وسائل وأدوات التحليل المالي القوائم المالية ومن أكثرها شيوعاً، فهو يهتم بقياس العلاقات بين بعض القيم في القوائم المالية سواء كانت تلك القيم من نفس الميزانية أو قيم مشتقة من أكثر من قائمة مالية مثل الميزانية، قائمة حسابات النتائج و جدول التدفقات النقدية وهناك مجالات عديدة يستخدم فيها أسلوب تحليل القوائم المالية من خلال النسب المالية ومن بين هذه النسب نذكر : نسب السيولة، نسب الربحية، نسب الكفاءة (تحليل الربحية)، نسب الرافعة المالية (تحليل الهيكل التمويلي) . (2)

2- حسب الجهة القائمة بالتحليل : يتم تقسيم التحليل المالي استناداً إلى الجهة القائمة بالتحليل إلى :

1-2 التحليل الداخلي: إذا تم التحليل المالي من قبل شخص أو مجموعة أشخاص من داخل المؤسسة نفسه و على بيانات المؤسسة و الغايات معينة تطلبها المؤسسة ، و غالباً ما يهدف هذا التحليل إلى خدمة إدارة المؤسسة في مستوياتها الإدارية المختلفة.

2-2 التحليل الخارجي: يقصد به التحليل الذي يقوم به جهات من خارج المؤسسة، و يهدف هذا التحليل إلى خدمة هذه الجهات: القائمون بأعمال التسهيلات المصرفية في البنوك لتقييم المركز الائتماني للمؤسسة و قدرته

¹ محمد مطر ، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي و الائتماني الأساليب و الأدوات و الاستخدامات العملية، ط2، دار وائل ، عمان ، 2006، ص 25 .

² مداني بن بلغيث و عبد القادر دشاش ، النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية للمحاسبة، مداخلة ضمن أعمال الملتقى الدولي حول " انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على التشخيص المالي للمؤسسة المعتمد ، 13 و 14 ديسمبر 2011 ، جامعة ورقلة .

على الوفاء بالتزاماته ، و البنوك المركزية و الغرف الصناعية .. الخ. (1)

3- حسب الفترة التي يغطيها التحليل : يمكن تبويب التحليل المالي استنادا إلى طول الفترة الزمنية التي يغطيها التحليل إلى مايلي : (2)

3-1 التحليل المالي قصير الأجل : قد يكون التحليل رأسيا أو أفقيا و لكنه يغطي فترة زمنية قصيرة ، ويستفاد منه في قياس قدرات وإنجازات المؤسسة في الأجل القصير ، وغالبا ما يركز هذا النوع من التحليل على قابلية المؤسسة في الأجل القصير على تغطية التزاماته الجارية و تحقيق الإيرادات التشغيلية ، لذلك غالبا ما يسمى بتحليل السيولة و هذا النوع من التحليل يهتم بالدرجة الأولى الدائنون و البنوك.

3-2 التحليل المالي طويل الأجل : يركز هذا التحليل على تحليل هيكل التمويل العام و الأصول الثابتة و الربحية في الأجل الطويل، إضافة إلى تغطية التزامات المؤسسة طويلة الأجل ، بما في ذلك القدرة على دفع فوائد وأقساط الديون عند استحقاقها، و مدى انتظام المؤسسة في توزيع الأرباح، و حجم هذه التوزيعات ، وتأثيرها على أسعار أسهم المؤسسة في الأسواق المالية، ولتحقيق الغايات السابقة يقوم المحلل المالي بتحليل التناسق بين مصادر الأموال وطرق استخدامها، مما يعني الجمع بين التحليل قصير الأجل وبين التحليل طويل الأجل عند دراسة مصادر التمويل طويلة الأجل و مجالات استخدامها .

4- حسب الهدف من التحليل : يمكن تبويب التحليل إلى عدة أنواع استنادا إلى الهدف من التحليل منها:

❖ تحليل لنقوم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير .

❖ تحليل لنقوم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في الأجل الطويل.

❖ تحليل لنقوم ربحية المؤسسة.

❖ تحليل التقويم الأداء التشغيلي للمؤسسة.

❖ تحليل لنقوم التناسق في الهيكل التمويلي العام و محالات استخداماته

¹ - وليد ناجي الحياي، مرجع سابق ، ص 19 .

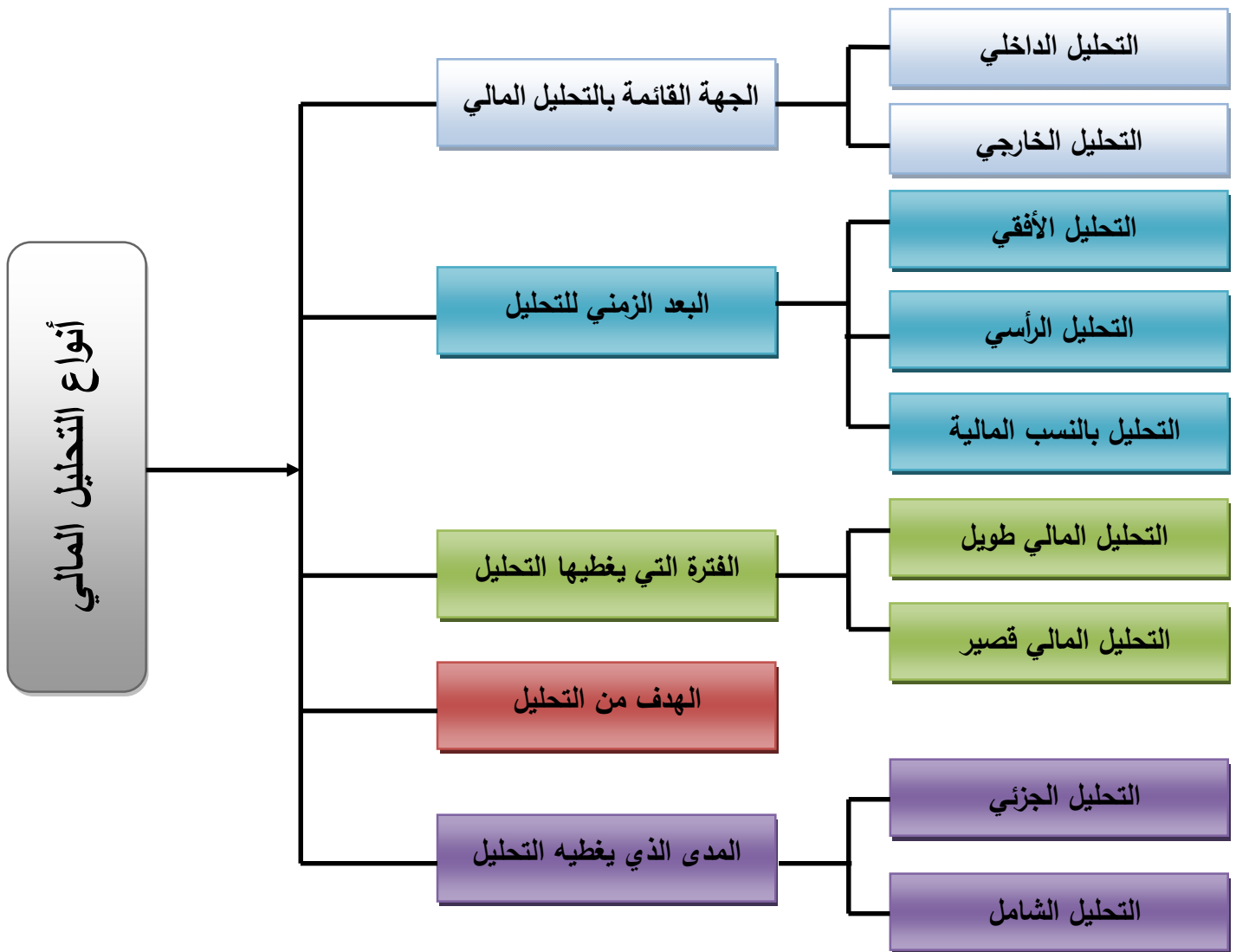
² - المرجع نفسه ، ص 20- 21 .

5- المدى الذي يغطيه التحليل: يمكن تبويب التحليل استنادا إلى المدى أو النطاق الذي يغطيه التحليل المالي منها : (1)

1-5 التحليل الشامل: يشمل هذا التحليل كافة أنشطة المؤسسة لسنة مالية واحدة أو مجموعة من السنوات.

2-5 التحليل الجزئي: يغطي هذا التحليل جزءا من أنشطة المؤسسة لفترة زمنية معينة أو أكثر.

الشكل رقم 01 : أنواع التحليل المالي



المصدر : وليد ناجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك، 2007، ص 31 .

¹ - وليد ناجي الحياي، مرجع سابق ، ص 21 .

ثانياً - مراحل التحليل المالي

يمر التحليل المالي بمجموعة من المراحل، وهذا يعتمد على نوع التحليل وأهميته ودرجة التفصيل المطلوبة فيه، ويتفق معظم الباحثين في التحليل المالي على أن مراحلها هي : (1)

❖ **تحديد هدف التحليل بدقة:** من الضروري جداً أن يحدد المحلل المالي الهدف الذي ينبغي الوصول إليه، و مدى أهمية هذا الهدف و تأثيره، و يلاحظ أن أهداف التحليل المالي تتفاوت من جهة إلى أخرى، ومن هنا نجد أن نجاح العملية التحليلية يعتمد على تحديد الهدف بدقة.

❖ **تحديد الفترة الزمنية للتحليل المالي:** في هذه المرحلة يتم تحديد البعد الزمني للتحليل المالي، وبمعنى أوضح تحديد عدد السنوات التي سيتم تحليل بياناتها.

❖ **اختيار أسلوب التحليل المناسب:** تتعدد أساليب التحلي المالي المتاحة أمام المحلل، ومنها استخدام أسلوب النسب المالية و كذلك الأساليب الاقتصادية وغيرها إذ يتفق المحلل المالي في هذه المرحلة أمام مجموعة من البدائل وعليه أن يتخذ البديل المناسب.

❖ **إعادة تبويب القوائم المالية لتلائم أسلوب التحليل المختار:** في هذه المرحلة يتم التبويب السليم للقوائم المالية من زاوية التحليل المالي التي تسهل عملية التحليل وكل هذا يعتمد على خبرة المحلل المالي و درايته التي من خلالها يستطيع توفير الدقة و الوضوح و البساطة في القوائم المالية و بالتالي تحقيق التحليل المالي.

❖ **التوصل إلى الاستنتاجات:** تتم عملية الاستنتاج من قبل المحلل المالي، في إبداء رأي فني محايد، بعيد عن التحيز الشخصي بكافة جوانبه و الالتزام ب الموضوعية بأكبر قدر ممكن.

❖ **صياغة التقرير :** التقرير هو وسيلة لنقل نتائج العملية التحليلية مع ذكر الاقتراحات التي تتناسب مع النتائج المتوصل إليها.

¹ - أحمد توفيق جمال، الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1980، ص 25.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التحليل المالي

إن أهمية التحليل المالي قد زادت بشكل كبير في الإقتصاد المعاصر لذا رأينا في هذا المطلب أن نقوم بدراسة التحليل المالي من حيث أهميته و أهدافه .

أولا - أهمية التحليل المالي

لاشك أن أهمية التحليل المالي نتبع من أهمية هذه الدراسات الاقتصادية و الإدارية و المحاسبية في السنوات الأخيرة، حيث أن توسع المنظمات و تباعد مراكز و فروع هذه المنشأة الجغرافية بالإضافة إلى توسع و تعقد العمليات الاقتصادية في العالم، و ظهور جيل وأدوات جديدة من الغش و الخداع و الاختلاس ، أدى إلى ضرورة وجود أداة رقابة فعالة هي التحليل المالي، و بصورة عامة فان أهمية التحليل المالي تتمثل بالآتي : (1)

- ✓ التحليل المالي أداة من أدوات الرقابة الفعالة و هي أشبه بجهاز الإنذار المبكر و الحارس الأمن للمنشأة سيما إذا استخدم بفعالية في المنشأة.
- ✓ يمكن استخدام التحليل المالي في تقييم الجدوى الاقتصادية لإقامة المشاريع و تقييم أداء.
- ✓ التحليل المالي أداة من أدوات التخطيط حيث أنه يساعد في توقع المستقبل للوحدات المستقبلية.
- ✓ التحليل المالي أداة من أدوات اتخاذ القرارات المصيرية سيما ما يخص قرارات الاندماج و التوسع و التحديث و التجديد.
- ✓ تستخدمه الجهات المستفيدة في البنوك التجارية عند منحها التسهيلات المصرفية لعملائها، حيث يوضح مدى قدرة العملاء على الوفاء بالتزاماتهم المترتبة على التسهيلات.
- ✓ يساعد على اكتشاف الفرص الاستثمارية الجديدة.

ثانيا - أهداف التحليل المالي

باختلاف الأطراف التي تستعمله، فهناك الطرف الداخلي الذي يعتبر أساسي و ضروري لاتخاذ القرارات المالية أو توسيع الاستثمار و الطرف الخارجي كالمؤسسات المصرفية و المساهمين ويمكن تلخيص الأهداف

¹ - وليد ناجي الحياي، مرجع سابق، ص 24 .

فيما يلي : (1)

1- الأهداف الداخلية: نستطيع استعمال التحليل المالي داخليا في عمليات التسيير :

- إعطاء حكم على التسيير المالي للفترة الخاضعة للتحليل.
- الإطلاع على مدى صلاحية و نجاعة السياسات المالية، الإنتاجية، التموينية و التوزيعية للفترة الخاضعة للتحليل.
- التحقق من المركز المالي للمؤسسة و الأخطار المالية التي قد تتعرض لها جراء المديونية.
- الحكم على مدى تطبيق التوازنات المالية و مردوديتها.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية الاستثمار، التمويل و توزيع الأرباح.
- استعمال المعطيات المتوصل إليها كأساس للتقديرات المستقبلية و استفادة منها في مراقبة نشاط المؤسسة.

2- الأهداف الخارجية :

- تقييم النتائج المالية بواسطة تحديد المبالغ و الوعاء الضريبي الحقيقي.
- تقييم الوضعية المالية و مدى قدرة المؤسسة على تحمل نتائج القروض.
- اتخاذ القرارات فيما يخص عقد القرض عند لجوء المؤسسة إلى البنوك.
- مقارنة الوضعية العامة للمؤسسة مع المؤسسات من نفس القطاع و لإظهار أحسنها .

¹ - ناصر داداي علون، مرجع سابق ، ص 11-12

المبحث الثالث: أدوات التحليل المالي

يدرس هذا المبحث التوازن المالي في المؤسسة الاقتصادية، و الذي يمكن إعتباره معيار مهم لتقييم الأداء المالي كونه هدف مالي يسعى و باستمرار الوظيفة المالية إلى بلوغه من اجل تحقيق الأمان للمؤسسة، لأن العجز المالي يسلب المؤسسة إستقلاليتها تحت تأثير اللجوء إلى الإقتراض هذا من جهة أو سحب ذوي الحقوق ثقتهم من المؤسسة لعدم وفائها بإلتزاماتها من جهة أخرى .

المطلب الأول: القوائم المالية المستخدمة في التحليل المالي

من أحد المزايا التي جاء بها النظام المحاسبي المالي الجديد هو تطوير طريقة إعداد و عرض القوائم وفقا لمعايير محاسبية دولية، وتتمثل القوائم المالية من الوسائل الأساسية في الإتصال بالأطراف المهتمة بأنشطة المؤسسة.

أولاً- الميزانية المحاسبية وعناصرها :

1- تعريف الميزانية المحاسبية: تعتبر الميزانية مرآة عاكسة للوضع المالي حيث أنها تحتوي على ملخص النشاط المؤسسة وقوها و مدى تطورها، وهي تحتوي على موجودات وحقوق المؤسسة من جهة ومطالبها وإلتزاماتها من جهة أخرى، فهي تهدف إلى قياس جميع ثروة المؤسسة و الإفصاح عنها في وقت معين عادة ما يمثل السنة (12 شهر) . (1)

2- عناصر الميزانية المحاسبية: تصنف الميزانية بصفة منفصلة عناصر الأصول و عناصر الخصوم وتبني في صورة منفصلة على الأقل الفصول التالية، عند وجود عمليات تتعلق بهذه الفصول:

1-2 الأصول: التثبيتات المعنوية، التثبيتات العينية، الإهلاكات، المساهمات، الأصول المالية، المخزونات، أصول ضريبية، الزبائن و المدنين الآخرين، و الأصول الأخرى المماثلة، كذلك خزينة الأموال الإيجابية و معادلات الخزينة الإيجابية.

2-2 الخصوم: تتمثل في رؤوس الأموال الخاصة قبل عمليات التوزيع المقررة أو المقترحة عقب تاريخ الإقفال، مع تميز رأس المال الصادر و الإحتياطيات و النتيجة الصافية للسنة المالية و العناصر الأخرى،

¹ - سفير محمد، الإفصاح في المؤسسات في ظل المعايير المحاسبية الدولية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2008-2009 ، ص61.

الخصوم غير الجارية التي تتضمن فائدة، الموردون و الدائنون الآخرون، خصوم الضريبية، المردودات للأعباء و الخصوم المماثلة، وفي الأخير خزينة الأموال السلبية ومعدلات الخزينة السلبية .⁽¹⁾

ثانيا- الإنتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية

1- الميزانية المالية المختصرة: تعبر الميزانية عن عملية جرد لعناصر الأصول و الخصوم، كما تعبر عن الآجال التي ترتب حسبها هذه العناصر أي مبدأ سيولة، إستحقاق، ويتم هذا الترتيب بناء على المبادئ التالية :⁽²⁾

1-1 عناصر الأصول: تصنف على درجة سيولتها فيبدأ بالأصول النقدية ثم الأقل سيولة و ختاماً بالأصعب تحويلاً إلى سيولة .

2-1 عناصر الخصوم: تصنف تبعاً لدرجة إستحقاقها أي بدلالة الزمن الذي تبقى فيه الأموال تحت تصرف المؤسسة، وتكون مادة الإستحقاق الطويلة فالمتوسطة ثم قصيرة الأجل.

الجدول رقم (01): يوضح الإنتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية

الخصوم	الأصول
<p>الأصول الدائمة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الأموال الخاصة - الديون المتوسطة و طويلة الأجل - الإستحقاقات المؤجلة لأكثر من سنة 	<p>الأصول الثابتة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الإستثمارات المعنوية و المادية و المالية. - عناصر الأصول الثابتة الأكثر من سنة .
<p>القروض قصيرة الأجل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - حسابات المورد وملحقاته - الإعتمادات البنكية الجارية . 	<p>الأصول المتداولة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المخزونات - حقوق المؤسسة لدى الغير (العملاء). - المتاحات (الصندوق، البنك، الخزينة).

المصدر : اليأس بن ساسي و يوسف قريشي ، التسيير المالي ، دار وائل النشر، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 86 .

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، المؤرخ في 25 مارس 2009، العدد19، ص 23.

² - ناصر داداي عدون، مرجع سابق ، ص 29 .

ثالثا- جدول حسابات النتائج و أنواعه :

1- تعريف جدول حسابات النتائج: هو بيان ملخص للأعباء و المنتوجات المنجزة من الكيان خلال السنة المالية، ولا يأخذ في الحسبان تاريخ التحصيل و تاريخ السحب و يبرز بالتميز النتيجة الصافية للسنة المالية الربح أو الخسارة. (1)

2- أنواعه: وتتمثل في مايلي :

1-2 جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة: يقوم على تصنيف الأعباء حسب طبيعتها (مخصصات الإهلاك، مشتريات البضائع...)، وهو ما يسمح بتحديد مجاميع التسيير الرئيسية: الهامش الإجمالي، القيمة المضافة، الفائض الإجمالي عن الإستغلال.

2-2 جدول حسابات حسب الوظيفة: ويقوم على مقارنة تحليلية للمؤسسة بحيث يرتب الأعباء حسب وظائف المؤسسة، وهذا ما يسمح بالحصول على تكاليف الإنتاج، و أسعار التكلفة و الأعباء التي تقع على عاتق الوظائف التجارية، المالية و الإدارية، دون إعادة معالجة المعلومات الأساسية. (2)

رابعا: جدول تدفقات الخزينة و مكوناته وأهم مؤشرات:

1- تعريف جدول تدفقات الخزينة: هو جدول يوضح مختلف التدفقات الداخلة و الخارجة من و إلى الخزينة الناتجة من نشاط المؤسسة الإستغلال الجدول و حركات الزمن المالية للمؤسسة، حيث يخص هذا الجدول عدد معين من السنوات متتالية، فإذا كان جدول التمويل بين تغيرات هيكل التمويل خلال السنة فإن جدول تدفقات الخزينة يوضح أسباب هذه التغيرات.

2- مكونات جدول تدفقات الخزينة: يقدم جدول تدفقات الخزينة إيرادات و مصارف المالية الحاصلة أثناء السنة المالية حسب مصادرها إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي:

➤ تدفقات التي تولدها أنشطة الإستغلال الأنشطة التي تتولد عنها منتجات و غيرها من الأنشطة المرتبطة بالإستثمار والتمويل).

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق ، ص 24 .

² شعيب شنوف، محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحاسبية الدولية، مكتبة الشركة الجزائرية، بودواو، الجزائر، الجزء الأول، 2008، ص 17.

- تدفقات الخزينة المرتبطة بالإستثمار أو التي تولدها أنشطة الإستثمار (عمليات تسديد أموال من أجل إقتناء إستثمار و تحصيل الأموال عن طريق التنازل عن أصل طويل الأجل)
- تدفقات الناشئة عن أنشطة التمويل (أنشطة تكون ناجمة عن تغيير حجم و بنية الأموال الخاصة أو القروض). (1)

3- أهم المؤشرات المشتقة تدفقات الخزينة لتقييم جودة أرباح المؤسسة:

مؤشر النقدية التشغيلية: تبين هذه النسب مدى قدرة أرباح المؤسسة على توليد تدفقات نقدية تشغيلية، وتختلف هذه النسبة عن النسبة السابقة في أنها تأخذ بعين الإعتبار عند إشتقاقها العوائد و الضرائب. وتحسب وفق العلاقة التالية :

مؤشر النقدية التشغيلية = صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية / صافي الدخل

المطلب الثاني : التحليل المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي

بعد أن يقوم المحلل المالي بصياغة الميزانية وذلك بجراء تعديلات على مختلف عناصر الأصول والخصوم، حيث يبدأ بالدراسة و تحليل الوضعية المالية للمؤسسة، الإعتداد على مؤشرات تعرف بمؤشرات التوازن المالي والتمثلة

أولاً- رأس المال العامل (FR)

يعتبر رأس المال العامل من أهم مؤشرات التوازن المالي، إذ أنه ينشأ من التوازن المالي الأدنى، ويوفر للمنشأة هامش أمان يسمح لها بمواجهة مشاكل عديدة، من بينها صعوبة السيولة و إيجاد اليسر المالي الناتج عن تقارب الزمن الممكن حدوثه، ومن خلاله تستطيع المؤسسة التحكم فيه أو التنبؤ به وهذا ناتج عن دوران قيم الإستغلال.(2)

1- تعريف رأس المال العامل: يعتبر من أهم مؤشرات التوازن المالي وهو ذلك المؤشر للتوازن على المدى الطويل إلى المدى القصير، ويتم تقسيمه من أعلى الميزانية ومن أسفل الميزانية كذلك:

¹ - اليأس بن ساسي و يوسف قريشي ، مرجع سابق ، ص 215 .

² - زغيب مليكة ، بوشنفير ميلود ، مرجع سابق ، ص 34 .

1-1 من أعلى الميزانية:

رأس المال العامل = أموال دائمة - أصول ثابتة

2-1 من أسفل الميزانية :

رأس المال العامل = الأصول المتداولة - ديون قصيرة الأجل.

2-1 أصناف ورأس المال العامل:

1-2-1 رأس المال العامل الخاص: وهو المقدار من الأموال الخاصة عن تمويل الأصول الثابتة و بحسب
بالعلاقة التالية :

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة .

2-2-1 رأس المال العامل الإجمالي: و يضم جميع عناصر الأصول التي تدخل ضمن الدورة الإستغلالية
للمؤسسة، و تتمثل في مجموع الأصول التي تدوم لمدة سنة وحادة أو أقل من سنة و تحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة.

3-2-1 رأس المال العامل الأجنبي: و هو جزء من الديون الخارجية التي تمول الأصول المتداولة و يحسب
بالعلاقة التالية: (1)

رأس المال العامل الأجنبي = مجموع الديون.

3-1 قاعدة التوازن المالي:

1-3-1 من منظور أعلى الميزانية:

$FR > 0$: موجبة أي الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة في هذه الحالة إستطاعت المؤسسة تمويل
جميع إستثماراتها بواسطة مواردها المالية الدائمة و حققت فائض تمثل في رأس المال العامل.

$FR < 0$: سالبة أي الأموال الدائمة أقل من الأصول الثابتة، في هذه الحالة تلجأ المؤسسة إلى البحث عن
موارد مالية أخرى لتغطية العجز في التمويل.

¹ - زغيب مليكة ، بوشنفير ميلود ، مرجع سابق ، ص 35 .

FR=0: معدوم أي الأموال الدائمة تساوي الأصول الثابتة و هي حالة نادرة الحدوث و تمثل الوضع الأمثل التسيير عملية تمويل الاحتياجات المالية في المؤسسة.

1-3-2 من منظور أسفل الميزانية :

FR > 0: موجب أي أن الأصول المتداولة أكبر من القروض قصيرة الأجل، و يبقى فائض مالي يمثل هامش أمان.

FR < 0 : سالب أي أن الأصول المتداولة أقل من القروض قصيرة الأجل، في هذه الوضعية تكون الأصول المتداولة غير كافية لتغطية الإستحقاقات التي تسدد في الأجل القصير.

FR=0 : معدومة أي أن الأصول المتداولة تساوي القروض قصيرة الأجل وهي حالة نادرة الحدوث.

2- إحتياجات رأس المال العامل الدائم (BFR)

1-2 تعريفه : إحتياجات رأس المال العامل الدائم هو الفرق بين الاحتياجات الدورية المهمة و الموارد الدورية في المؤسسة أثناء دورة نشاطها عليها أن تغطي مخزوناتا و مديونها بالديون قصيرة الأجل، فإذا كانت هناك فرق موجب بين الطرفين فهو يعبر عن حاجة المؤسسة إلى موارد أخرى تزيد مدتها عن دورة واحدة، و تتغير إحتياجات رأس المال العامل الدائم من سنة إلى أخرى تماشيا مع تغير نشاط المؤسسة.⁽¹⁾

إحتياجات رأس المال العامل الدائم = (قيم الإستغلال + القيم القابلة للتحقيق) - (ديون قصيرة الأجل - تسبيقات بنكية).

2-2 حالات إحتياجات رأس المال العامل:

BFR > 0: موجب أي إستخدامات دورة الإستغلال للمؤسسة أكبر من مواردها، إذ سوف تمول الاحتياجات الفقيرة المدى بالإعتماد على موارد مالية مكملة قصيرة المدى. .

BFR < 0: سالب أي إستخدامات دورة الإستغلال للمؤسسة أقل من مواردها، إذ ليس لديها إحتياجات التمويل لأن لخصوم الدورية فائضة عن إحتياجات التمويل، وهذا يعني أن المؤسسة لديها فائض في رأس المال العامل بعد تعضية و تمويل إحتياجات الدورة.

¹ - زغيب مليكة ، بوشنفير ميلود ، مرجع سابق ، ص 36 .

BFR=0 : معدوم، أي إستخدامات دورة الإستغلال مساوية لمواردها، إذ ليس لديها إحتياجات الإستغلال للتمويل لأن الخصوم الدورية (د.ق.أ) كافية لتمويل أصولها الدورية (أصول متداولة).

3- الخزينة الصافية (TN)

1-3 تعريفها: الخزينة الصافية هي مجموع الجاهزة التي توجد تحت تصرف المؤسسة لمدة دورة إستغلالية، أي مجموع الأموال السائلة التي تستطيع المؤسسة إستخدامها فوراً، والخزينة الصافية على درجة كبيرة من الأهمية ، لأنها تعبر عن وجود أو عدم وجود توازن مالي بالمؤسسة ⁽¹⁾، وتحسب عن طريق صافي القيم الجاهزة أي:

$$TN = \text{القيم الجاهزة} - \text{السلفات المصرفية}$$

أو عن طريق الفرق بين FR و BFR

$$BFR - FR = TN$$

3-2 حالات الخزينة الصافية

TN > 0 موجبة هذا يدل على أن رأس المال العامل قادر على تمويل إحتياجات الدورة و هناك فائض يذهب إلى الخزينة.

TN < 0 سالبة هذا يدل على أن إحتياجات رأس المال العامل أكبر من رأس المال العامل أي تفتقر المؤسسة على أموال تمول بها عملياتها الإستغلالية .

TN = 0 معدومة هذا يدل على أن رأس المال العامل مساوي للاحتياجات رأس المال العامل وهي الوضعية المثلى .

¹ - اليأس بن ساسي و يوسف قريشي ، مرجع سابق ، ص 53 .

المطلب الثالث : التحليل المالي بواسطة النسب المالية

أولاً- تعريف النسب المالية

يمكن تعريف النسب المالية بعادة تعريفات منها :⁽¹⁾

علاقة بين رقمين من أرقام الميزانية أو جدول حسابات النتائج بحيث تؤدي عملية المقارنة إلى إعطاء نتائج ذات معنى فيما تخص الوضع المالي للمؤسسة.

و تكون عملية الحكم على نتائج النسب غالباً في شكل مقارنة داخلية، بين عدة مؤسسات مع ملاحظة أنه:

▪ لا يكون للنسب أي معنى إذ لم تكن مقاسة مع نسب نموذجية للمؤسسة أو للقطاع الإقتصادي الذي تنتمي إليه.

▪ يجب ربط النسب بالنتائج المالية للمؤسسة عند وجود إنحرافات كبيرة في القيمة النموذجية لها.

▪ يمكن حساب عدد كبير جداً من النسب المالية لنفس المؤسسة إلا أهل ليست جميعاً ذات معنى مهم لذا يجب على المستعمل لهذه النسب أن يقوم باختيار الأهم منها ويتفادى النسب المتشابهة أو ذات المعنى المتطابق .

ثانياً - أنواع النسب المالية:

1- نسب السيولة: تشير السيولة إلى مدى قدرة المؤسسة على سداد إلتزاماتها التجارية عندما يحين ميعاد

إستحقاقها أي أن الأصول تتحول إلى النقدية و تستخدم هذه الأخيرة في سداد إلتزاماتها.

2 نسبة السيولة العامة: تعتبر هذه النسبة مقارنة بين الأصول المتداولة مع الخصوم قصيرة الأجل و تحسب بالعلاقة التالية:

نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / الديون قصيرة الأجل.

2- نسبة السيولة السريعة: تقوم هذه النسبة على إستبعاد المخزون السلعي في حساب قيمتها لأنه كما سبق

¹ - طاهر موسى عطية، منى محمد إبراهيم، الإدارة المالية و الإستثمار، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2005، ص 57.

الإشارة إليه أن هذا الأخير أقل عناصر الأصول المتداولة سيولة و سرعة إلى التحول إلى نقدية، و تكون هذه النسبة مقبولة إذا كانت مساوية للواحد، و تحسب بالعلاقة التالية: (1)

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = (\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزونات}) / \text{د.ق.أ.}$$

3- **نسبة السيولة الجاهزة:** تعد هذه النسبة أكثر صرامة في قياس سيولة المؤسسة، لأنها تعتمد على القيم الجاهزة المتوفرة لدى المؤسسة، للوفاء بالتزاماتها القصيرة الأجل دون اللجوء إلى بيع جزء من مخزونات أو تحصيل مدينتها و تحسب بالعلاقة التالية :

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = \text{القيم الجاهزة} / \text{الديون قصيرة الأجل}$$

4- **نسب النشاط :** تكمن أهمية هذه النسب في كونها أداة لقياس فعالية إدارة المؤسسة في إستغلال مواردها و إدارة موجوداتها، حيث تحدد مقدار مساهمة كل عنصر مستثمر ضمن أصول المؤسسة في تحقيق رقم أعمال، ويتم حساب مختلف هذه النسب كالتالي : (2)

$$\text{معدل دوران إجمالي الأصول} = \text{رقم الأعمال} / \text{مجموع الأصول}$$

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \text{رقم الأعمال} / \text{الأصول الثابتة}$$

$$\text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \text{رقم الأعمال} / \text{الأصول المتداولة}$$

$$\text{متوسط فترة التحصيل} = 360 / \text{معدل دوران الحسابات المدينة}$$

$$\text{متوسط فترة الدفع} = 360 / \text{معدل دوران الحسابات الدائنة}$$

5- **نسب التمويل :** تقوم المؤسسة بتحليل الكتل المالية الموجودة في الميزانية وقياس مدى مساهمة الأموال بأنواعها في التمويل، ومن أهم هذه النسب مايلي :

1- 5 **نسبة التمويل الدائم:** تعتبر هذه النسبة صياغة أخرى لرأس المال وهي تشير إلى مدى تغطية

¹ - عاطف وليم أندراوس، **التمويل و الإدارة المالية للمؤسسات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 88 .

² - طارق طه، **إدارة البنوك في بيئة العولمة و الإنترنت**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007، ص 509.

الأصول الثابتة بالأموال الدائمة وتحسب بالعلاقة التالية:

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

2-5 نسبة التمويل الذاتي: تعتبر هذه النسبة عن مدى تغطية المؤسسة لأصولها الخاصة و بالتالي تساعد في تحديد حجم القروض طويلة لتوفير الحد الأدنى من رأس المال العامل كهامش أمان و تحسب بالعلاقة التالية: (1)

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

3-5 نسبة الإستقلالية المالية: تعبر من مدى إستقلالية المؤسسة ماليا و مادي إعتماها على أموالها الخاصة وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الإستقلالية المالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الخصوم}}$$

4-5 نسبة قابلية السداد: تقييم هذه النسبة درجة تغطية أصول المؤسسة بالأموال الخارجية، كما تبين قدرة المؤسسة على طلب القروض.

6- نسب المردودية: تعرف على أنها ذلك الإرتباط بين النتائج و الوسائل التي ساهمت في تحقيقها، حيث تحدد مدى مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية.

6-1 المردودية المالية RCP: تعرف أيضا بأنها مردودية الأموال الخاصة بحيث تتم المردودية المالية بإجمالي أنشطة المؤسسة و ندخل في مكوناتها كافة العناصر و الحركات المالية، حيث تأخذ النتيجة الصافية من جدول حسابات النتائج و الأموال الخاصة من الميزانية، و يمكن حساب مردودية الأموال الخاصة بالعلاقة التالية:

$$\text{المردودية المالية RCP: نتيجة الدورة الصافية} / \text{الأموال الخاصة}$$

6-2 المردودية الإقتصادية RE: و التالي تعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من بيع منتوجاتها في

¹ - عمير عبد القادر، علالي محمد، دور التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016-2017، ص 27.

السوق، بشكل مستقل عن كل سياسة تمويل أو إهلاك أو ضرائب على الأرباح، أي الكفاءة الصناعية و التجارية للمؤسسة .

3-6 نسبة المردودية الإقتصادية RE: نتيجة الدورة الصافية / مجموع الأصول.

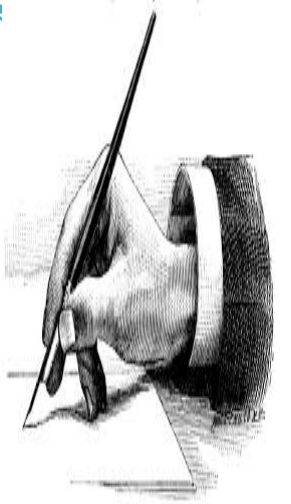
خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل استطعنا معرفة طبيعة التحليل المالي و الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها والتي تعبر عن أهداف المؤسسة ككل، ثم ذكر مختلف الأطراف المهتمة و مختلف مراحلها التي لا يمكن تحقيق الأهداف المسطرة منه دون القيام بها، وكل متناولنا مكننا من استنتاج التحليل المالي هو أحد الأساليب التحليلية في المؤسسة حيث إتضح بأنه عبارة أداة مميزة في إتخاذ القرارات ، حيث يعتبر التحليل المالي على أنه عملية فحص القوائم المالية و ذلك باستخدام مختلف الأساليب و الأدوات المالية ومن أهم هذه الأدوات هي النسب المالية التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تقييم أدائها المالي، وهو ما يتطلب إلى ضرورة دراسة البيانات المالية للمؤسسة من خلال التحليل المالي لها هدف تشخيص الوضعية المالية لها خلال فترات معينة، و كذلك التعرف على قدرة المؤسسة على تمويل إستراتيجياتها من خلال تحقيق توازها المالي، ومنه يمكن إستخلاص النقاط التالية:

- ✓ التحليل المالي أصبح ضروري للإدارة المالية ومهم جدا للمؤسسات و خاصة في وقتنا الحاضر لأنه أصبح وسيلة حديثة ومن الصعب الاستغناء عنه.
- ✓ التحليل المالي هو عملية تحويل البيانات المالية الواردة في القوائم المالية إلى معلومات تستعمل كأساليب لإتخاذ القرارات من أجل تعزيز الاتجاهات الإيجابية ولمعالجة بعض الممارسات الخاطئة .
- ✓ التحليل المالي يعتمد على النسب و المؤشرات المالية من أجل الوصول إلى معلومات أكثر دقة باعتبارها تحيط بمختلف جوانب المؤسسة، والمعلومات التي يبني عليها معلومات دقيقة مما يؤكد على مصداقية التحليل المالي.

الفصل الثاني

علاقة مؤشرات التسيير المالي
في إتخاذ قرارات المؤسسة



تمهيد :

إن الإنسان في حياته اليومية يواجه مواقف يستوجب عليه اتخاذ قرارات فيها فمهما اختلفت طبيعته ومركزه فإنه يتخذ قرارات فطرية بعيدا عن المناهج العلمية معتمدا على الحدس و الأحكام الشخصية، فاتخاذ القرار يعتبر عملية مستمرة وملزمة للإنسان طول حياته فهو من الدرجة الأولى وظيفة لإشباع الحاجات.

وبالنظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها ضرورية للإنسان كشخص فهي حتمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية في جميع نشاطاتها فكما يعتبر التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة من الوظائف الأساسية للإدارة، فإن اتخاذ القرارات تتضمن كل الأنشطة السابقة، ونظرا لأهميتها فقد أصبحت أكثر تعقيدا من ذي قبل نظرا للتغيرات البيئية السريعة التي تؤثر في المؤسسات حيث يمكن القول أنه في بيئة تزايدت فيها المنافسة فعملية اتخاذ القرار لم تعد سهلة على متخذ القرار، فلم يعد بإمكانه الاعتماد فقط على الخبرة الذاتية بل أصبح من واجبه الاعتماد على دراسات و أساليب علمية من أجل وضع الإستراتيجيات والسياسات العامة التي تضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها المسطرة عن طريق استخدام أحسن الطرق لاختيار أفضل البدائل المتاحة .

ومن أجل ذلك، تم تقسيم الفصل الثاني إلى مبحثين :

❖ **المبحث الأول :** مدخل إلى عملية إتخاذ القرار .

❖ **المبحث الثاني :** دور النسب ومؤشرات التوازن المالي في إتخاذ القرارات .

المبحث الأول: مدخل إلى عملية إتخاذ القرار

اتخاذ القرار هي عملية المفاضلة لاختيار البديل الأفضل وذلك بالمقارنة بين كل بديل من البدائل الممكنة، ويتم ذلك عن طريق تحديد مزايا وعيوب كل بديل على حدة ثم اختيار البديل الأفضل والمناسب في ظل ظروف إمكانية متخذ القرار، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم اتخاذ القرار وخصائصه في المطلب الأول، ولا بد من الإشارة إلى مراحل عملية إتخاذ القرار في المطلب الثاني، في حين تم تخصيص المطلب الثالث للعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار وخصائصه

في هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم عملية اتخاذ القرار وبعض خصائصها وذلك كما يلي:

أولاً- تعريف عملية اتخاذ القرار

لقد تعددت التعاريف حول عملية اتخاذ القرار، نذكر منها :

هي العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك، بعد دراسة النتائج المتوقعة من حل بديل و أثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم.⁽¹⁾

كما تعرف أيضا أما الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل: اكتساب حصة أكبر من السوق ، تخفيض التكاليف ، توفير الوقت ، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات وهذه المعايير عديدة ، لأن جميع القرارات تتخذ و في ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير ، ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة .⁽²⁾

كما يعرفها سيمون أنها " عملية البحث عن حل أوسط ويعني ذلك أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيقا تاما غير البديل الذي تم اختياره ، ويكون عادة أفضل البدائل في حدود الظروف السائدة ، أما قاموس العلوم السياسية فيعرف اتخاذ القرار أنه العملية التي يتم من خلالها تحديد المشكلات والوصول إلى البدائل واختيار أحد هذه البدائل.⁽³⁾

¹ رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 172.

² بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة : نظريات و مفاهيم، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 1998، ص، 148

³ أمل أحمد طعمة، إتخاذ القرار و السلوك القيادي، الطبعة الأولى، ديوان للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 17.

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريفا شاملا لعملية اتخاذ القرار على أنها عملية تسعى لجمع أكبر عدد من المعلومات المتعلقة ببدائل حل مشكلة معينة، ومن هذه المعلومات يتمكن متخذ القرار من اختيار أفضل البدائل من بينها حسب الأولويات والهدف وحسب الظروف المحيطة به.

ثانيا- خصائص اتخاذ القرار

إن من أهم خصائص عملية اتخاذ القرار ما يلي: (1)

❖ إن عملية اتخاذ القرار مرحلة متقدمة في العملية الإدارية و أن المراحل السابقة لعملية اتخاذ القرار (مرحلة صنع القرار) هي مقدمات أساسية للقرار السليم على الرغم من أنه في كل مرحلة من مراحل العملية تظهر عملية صنع القرار بشكل أو بآخر، لكنها تتجسد في مرحلة اتخاذ القرار بخطة عمل أو إجراء إلخ .

❖ القرار يقوم بالأساس على وجود مهمة عمل يجب أن تنفذ أو مشكلة قائمة تحتاج إلى حل، وفي كلتا الحالتين يجب توافر الإمكانيات بين أيدي متخذي القرار، ويفترض توافر بدائل للتنفيذ وحلول للمشكلة والقرار الإداري يكون باختيار البديل الأمثل من بين الإمكانيات المتاحة والحاجات و المتطلبات المفروضة والشروط والعوامل والظروف داخل البيئة و خارجها، وهذا ناتج عن كون عملية صنع القرار واتخاذها يحتويان على المفاضلة والاختيار والتوفيق والترتيب والتصنيف والترتيب بين الإمكانيات المتاحة والأهداف المرسومة.

❖ إن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذها.

❖ تعد عملية اتخاذ القرار وظيفة إدارية وعملية تنظيمية فهي وظيفة إدارية حيث تعد من المسؤوليات الرئيسية التي يتحملها المدير، كما أنها عملية تنظيمية حيث أن اتخاذ القرارات تعد عملية أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده، فالمدير في الوقت الحاضر لا يعمل في عزلة، بل يتأثر في قراراته بآراء المحيطين وبأفكارهم وبطبيعة البيئة التي يعمل فيها.

❖ إن عملية اتخاذ القرار هي عملية عامة و هذا يعني أنها تشمل معظم المنظمات على اختلاف

¹ - كاسر ناصر المنصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد، عمان، 2006 ، ص32.

تخصصاتها وشاملة حيث تشمل جميع المناصب الإدارية في المؤسسات.

❖ إنها عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة.

❖ إنها عملية تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة بها.

❖ تتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية أي أنها تمر من مرحلة إلى مرحلة و باستمرار.

❖ إن أي قرار إداري لا بد وأن يكون امتداد من الحاضر إلى المستقبل لأن معظم القرارات الإدارية بالمؤسسات هي امتداد واستمرار للماضي.

المطلب الثاني: مراحل عملية إتخاذ القرار

أولاً- المرحلة التحضيرية

تتألف هذه المرحلة من ثلاث خطوات وهي:

1- إدراك المشكلة: تنشأ المشكلة نتيجة وجود خلاف بين الحالة القائمة والحالة المرغوب الوصول إليها أي تفاوت بين الأهداف أو النتائج المرجوة وبين مستوى الإنجاز أو الأداء الفعلي، فيقوم الرجل الإداري بإتباع أسلوبين لحل المشكلة القائمة يهدف من خلالهما إما لتغيير الحالة القائمة أو تغيير الحالة المرغوب في تحقيقها (الأهداف).

2- فهم المشكلة: يعني اكتشاف طبيعة المشكلة وارتباطها مع جوانب إدارية أخرى، وغالبا ما تكون المشكلات الإدارية في شكل: (1)

أ- مشاكل تقليدية أو روتينية: تتناول مسائل يومية تتكرر باستمرار مثل توقيت العمل والدوام للعاملين .

ب- مشاكل حيوية: وهي المشاكل التي تتصل بالتخطيط ورسم السياسات التي تتسم بالتأثير الشديد على انتظام نشاط المؤسسة وتحقيقها لأهدافها ومستقبلها.

ت- وقد تكون مثل هذه المشاكل راجعة إلى ضعف التخطيط أو التنظيم أو السياسات الموضوعة كما قد تكون راجعة إلى الظروف البيئية التي تعمل في إطارها المنظمة والتي يصعب التنبؤ بها كتعطل وسائل الإنتاج أو

¹ - خليل محمد الحسن السماع و آخرون، مبادئ إدارة الأعمال، مؤسسة دار الكتب للنشر والتوزيع، بغداد، بدون سنة ، ص 102 .

تأخر التمويل ووصول المواد.

3- تحديد الأهداف: يتوجب على المدير (متخذ القرار من أجل حل المشكلة تحديد الأهداف التي سوف يتخذ القرار المناسب لتحقيقها.

ثانياً- المرحلة التطويرية

وتتألف من خطوتين هما: (1)

1- تحديد البدائل: البدائل هي الحلول أو الوسائل والأساليب المتاحة أمام الرجل الإداري لحل المشكلة القائمة وتحقيق الأهداف المطلوبة، بحيث يجب القيام بدراسة كافية لتحديد البدائل معتمداً على خبرته السابقة في هذا المجال وعلى نتائج وتجارب الآخرين في نفس المجال وهذا في حدود الموارد المتاحة أمام متخذي القرار.

إن إيجاد الحلول البديلة يعتمد على التفكير الإبتكاري الذي يركز على التصور والتنبؤ وخلق الأفكار وفي هذه المرحلة لا بد من طرح جميع الحلول أو البدائل بغض النظر عن إمكانية تنفيذها من عدمه.

2- تقييم البدائل: تعد هذه المرحلة صعبة جداً قياساً بالمرحل السابقة لأنها تتطلب التنبؤ بحوادث المستقبل والظروف والعوامل التي تؤثر على القرار وهذا يقوم على معلومات يغلب عليها صفة عدم التأكد كما تتمثل صعوبة هذه المرحلة في أن مزايا وعيوب هذه البدائل لا تتضح بصورة واضحة أثناء دراسة المشكلة، لكنها تظهر فعلياً في المستقبل ويفترض أن يكون التقييم وفقاً لمعايير وأسس موضوعية من أجل تبيان مزايا وعيوب كل بديل من هذه البدائل وفي حالة المفاضلة يجب الأخذ بعين الاعتبار النواحي التالية:

أ- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية الملائمة اللازمة لتنفيذه.

ب- التكاليف المالية لتنفيذه والأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر محتملة الحدوث.

ت- الانعكاسات النفسية والاجتماعية لتنفيذه ومدى استجابة المرؤوسين للبديل وحسن توقيت تنفيذه .

ث- اختيار البديل الذي يضمن تحقيقه للسرعة المطلوبة عندما يكون الحل يتطلب السرعة والعجلة.

¹ - بن يوسف مريم، التحليل المالي ودوره في إتخاذ القرارات المالية، رسالة تخرج ماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02، ص 33.

ثالثا- المرحلة النهائية

وتتشكل من ثلاث خطوات :

1- اختيار البديل الأنسب: في هذه المرحلة يتم اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة للحل، وهنا يقوم المدير الإداري باتخاذ القرار استنادا إلى البديل الأفضل الذي تم اختياره، ولكن قبل ذلك يجب التأكد من أن هذا البديل يلاءم 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 للمنظمة لا تسمح بحل يتوقع أن يجد مقاومة كبيرة من قبل العاملين المسؤولين عن التنفيذ، وهكذا فإن هذه المرحلة يراعى فيها عدة عوامل أهمها:

أ- التأكد من قابلية البديل الذي تم اختياره للتنفيذ ومدى ملائمته للمتطلبات وللظروف الحالية للمؤسسة.

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

ت- الأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل الأنسب.

ث- مراعاة اختيار البديل الذي يساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

2- تنفيذ القرار: تعد هذه المرحلة تابعة للمرحلة السابقة رغم أن القرار يكون قد صدر والتنفيذ يأتي لجعل القرار واقعي وملمس خاصة بعد أن يضمن متخذ القرار تعاون وتفاعل الجميع على تنفيذ القرار، وهذا يتطلب دورا مهما من الرجل الإداري المدير الإنجاح تنفيذ القرار مثل القيام بأعمال التحفيز للعاملين ويعتبر القرار عديم القيمة والفائدة ما لم يتم تنفيذه، وكثيرا ما تنفق الوقت والجهد والمال من أجل الوصول إلى قرار سليم ومنطقي ثم بعد ذلك نبدد كل ذلك بسبب فشلنا في تنفيذه، كما لا يمكن إهمال العمال ومشاركتهم في صنع القرار والذي سيساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل إلى عمل فعال ومنتج .⁽¹⁾

3- المتابعة والملاحظة والمراقبة: تتطلب هذه الخطوة من المدير متابعة تنفيذ القرار والتوجيه الذي يمارسه على عمل مرؤوسيه المنفذين، وعليه أن يقوم بأعمال الملاحظة لكيفية التنفيذ وهذا يتطلب المزيد من الأعمال الإدارية مثل الاتصال والإرشاد، وبعد ذلك يعمل المدير على تسجيل كل معوقات تنفيذ القرار ويستخلص

¹ - أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة "الاتصالات و المعلومات و القرارات"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص330.

الأخطاء لتطوير الحلول في المستقبل.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

على الرغم من تعدد القرارات التي يتخذها المدير في اليوم الواحد، إلا أن اتخاذ أي قرار مهما كان بسيطاً يستلزم التفكير في عدة عوامل التي تؤثر فيه منها ما هو سلوكي (إنساني)، ومنها ما هو بيئي أو تنظيمي بالإضافة إلى عوامل كمية أخرى مرتبطة بالتكلفة والعائد المتوقع.

أولاً- العوامل الشخصية و النفسية (الإنسانية)

هذه العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار ابتداء بالرجل الإداري (متخذ القرار ومستشاريه ومساعديه الذين يشاركونه في اتخاذ القرار)، وتنقسم إلى: (1)

1- عوامل نفسية: هذه العوامل منها ما تتعلق ببواعث داخلية للشخص متخذ القرار ومنها ما تتعلق بالمحيط النفسي للشخص وخاصة عند اختيار بديل من البدائل المتاحة.

2- عوامل شخصية: تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته فالقرار يعتمد على الكثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد والتي تطورت معه، هذه العوامل يترتب عليها نتائج تنعكس على رشد القرار و سلامته، إن السلوك الشخصي يؤثر تأثيراً مباشراً في كيفية صناعة القرار، فكل مدير أسلوبه الخاص حتى لو تساوت الكفاءات و المهارات. (2)

ثانياً- عوامل البيئة الداخلية (عوامل تنظيمية)

وتتمثل في العوامل التنظيمية و خصائص المنظمة أهمها ما يلي:

1- عدم وجود نظام معلومات داخل المنظمة يسهل من عمل متخذ القرار بشكل جيد.

2- عدم وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة

3- مدى وجود علاقات تنظيمية بين الأفراد فيما بينهم وبين الإدارات والأقسام.

¹ - مويحي البأس، دور التحليل المالي في إتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ماستر، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 46-47 .

² - نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 265.

4- حجم المنظمة ودرجة المركزية فيها.

5- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة.

6- القرارات التي تصدر من مستويات إدارية أخرى.

ويظهر تأثير هذه العوامل بنواحي متعددة ترتبط بما يلي : (1)

أ- الظروف المحيطة بمتخذ القرار.

ب- تأثير القرار على مجموع الأفراد في المنظمة.

ت- الموارد المالية و البشرية و الفنية المتاحة أمام الإدارة.

ثالثا- عوامل البيئة الخارجية

هذه العوامل تتمثل في ضغوط خارجية قادمة من البيئة المحيطة التي تعمل فيها المنظمة وتخضع لسيطرتها وضغوطها والتي هي:

1- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.

2- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

3- التطورات التقنية والتكنولوجية السائدة.

4- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين، الموردين والمستهلكين.

5- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل التشريعات والمراسيم الحكومية، التنظيمات النقابية والرأي العام. (2)

هذه العوامل تفرض على المنظمات قرارات لا ترغب في اتخاذها أو ليست في صالحها، فإذا كان القرار المتخذ قد تم اتخاذه تحت ضغوط سياسية أو اجتماعية فمن الصعب استخدام المنطق الحر والرشيد في اتخاذ

¹ - اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008، ص 35 .

² - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 297- 301 .

القرارات الحكومية المبني على معيار اقتصادي.

رابعاً- عوامل ظروف القرار

يعد عنصر الزمن ذا أهمية بالغة بالنسبة لمتخذ القرار، وكلما كانت الفترة الزمنية كبيرة كلما تعددت البدائل المطروحة وبالتالي تكون النتائج أقرب إلى الصواب والعكس كلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة كلما تطلب ذلك السرعة في اتخاذ القرار مما يقلل من البدائل المتاحة لمتخذ القرار .

خامساً- عوامل أخرى

1- **تأثير عنصر الزمن:** يعد التردد في اتخاذ القرار من العوامل التي تعيق إصدار القرارات السليمة في الوقت المناسب مما يؤثر على المشكلة و فعالية حلها، والسبب في التردد يرجع إلى الجهل بالمستقبل وما قد يحدث فيه مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد أو في ظروف متغيرة أو تحت درجة من المخاطرة.

2- **تأثير عنصر أهمية القرار:** كلما ازدادت أهمية القرار كلما تطلب الأمر جمع معلومات كافية عنه، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية: (1)

أ- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة التأثير.

ب- تكلفة القرار والعائد المتوقع منه، حيث تزداد أهمية القرار كلما كانت التكاليف المترتبة عنه قليلة والعائد المتوقع كبيراً.

ت- الوقت اللازم لاتخاذها، فكلما ازدادت أهمية القرار كلما احتاج متخذ القرار إلى وقت أطول ليكسب الخبرة والمعرفة بالعوامل المختلفة المؤثرة على القرار .

¹ - إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص42.

المطلب الرابع: أنواع القرارات

أولاً- القرارات الاستثمارية

تعد قرارات الاستثمار من أهم القرارات المالية و أعقدها بسبب طبيعتها الاستثمارية، و الغالب في هذه القرارات إن الإدارة المالية تلجأ لها أم لا في زيادة العائد على الاستثمارات أو تعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد.

1- تعريف القرارات الاستثمارية :

يمكن القول أن القرار الاستثماري هو ذلك القرار الذي يقوم على اختيار البديل الاستثماري الذي يعطي أكبر عائد استثماري من بديلين أو أكثر . (1)

تتخصر قرارات الاستثمار في اختيار نوع الموجودات التي يجب أن تستخدم من قبل إدارة الشركة لتحقيق عوائد مستقبلية.

2- خصائص القرارات الاستثمارية : أي قرار استثماري ينطوي على عدد من الخصائص و من أهمها : (2)

✓ أنه قرار غير متكرر حيث أن كل المجالات التطبيقية لدراسة الجدوى كلها لا يتم القيام بها إلا على فترات زمنية متباعدة .

✓ القرار الاستثماري استراتيجي يحتاج إلى أداة تمد البصر إلى المستقبل.

✓ القرار الاستثماري يترتب عليه تكاليف ثابتة مستغرقة ليس من السهل تعديلها أو الرجوع فيها.

✓ يمتد القرار الاستثماري دائما إلى أنشطة مستقبلية و بالتالي يرتبط غالبا بدرجة معينة من المخاطر.

3- أنواع القرارات الاستثمارية : للقرارات الاستثمارية الكثير من التصنيفات و من أهم هذه التصنيفات و أكثرها شيوعا ما يلي :

3-1 قرارات تحديد أولويات الاستثمار: و يتم اتخاذ القرار الاستثماري في هذه الحالة من بين عدد معين من

¹- عبد المطلب عبد الحميد ، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية ، ا لدار الجامعية، مصر، 2001، ص 38.

²- حمزة محمود الزبيدي ، الإدارة المالية المتقدمة ، الوراق للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2004 ، ص 69.

البدائل الاستثمارية المحتملة و الممكنة لتحقيق نفس الأهداف و يصبح المستثمر أمام عملية اختيار البديل لأفضل بناء على مدى ما يعود عليه عائد أو منفعة خلال فترة زمنية معينة، و من ثم يقوم بترتيب أولويات الاستثمار طبقا الذي يحكم تفضيلا بك فإنه سيقوم بترتيب البدائل طبقا لهذا المدخل.

2-3 قرار قبول أو رفض الاستثمار: و في هذه الحالة يكون أمام المستثمر بديل واحد لاستثمار أمواله في نشاط معين أو الاحتفاظ بها، أي قبوله الفرصة أو رفضها لعدم إمكانية التنفيذ.

3-3 قرارات الاستثمار المناعة تبادليا: و في هذا النوع من القرارات توجد العديد من فرص الاستثمار و لكن في حالة اختيار المستثمر إحدى هذه الفرص في نشاط معين فإن ذلك لا يمكن للمستثمر من اختيار نشاط آخر.

3-4 القرارات الاستثمارية في ظروف التأكد و المخاطرة و عدم التأكد: يمكن اتخاذ القرارات في ظروف التأكد حيث تكاد تنعدم المخاطرة و ذلك راجع لتوفر المعلومات و الدراية بالمستقبل و نتائجه، أما في ظروف المخاطرة فيتم اتخاذ القرارات الاستثمارية في ظل المخاطرة و ذلك يرجع لقلة المعلومات المتوفرة، أما القرارات الاستثمارية التي تتم في ظروف عدم التأكد تعتبر معمرة و غير مستحبة حيث تعتمد على الخبرات و ذلك يعود لعدم توفر الحد الأدنى للمعلومات.

3-5 القرارات الاستثمارية التي تعتمد على التحليل الوصفي والكمي: حيث يمكن أن نجد قرارات استثمارية تعتمد على التحليل الوصفي و هذه قليلة الحدوث في عالم اليوم أو قرارات تعتمد على التحليل الكمي فقط وهي أيضا ليست بالكثيرة و لكن واقعا العملي يفرض علينا الأخذ بالتحليل الوصفي و الكمي معا. (1)

ثانيا - قرارات التمويل

تحتاج المؤسسة إلى قرارات تهدف إلى تمويل عملياتها الإنتاجية، وذلك من خلال عدة طرق للتمويل لتحقيق عوائد منها.

1- تعريف قرارات التمويل :

هو القرار الذي يبحث في الكيفية التي تحصل بها الشركة على الأموال الضرورية للاستثمار، فهل يجب عليها إصدار أسهم جديدة أو اللجوء للاستدانة.

¹ - حمزة محمود الزبيدي ، المرجع السابق ، ص 70 .

الفصل الثاني _____ علاقة مؤشرات التسيير المالي في إتخاذ قرارات المؤسسة

هي تلك القرارات المتعلقة بتحديد و صياغة هيكل التمويل لشركة الأعمال و التي تصل من خلالها الاختيار هيكل التمويل الأمثل لتعظيم القيمة السوقية للسهم. (1)

2- مصادر التمويل :

1-2 مصادر التمويل طويلة الأجل : هي تلك المصادر التي تكون مدتها أكثر من سنة و تستخدم في الاستثمارات الطويلة، أو لتلبية الاحتياجات الدائمة لبعض الأصول المتداولة و تقسم لقسمين:

1-1-2 مصادر التمويل الخارجي : هي تلك المصادر التي يتم الحصول عليها من خارج المشروع و يمكن تصنيفها إلى نوعين من المصادر:

1-1-1-2 أموال الملكية: وهي :

✓ **الأسهم العادية:** السهم وثيقة ذات قيمة اسمية واحدة تطرح للاكتتاب العام و لها القابلية على التداول و غير قابلة للتجزئة من قبل حاملها و لا تستحق الدفع في تاريخ محدد، أي أنها أبدية على طول عمر المشروع.

✓ **الأسهم الممتازة:** هي أسهم تمنح حاملها مجموعة من الامتيازات التي تظهر الفرق بينها و بين الأسهم العادية و المتمثلة في حصول حاملها على نسبة أرباح ثابتة ، حصول حامل السهم على حقه أولاً في حالة التصفية ، و على غرار الأسهم العادية لا يحق لصحاب الأسهم الممتازة بالتصويت عند انعقاد الجمعية العمومية.

2-1-1-2 - الأموال المقترضة: يمكن الحصول عليها بواسطة السندات أو القروض طويلة الأجل.

✓ **السندات :** هي أوراق مالية ذات قيمة اسمية واحدة تصدرها الشركة و تطرح للتداول إلى الأفراد و المؤسسات بهدف الحصول على تمويل طويل الأجل ، و بفائدة سنوية و لها تاريخ استحقاق .

✓ **القروض المصرفية طويلة الأجل :** إحدى مصادر التمويل طويلة الأجل و التي تمنح مباشرة من الجهاز المصرفي و تكون مدتها أكثر من سنة، و تمنح مثل هذه القروض من البنوك و مؤسسات

¹ - مليكة زغيب، إلياس بوجعادة ، **الملتقى الدولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية**، دراسة أسس صناعة القرار التمويلي بالمؤسسة الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، الجزائر ، 2009 ، ص 1 .

الأموال الأخرى المحلية من داخل البلد أو خارجية من خارج البلد، و يتم تحديد مبلغ القرض و سعر الفائدة و طريقة الدفع بالاتفاق مع المقرض و كذلك أسلوب إعادة المبلغ المقرض .⁽¹⁾

2-1-2 مصادر التمويل الداخلي :

2-1-2-1 تصنيف مصادر التمويل: هي تلك المصادر التي يحصل عليها داخل المشروع نفسه و يمكن تصنيفها إلى ما يلي:

✓ **الإهلاك** : يعرف على أنه مصرف لا يستخدم أموال الحاضر، و إن كان يترتب عليه خصم جزء من الإيراد و احتجازه لفترة إلى أن يحين وقت أحلال الأصول التي خصم لحسابها أقساط الإهلاك.

✓ **المؤونات**: هي أموال تقطع من الأرباح لمواجهة الخسائر أو الأخطار المحتمل وقوعها في المستقبل.

✓ **الأرباح المحتجزة**: هي الأرباح المتحصل عليها من النتيجة الإجمالية بعد اقتطاع الضريبة منها.

✓ **المؤونات**: الاحتياطات: الاحتياطات مهما كان نوعها إنما هي عبارة عن أرباح صافية قابلة للتوزيع و لكنها حجزت في حساب احتياطي خاص لذلك فهي تعتبر حقا من حقوق أصحاب المشروع.

2-2 مصادر التمويل قصيرة الأجل: إن المقصود بالتمويل قصير الأجل ذلك النوع من التمويل الذي يستخدم لتمويل الاستثمارات الجارية قصيرة الأجل، توجد عدة مصادر للتمويل قصير الأجل و يمكن إجمالها بنوعين أساسيين هما :

2-2-1 الائتمان التجاري: هو عبارة عن تمويل قصير الأجل يمنحه المورد إلى المشتري عند شراء بضاعة بقصد إعادة البيع أو استخدامها كمادة أولية لإنتاج بضاعة مصنعة، و يحتاج المشتري إلى هذا النوع من التمويل في حالة عدم كفاية رأس المال العامل.

2-2-2 الائتمان المصرفي: تحتاج المشاريع عادة خلال دورتها الاستثمارية إلى التمويل قصير الأجل خلال فترة زمنية محددة لتغطية الاحتياجات خلال هذه الدورة أو التوسع في نشاط المشروع، و عادة يشترط المصرف أن يتم تسديد قيمة القرض في فترة أقل من سنة.

¹ - دريد كامل آل شيب ، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة ، دار المسير للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص 200-203 .

ثالثا- قرارات توزيع الأرباح

تصاحب قرارات الاستثمار و قرارات التمويل نوعا ثالثا من القرارات و هي قرارات توزيع الأرباح، و تتضمن مجموعة قرارات هذا النشاط كافة الأمور التي تحدد النسبة المئوية للأرباح النقدية التي على المساهمين من حملة الأسهم العادية، و زمن توزيع الأرباح.

1- مفهوم سياسة توزيع الأرباح : تتضمن سياسات التوزيعات اتخاذ قرار بتوزيع أو احتجاز الأرباح عادة لإعادة استثمارها في المنشأة، و هناك سياسات عديدة نذكر منها :⁽¹⁾

✓ **سياسة فائض التوزيعات:** و تقوم هذه السياسة على أساس أن المستثمر يفضل قيام المنشأة باحتجاز الأرباح بدلا من إجراء التوزيعات، إذا كان العائد الذي يحققه المنشأة على الأرباح المعاد استثمارها يفوق العائد الذي يمكن أن يحققه المستثمر بإعادة استثماره للأموال عند مستويات خطر مماثلة.

✓ **التوزيعات الثابتة:** و التي تنطوي على توزيع نسبة ثابتة من الأرباح، و تقوم الإدارة بزيادة النسبة إلا إذا كانت لها رؤية واضحة عن مستقبل أرباح المنشأة.

✓ **سياسة الحد الأدنى زائد الفائض:** و التي تنطوي على قيام المنشأة بإجراء حد أدنى من التوزيعات الثابتة و في الفترات التي ترتفع فيها أرباح المنشأة تقوم بإجراء توزيعات إضافية.

✓ **خطة إعادة استثمار التوزيعات:** تتيح هذه الخطة قيام المنشأة بطريقة مباشرة باستخدام التوزيعات في شراء أسهم إضافية لبعض الشركات، و تتلاءم هذه السياسة مع المستثمرين الذين لا يرغبون في الحصول على دخول حالية.

✓ **تجزئة الأسهم و التوزيعات في صورة السهم:** تقوم المنشأة بزيادة الأسهم المصدرة، و غالبا ما يؤدي ذلك لتخفيض سعر السهم، بينما تشير عملية إجراء توزيعات في صورة أسهم إلى قيام المنشأة بدلا من دفع توزيعات نقدية على المساهمين بدفع أسهم إضافية.

✓ **إعادة شراء الأسهم:** تتضمن هذه العملية قيام المنشأة بشراء بعض الأسهم التي أصدرتها من قبل، و هو ما يترتب عليه تخفيض عدد أسهم المنشأة، و من ثم زيادة ربحية السهم، و غالبا ما يؤدي ذلك إلى زيادة سعر السهم، و هناك نوعين من عملية شراء الأسهم الأولى عندما يتاح للشركة أموال نقدية

¹ - محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد، الإدارة المالية مدخل القيمة و إتخاذ القرارات، الدار الجامعية، مصر ، 2010 ، ص 397 .

لتوزيعها على المساهمين، حيث تقوم بتوزيع هذه الأموال من خلال شراء الأسهم بدلا من دفع توزيعات نقدية، أما النوع الثاني فقد ترى إدارة المنشأة أن نسبة حق الملكية مرتفعة في هيكل رأس مال المنشأة، و هو ما يدفعها إلى إصدار سندات و استخدام حصيلتها في إعادة شراء الأسهم.

2- المحددات الأساسية لتوزيع الأرباح : بالرغم من أن الاتجاهات المعاصرة تشير إلى بؤادر العمل بإستراتيجية تخفيض توزيع الأرباح، إلا أن المهام الرئيسية التي تشغل مدراء الشركات باستمرار هي المقدار المطلوب توزيعه على حملة الأسهم لتحقيق الرضا ، إن مثل هذه الإستراتيجية تحتاج إلى الكثير من التحسينات في سياقها و عمقها التحليلي، لوجود محددات أساسية تحكم التغيير في توزيع الأرباح و التي يمكن إيجازها في : (1)

✓ الأرباح المتوقعة (ربحية السهم).

✓ الأنماط السابقة لتوزيع الأرباح.

✓ النقد.

✓ نسبة سعر السهم إلى ربحية السهم الواحد .

✓ القابلية للتسويق.

¹ - محمد صالح الحناوي، المرجع السابق ، ص 397 .

المبحث الثاني: دور النسب ومؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرار

للتحليل المالي ارتباط وثيق بحاجة الأطراف المختلفة التي لها علاقة بالمنظمة لمعرفة المتغيرات الاقتصادية التي حدثت في مسار أعمالها خلال فترة زمنية معينة، حيث يعتبر منظومة من الأساليب والتقنيات التي يستخدمها المحلل المالي لتحويل البيانات والمعلومات المرتبطة بموضوع التحليل إلى نتائج مالية، تشكل قراءتها الصحيحة قاعدة معلوماتية عن الوضع المالي للمنظمة والتي ينطلق من خلالها متخذو القرارات المالية في اتخاذ القرارات وتبيان الوضع المالي للمنظمة اعتمادا على مؤشرات التوازن المالي ومختلف النسب المالية ، وهذا ما سنتناوله خلال هذا المبحث .

المطلب الأول: دور مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرار

سنتناول في هذا المطلب دور مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرار المالي الذي يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى قدرة المؤسسة على الحفاظ بسيولة مالية كافية تضمن لها تعديل دائما للتدفقات النقدية ومراحل تقييمها.

أولاً- دور مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرار

تعتبر مؤشرات التوازن المالي من التقنيات الأساسية في التحليل المالي ، فهي تهدف بالدرجة الأولى إلى معرفة مدى تحقيق المؤسسة لتوازنها المالي وتعطينا صورة حقيقية للوضع المالي للمنظمة وتقييم أداء المنظمة وبالتالي تمتد المدير المالي معلومات دقيقة لاتخاذ القرارات المتعلقة بمصادر التمويل المثلى و قرار التخطيط ، كما أنها تعطي معلومات حول الهيكل المالي للمنظمة و سيولتها مما تساعد على اتخاذ القرار الاستثماري.⁽¹⁾

ثانياً- مراحل تقييمها

يتم التحليل والتقييم المالي على مدى العمر المتوقع للاستثمار للتأكد من توفر التمويل الضروري لتنفيذه وأن الاستثمار يحقق سيولة لتغطية التزاماته .

1- تحليل هيكل رأس المال: يهدف هذا التحليل لمعرفة مدى الملائمة بين الاستثمار و التمويل أي التحقق من أن التمويل يتلائم مع الاستثمار من حيث النوع و المدة.

¹ - حنفى عبد الغفار، أساسيات التحليل المالي ودراسة الحدودي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص21.

2- تحليل السيولة: يهدف هذا التحليل لمعرفة التدفق النقدي خلال فترة التنفيذ و تشغيل الاستثمار. (1)

ثالثا- دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية طويلة وقصيرة الأجل

1- دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية طويلة الأجل: وتتعلق هذه القرارات بنشاطات المؤسسة طويلة الأجل ومن أهم هذه القرارات قرار الاستثمار، فالمنظمة تقوم بعملية الاستثمار وتتوقع تحقيق من المشروع لعوائد خلال مدة حياة المشروع ، لذلك تقوم بالمفاضلة بين المشاريع المتاحة واختيار المشروع الذي يمكن تمويله وتكلفة التمويل بالمقارنة مع المردودية المنتظرة .

2- دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية قصيرة الأجل: إذا كانت القرارات المالية طويلة الأجل دقيقة ومستقلة، فإن القرارات المالية قصيرة الأجل مرتبطة بها تماما حيث أن استعمال الأموال قصيرة الأجل تجد مصادرها من أجل عمل دورة الاستغلال ونتاجة عن حجم النشاط، فالقرارات قصيرة الأجل كثيرة ومتنوعة وهي قرارات مكملة للقرارات طويلة الأجل، وحتى تكون القرارات المتخذة ذات فعالية وناجحة لابد من تزويد متخذها بمعلومات دقيقة وتكون منسقة ومرتبطة بالحالة التي يتخذ فيها القرار وتكون تكاليف إعدادها معقولة. (2)

المطلب الثاني: دور النسب المالية واستخداماتها في اتخاذ القرار

تشكل النسب المالية جانبا هاما في عملية التحليل المالي لنشاط و نتائج الأعمال للمؤسسات الاقتصادية و أكثرها فعالية، لذلك فإن للتحليل المالي بالنسب المالية هدف رئيسي وهو شرح و فهم البيانات الواردة في القوائم المالية والتقارير المالية من أجل تكوين قاعدة من المعلومات تساعد متخذ القرار عند اتخاذه لقرارات مالية، إضافة إلى استخداماتها المتعددة حسب القائم بعملية التحليل المالي .

أولاً- دور النسب المالية في اتخاذ القرار

النسب المالية هي علاقة بين قيمتين ذات معنى أو محاولة لإيجاد العلاقة بين المعلوماتين الخاصتين إما اعتمادا على تحليل كل معلومة على حدا، وإما بقائمة مالية لتزويد الهيئات المعنية بالتحليل المالي بفهم أفضل لوضعية المنظمة وتقدم النسب المالية تحليلا دقيقا للربحية وخدمة الدين وكذا السيولة بأنواعها، فلا تعطي نسبة واحدة من المعلومات تحليلا كافيا لاتخاذ القرار أو التعرف على أساليب مشكلة ما، بل يجب تحليل مجموعة

¹ - حنفي عبد الغفار، مرجع سابق، ص 23 .

² - مويحي اليأس، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ماستر، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 ، ص 60-61 .

من النسب لأنه لكل نسبة دور في اتخاذ القرار، فنسبة الربحية تعبر عن مدى الكفاءة التي تتخذ فيها المنظمة قراراتها الاستثمارية و المالية، نسب السيولة تعبر عن مدى قدرة المنظمة الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، نسب النشاط تساعد المنظمة في قراراتها المتعلقة بالتخطيط و الرقابة المالية، نشاط المنظمة و إنجازاتها

ثانيا- إستخدامات النسب المالية

تستخدم النسب المالية في عدة قرارات مالية منها: (1)

1- استخدام النسب المالية في قرار التخطيط المالي: بحيث يمكن للشركة اتخاذ 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 الاستعانة بالنسب المالية لشركات مماثلة في نفس القطاع.

2- استخدام النسب المالية في قرار الإنفاق العام : تستخدم في تقدير التدفقات النقدية الداخلة في عملية تقييم مشروعات الإنفاق الاستثماري، ويستخدم التدفقات النقدية في مجال الموازنة الرأسمالية بتقدير التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة، وترتبط التدفقات النقدية بالتوسعات الإنتاجية والتي تتطلب زيادة الذم المالية والمخزون لتنفيذ هذا الاقتراح الاستثماري، إلا أنه من الصعب استخدام البيانات التاريخية لتحديد العلاقة بين الذم النقدية والمخزون وبين المبيعات نظرا لطبيعة المقترحات الاستثمارية التي تغير من هذه العلاقات فإذا كان الاقتراح متشابها للاستثمارات الحالية فإنه من المقبول استخدام النسب المالية للشركة التقدير حجم الأصول المالية وأوراق القبض والمخزون التي تساعد على اتخاذ القرار المالي .

¹ - صخري جمال عبد الناصر، **التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسة البترولية في الجزائر**، مذكرة تخرج ماستر، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013، ص34.

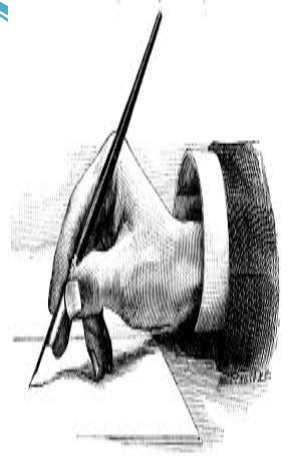
خلاصة الفصل:

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

وخلصنا إلى أن عملية اتخاذ القرار هي عملية يتم من خلالها اختيار أحسن بديل من بين عدة بدائل متاحة، وأن عملية اتخاذ القرار عملية مستمرة تتكون من عدة خطوات من تحديد وتشخيص للمشكلة، تليها جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالمشكلة، إيجاد البدائل واختيار الحل الملائم، وفي الأخير تنفيذ القرار ومتابعته.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لمؤسسة
مطاحن الحضنة (المسيلة)



تمهيد :

بعد أن تطرقنا للمفاهيم النظرية المتعلقة بالتحليل المالي واتخاذ القرارات من خلال الفصلين الأول والثاني، وعرض مختلف المؤشرات المالية والنسب الأكثر استخداما في التحليل لاتخاذ القرارات الرشيدة التي تساعد المؤسسة في نجاحها وإستمراريتها، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع لوحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة من خلال تحليل الميزانيات المالية وتحديد وضعيتها المالية ومن أجل القيام بالدراسة قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين كما يلي:

- **المبحث الأول:** البطاقة الفنية لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة .
- **المبحث الثاني:** دور التسيير المالي في إتخاذ القرارات لوحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

المبحث الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة مطاحن الحضنة (المسيلة)

لكل مؤسسة لديها هدف تسعى من وراءه لتحقيقه وخصائص ومميزات تختلف عن أي مؤسسة، سنقوم بتقديم عام للمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى التعريف بالمؤسسة مطاحن الحضنة (المسيلة) في المطلب الأول، في حين تم تخصيص المطلب الثاني إلى الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، أما المطلب الثالث سوف نقدم أهداف و وظائف المؤسسة وآفاقها المستقبلية .

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مطاحن الحضنة بالمسيلة

تعد وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة إحدى الوحدات التابعة إقليمياً لمؤسسة الرياض سطيف، والتي تعتبر من إحدى المؤسسات الكبرى بالجزائر، والتي يتعلق نشاطها بإنتاج مختلف أنواع المنتجات الغذائية. تم تشغيل وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة أول مرة في سنة 1981، وفي أول أكتوبر 1997 حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة تابعة لرياض سطيف في شكل مساهمة " مطاحن الحضنة " مستخلص محضر اجتماع رقم: 6 لمجلس الإدارة المنعقد بتاريخ: (1997/09/27) ومبلغ المساهمة (60.000.000 دج)، وقد بلغ رأسمالها: (479.000.000 دج).⁽¹⁾

وتنقسم الوحدة إلى قسمين قلم وآخر جديد.

القسم القديم فيتكون من مسمدة ومطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية (Buhler " بوهلير" وتم تشغيلها سنة 1981 أما قدرات الإنتاج كانت (1000 قنطار/ يوميا) من السميد و (1000 قنطار/ يوميا) من الدقيق، أما تكلفة المشروع قدرت بـ : (220.915.480.55 دج)، كما ارتفعت القدرة الإنتاجية إلى (3000 قنطار/ يوميا) سنة 1999 بزيادة (500 قنطار قمح صلب، 500 قنطار قمح لين)، بتكلفة قدرت بـ: (242.202.253.51 دج) .

أما القسم الجديد فيتكون من مسمدة جديدة تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية (Golfetto) غولفيتو وتم تشغيلها سنة 1993 بقدرة إنتاجية بلغت (4000 قنطار/ يوميا) و قدرت بتكلفة إنجاز قدرها : 563.986.101.84 دج)، أما فيما يخص الجزء القديم الخاص بإنتاج السميد والذي تقدر طاقته الإنتاجية

¹ - مصلحة تسيير المستخدمين، مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

ب: (1500 قنطار/ يوميا) متوقفة عن الإنتاج منذ بداية سنة 2010 إلى غاية نهاية 2015 حيث بدأت المؤسسة في استبدال عتاها بعتاد جديد خاص بإنتاج الدقيق وذلك لزيادة الطاقة الإنتاجية من الدقيق .

وفي سنة 2016 تم دمج المؤسسات الاقتصادية (ش . ذ . أ) المسماة على التوالي :

❖ مطاحن سيدي راشد قسنطينة.

❖ مطاحن مرمورة قالمة .

❖ مطاحن سيتورال سكيكدة.

❖ مطاحن حروش سكيكدة.

❖ مطاحن سيبوس عنابة.

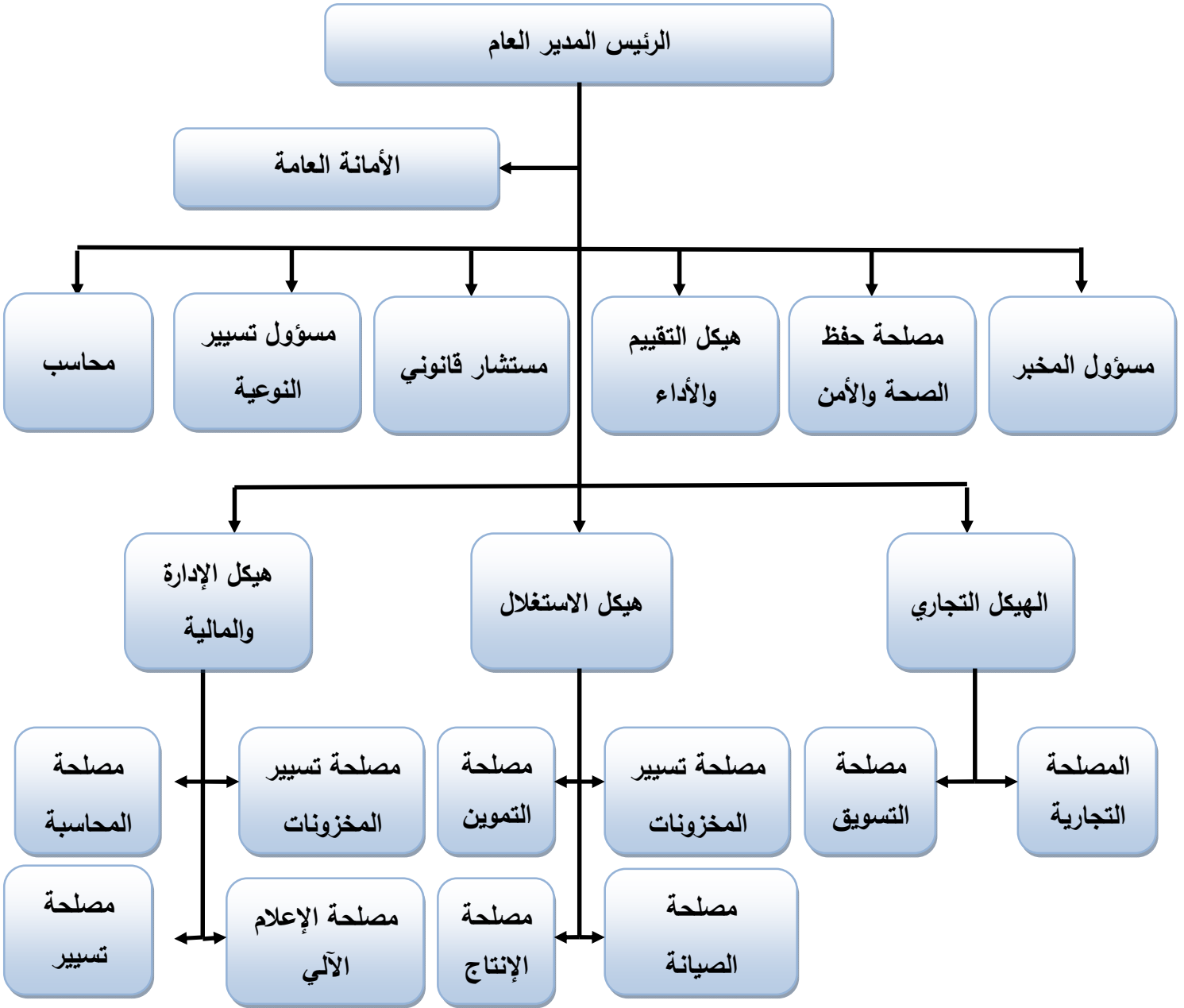
❖ مطاحن الحضنة المسيلة .

من طرف المؤسسة العمومية الاقتصادية المسماة مطاحن ابن هارون قسنطينة وتم تغيير اسم مطاحن الحضنة إلى المركب الصناعي التجاري الحضنة فرع قسنطينة. (1)

¹ - معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن الحضنة .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مصلحة الموظفين .

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة من الأجزاء التالية :

أولاً- الرئيس المدير العام

يعمل على تطوير المؤسسة من خلال التخطيط لإبرام الصفقات التي يراها تدر أرباحاً للمؤسسة، والسهر على تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة، وهو الذي يساهم في إعداد خطط مستقبلية للمؤسسة. و تستعين المديرية العامة بعدة مصالح تتمثل في : (1)

1- الأمانة العامة: هي مكلفة بتسيير شؤون الأمانة حيث تقوم بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة، وكذلك استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بالمدير، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها إلى المسير أو إلى المكتب المناسب، وكذلك السهر على تبليغ قرارات المسير إلى المصالح المعنية وتعتبر همزة وصل بين السيد المدير وباقي المصالح.

2- مسؤول المخبر: مكلف بمراقبة نوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير تخص الكمية، التغليف أو الجودة وهي تشترك مع مسؤول تسيير النوعية في بعض المهام .

3- مصلحة حفظ الصحة والأمن: تقوم بالمهام التالية :

- حماية الأشخاص والممتلكات

- مراقبة الشاحنات قبل دخولها والقيام بوزنها وهي مملوءة بالمواد الأولية قبل تفريغها وبعد تفريغها وتسجيل ذلك لمعرفة وزن المواد الأولية، وكذلك مراقبة الشاحنات ووزنها قبل الشحن وبعد الشحن لتسجيل وزن الحمولة من المواد التامة الصنع، وكذلك مراقبة الوثائق الخاصة بالسلع قبل خروج الشاحنة من المصنع وكذا مدى مطابقة السلع للوثائق.

- السهر على مراقبة الحركة داخل المصنع والتبليغ على أي حركة مشبوهة، وكذلك إخماد النيران في حالة نشوبها.

4- هيكل التقييم والأداء: يسهر على تقييم أداء المؤسسة من جميع النواحي المالية والبشرية مدى تلبية طلبات الزبائن ومدى احترام المؤسسة للمعايير الجودة .

¹ - معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن الحضنة .

5- **مستشار قانوني** : يقوم المدير العام باستشارته ومناقشته قبل اتخاذ القرارات التي ستتخذها المؤسسة كي لا تقع وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني، ويعتبر محامي المؤسسة في جميع المنازعات التي تدخل فيها المؤسسة سواء كانت مع الموردين أو الزبائن حتى مع العمال.

6- **مسؤول تسيير النوعية**: تختتم هذه المصلحة بمراقبة نوعية القمح بنوعيه (الصلب واللين)، وكذلك مراقبة المنتج النهائي وتحديد خصائصه وهذا من أجل احترام مواصفات ومقاييس الجودة، وكذلك متابعة المادة الأولية عند وصولها، تقوم هذه المصلحة أيضا بالمزج بين عدة أنواع من الحبوب لتحسين الجودة. كما أن هناك تحاليل أساسية منجزة على مستوى المؤسسة وهي:

- الرطوبة (نسبة امتلاك الماء، الوزن النوعي القمح بنوعيه)

- نسبة المواد المعدنية، نسبة الجولتين

- وزن 1000 حبة خاص بالقمح بنوعيه الصلب واللين

- تحديد نسبة الشوائب من القمح الصلب واللين (تربة، شوائب، فيروس، التغنن .) .

- مؤشر السقوط خاصة بالنسبة للقمح بنوعيه.

- بالنسبة للفرينة و السميد (القيام بتجربة لحساب علو وعرض العجينة وقياس الضغط)

في الأخير يقوم المخبري بإعداد تقارير يومية يحدد فيها النتائج المتوصل إليها من خلال التجارب والتحليل التي تجرى سواء على المادة الأولية أو المنتج النهائي، والمواصفات التكنولوجية الواجب توفرها في المادة الأولية، لإعطاء منتج جيد منتج ذو جودة عالية. (كما نعلم أن الخصائص الفيزيوكيميائية تختلف من القمح الصلب إلى القمح اللين حسب نوع وموطن زرعها إلى طبيعة التربة المزروعة بما وموسم الحصاد، ولهذا فإن المركبات الصناعية الغذائية تستعمل المادة الأولية التي تتوفر على أغلب المواصفات التكنولوجية مهما كان موطن زرعها ونوعها مستوردة أو محلية، فإن لم تتوفر أغلب الخصائص الفيزيوكيميائية في المادة الواحدة فإن القائمين على تحويل المادة الأولية إلى المنتج النهائي (أي الطحين) بالاستعانة بالتحاليل المخبرية سيلجئون إلى مزج المادة الأولية بمادة أولية أخرى أو أكثر لتعويض النقص في بعض الخصائص أو المواصفات التي تعطي منتوجا أفضلًا.

7- محاسب: يقوم بالتدقيق في العمليات المحاسبية ويعطي تقرير مفصل للسيد المدير العام عن كل العمليات المحاسبية ويعلمه عن كل التجاوزات المكتشفة.

ثانيا- المديرية التجارية

تتفرع هذه المديرية إلى مصلحتين وهي كالتالي :⁽¹⁾

1- مصلحة التجارة: تقوم باستقبال الزبائن وتعريفهم بمنتج المؤسسة والاتفاق معهم على الأسعار وعلى الكميات والأنواع التي يطلبها، وكذلك الاتفاق معهم على برنامج تسليم الطلبية وعلى طريقة التسليم، وبعدها تطلب منهم إحضار ملف إداري لكي يفتح لهم بطاقة زبون، حيث يتكون الملف الإداري مما يلي:

- نسخة طبق الأصل مستخرجة من السجل التجاري

- نسخة طبق الأصل من الرقم الجبائي ورقم المادة ، سند طلب يحمل مواصفات السلع التي يطلبها والكميات

- صورة طبق الأصل من بطاقة الهوية

- بطاقة التعريف الوطني أو رخصة السياقة

- كما يتم في المصلحة التجارية إبرام الصفقات، وكذلك تحديد الطلبيات، ومن خلالها يتم إعداد خطة للإنتاج والتمويل، والقيام بإعداد تقارير يومية وشهرية ثم سنوية على حركة المنتج تام الصنع، وكذلك إعطاء تقارير مفصلة على أسعار المنتجات المباعة وعلى طرق البيع نقدا أو على الحساب المصلحة المالية والمحاسبة، والبحث على أسواق جديدة وزبائن جدد، والعمل على مواجهة الشركات المنافسة وتحقيق أكبر قدر من المبيعات.

2- مصلحة التسويق: تقوم هذه المصلحة بعملية دراسة للسوق، حيث تقوم بدراسة أذواق المستهلكين وعاداتهم وتقاليدهم، وتقوم بكل العمليات التي من شأنها التعريف بمنتجاتها، من إشهار وترويج، وتقوم أيضا بالاهتمام بالتغليف الجيد الذي من شأنه جذب المستهلكين.

¹ - معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن الحضنة .

ثالثا- مديرية الاستغلال

تشرف على العملية الإنتاجية خصوصا من ناحية الجودة ومراقبة كل حركة داخل المصنع من ناحية الوزن والنوعية، وتدرج ضمن هذه المديرية المصالح التالية :

1- مصلحة التموين: وهذه المصلحة تقوم بتوفير المواد واللوازم الخاصة بالعملية الإنتاجية وفي الوقت المناسب، وتقوم أيضا بالسهر على رسم خطة تمويلية مناسبة حيث تضمن التموين بالكمية المناسبة في الوقت المناسب و بالأسعار الملائمة وتقوم أيضا باختيار المواد ذات الجودة العالية من خلال عملية التعبير التي تقوم بها في المخبر.

2- مصلحة الإنتاج: تقوم هذه المصلحة بمتابعة حركة الإنتاج منذ بدايتها بدخول المواد الأولية إلى المصنع حتى خروج المنتج تام الصنع ويمكن تلخيص هذه المهام فيما يلي :⁽¹⁾

- استقبال المواد الأولية (القمح الصلب والقمح اللين).

- تحضير وتنظيف القمح بنوعية وتهيئته للطحن

- استقبال الأكياس

- تخزين وتصريف المنتج التام الصنع

- الصيانة الوقائية والفنية

- مراقبة النوعية والجودة.

3- مصلحة تسيير المخزونات: تقوم هذه المصلحة بتخزين المواد الأولية والمنتجات تامة الصنع، ويتمثل دورها الرئيسي في تسجيل حركة المخزونات والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتقوم أيضا بإعداد الطلبات عند وصول المخزون إلى الحد الأدنى.

4- مصلحة الصيانة: تقوم هذه المصلحة بإصلاح التعطلات الخاصة بالآلات الإنتاج، والقيام بعملية الصيانة الدورية للآلات وتشحيمها وتغيير قطع الغيار التي تكون مدة صلاحيتها قد انتهت، وتتفرع هذه المصلحة إلى :

¹ - معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن الحضنة .

- فرع الالكتروميكانيك والكهرباء: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية والكهروميكانيكية.

- فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة والشاحنات .

رابعاً- مديرية الإدارة والمالية

تعتبر من أهم المديريات حيث تقوم بالتنسيق بين جميع المديريات الأخرى، ويقع على عاتقها توفير الوسائل البشرية والمادية للسير الحسن للمؤسسة، وتسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري والمالي وتتفرع هذه المديرية إلى المصالح التالية: (1)

- مصلحة الموارد البشرية

- مصلحة المالية والمحاسبة

- مصلحة الوسائل العامة

- مصلحة الإعلام الآلي.

1- مصلحة الموارد البشرية: لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال، وتتفرع هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع هي:

- فرع تسيير المستخدمين

- فرع الأجور

فرع الخدمات الاجتماعية .

2- مصلحة المالية والمحاسبة: هذه المصلحة تقوم بمراقبة حركة الأموال، وتعد تقارير يومية وشهرية وسنوية عن الوضعية المالية للمؤسسة، فمن خلالها يتم التنبؤ بالعسر المالي قبل حدوثه وإيجاد الحلول المناسبة، وتقوم بمتابعة حركة الشيكات وتواريخ تسديدها، ومن خلال هذه المصلحة يتم حساب سعر التكلفة وتحديد الأسعار التي يمكن للمؤسسة أن تبيع بها منتجاتها من دون خسارة، وتسهر هذه المصلحة على إيجاد التوازن المالي، وتقوم بالتصريحات الشهرية والسنوية لمصلحة الضرائب والضمان الاجتماعي، وتقوم بإعداد الموازنات التقديرية

¹ - معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن الحضنة .

بكل أنواعها وخاصة النقدية منها .

3- **مصلحة الوسائل العامة:** هي التي تشرف على جميع التجهيزات والوسائل العامة داخل المؤسسة، وتقوم بعملية الجرد، وهي التي توفر كل مستلزمات العمل داخل المؤسسة، وتقوم باستقبال فواتير الموردين والقيام بالأشغال الخاصة بالمؤسسة.

المطلب الثالث: أهداف وآفاقها المستقبلية

تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية ولهذا فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف وآفاق مستقبلية أهمها: (1)

- ❖ تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.
- ❖ زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته.
- ❖ محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.
- ❖ التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة.
- ❖ تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.
- ❖ سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد والفرينة.
- ❖ المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني.
- ❖ الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه.
- ❖ محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية.
- ❖ محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلاً: مشاكل الإنتاج، التوزيع والاتصال... الخ
- ❖ الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها.
- ❖ ترقية المنتج بما يتوافق مع المواصفات العالمية (ISO).
- ❖ زيادة القدرة الإنتاجية لتلبية الطلب المتزايد على منتجات المؤسسة في أفق 2019.

¹ - معلومات مقدمة من طرف مؤسسة مطاحن الحضنة .

المطلب الرابع: أساليب اتخاذ القرار في مؤسسة مطاحن الحضنة

تتمثل في مايلي:

أولاً- الأساليب التقليدية الغير الكمية

هي تلك التي تفتقر لتدقيق و تمحيص العلمي،و لا يتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات،وتعود جذورها إلى الأساليب الإدارية القديمة التي كانت تستخدم أسلوب المحاولة و الخطأ (التجربة)في حل مشكلاتها، معتمدة إعتقادا كليا على الخبرة السابقة و التقدير الشخصي للإداريين، ومن أهم الأساليب التقليدية هي :

1- أسلوب الحكم الشخصي:وهو إستخدام المدير حكمه الشخصي، واعتماده على السرعة البديهية في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها،و التقدير السليم لإبعادها،وفي فحص و تحليل و تقييم البيانات و المعلومات المتاحة ،الفهم العميق و الشامل لكافة التفاصيل الخاصة بها .

2-أسلوب الخبرة والمعرفة: إن الأفراد يتعلمون من تجاربهم ،ويمر المدير بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح و الفشل تسير له الطريق نحو العمل في المستقبل ،ترجع جذور هذا الأسلوب إلى"المدرسة التجريبية"التي ترى أنه يمكن لمتخذي القرار الإستفادة من خبرات المديرين الآخرين داخل المنظمة أو خارجها.

3-أسلوب إجراء التجارب:بدأ تطبيعه في مجالات البحث العلمي ثم انتقال إلى الإدارة للإستفادة منه في مجال اتخاذ القرار،وذلك أن يتولى متخذ القرار نفسه إجراء تجارب أخرى في الإعتبار جميع العوامل الملموسة و الإحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار،حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى إختيار بديل الأفضل معتمدا على خبرته العلمية .

4- أسلوب دراسة الآراء والإقتراحات وتحليلها (الحكم الجماعي) : وتعني إعتقاد المدير على البحث ودراسة الآراء والمقترحات تلك التي يقدمها المستشارون والمتخصصون والتي تساعد على إختيار البديل الأفضل ، من مزاياه أنه أقل تكلفة من الأساليب التقليدية الأخرى و أقل جهد ووقت وكذلك الأدوات المستخدمة، كما يمكن المدير من إستنباط الكثير من الإستنتاجات المتعلقة بالعوامل غير الملموسة .

ثانيا- الأساليب العلمية في اتخاذ القرار (الأساليب الكمية)

في هذا الأسلوب يتم الإعتماد على النماذج الرياضية والحاسبات الالكترونية، التي تقوم على تحليل البيانات والمعلومات بهدف الوصول إلى القرار المناسب، في معزل عن الاجتهادات والخبرات والآراء الشخصية، وهو أسلوب يهدف إلى تقنين القرارات بمقاييس كمية رقمية بغرض الوصول إلى اتخاذ القرار المناسب ، ومن أهم الأساليب المستخدمة هي :

1- بحوث العمليات : يقصد بها إستعمال الأساليب الكمية مثل :المحاكاة ، بهدف بناء وتحليل مشكلة ما للوصول إلى حل رياضي مثالي، ويرجع استخدام هذا الأسلوب إلى الحرب العالمية الثانية ، حيث زادت أهمية اتخاذ القرارات الإدارية بعدها ، ويهدف استخدامها إلى تطبيق الأسلوب العلمي على دراسة الإحتمالات.

2- نظرية الإحتمالات :تقوم هذه النظرية على استخدام فكرة الإحتمالات لبناء النماذج الرياضية، واختيارها في سبيل التخفيف من درجة عدم التأكد ودرجة المخاطرة ،بعد قيام الإدارة بجمع المعلومات اللازمة في هذا المجال

3- أسلوب شجرة القرارات : وسيلة تستعمل لتحليل القرارات، تعبر عن الإختبارات البديلة بمصطلحات كمية ، يمكن التوصل إليها أثناء عملية التمحيص لمشكلة ما، ويتم تمثيل سلسلة من القرارات الخيارية في شكل فروع، وتمثل النتائج اللاحقة الممكنة في شكل مزيد من التفرعات، وترجع جذورها إلى مدخل النظم في اتخاذ القرارات والذي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل والبيئة المحيطة باتخاذ القرار .

المبحث الثاني: دور التسيير المالي في إتخاذ القرارات لوحدة مطاحن الحضنة لولاية المسيلة

قمنا بإجراء دراسة حالة تطبيقية لمطاحن الحضنة للوقوف على مختلف الخطوات والمراحل التي تمر بها عملية التسيير المالي ، وكيفية مساهمته في إتخاذ القرارات في المؤسسة، وتحديد أهم النتائج والإيجابيات التي حققتها المؤسسة مع مختلف الأطراف والمتعاملين الإقتصاديين .

المطلب الأول: عرض وإعداد الميزانيات المالية

في نهاية كل دورة تقوم المؤسسة بإعداد القوائم المالية، من أجل الحصول على معلومات إلى المهتمين بوضعية المؤسسة المالية والنتائج التي حققتها خلال الفترة (2019-2020).

أولاً- عرض وإعداد الميزانيات المالية لسنة (2019-2020)

1- جانب الأصول للميزانية المالية للفترة (2019-2020)

الجدول رقم (02) : يبين جانب الأصول للفترة (2019-2020)

2020	2019	عناصر الأصول
		الأصول غير حارية
52 000,00	-	تثبيات غير المادية
-	-	تثبيات المادية
255 898 153,36	255 898 153,36	الأراضي
826 800 159,94	841 119 239,70	المباني
132 603 618,80	132 603 618,80	مجموع الأصول المحتفظ بها للبيع
540 586 611,01	551 286 408,12	التثبيات المادية أخرى
	53 450 738,43	التثبيات الجارية إنجازها
		تثبيات مالية
18 800,00	18 800,00	القروض والأصول المالية الغير جارية الأخرى
16 094 490,24	14 823 434,75	الضرائب المؤجلة أصول
1 772 053 833,35	1 849 200 393,16	مجموع الأصول غير الأصول متداولة
		أصول حارية
139 441 820,68	314 535 007,66	المخزونات ومنتجات قيد التنفيذ
-	-	أحكام الفنية للتأمين
		حسابات الدائنة وإستخدامات المماثلة:

الفصل الثالث ————— دراسة تطبيقية لمؤسسة مطاحن الحضنة (المسيلة)

66 518 895,67	24 210 505,04	الزبائن
-	-	المدينون المتنازلون والمخصصون
-	-	حصة الوثائق ووسائل التأمين على المدينون
15 514 494,95	25 039 534,23	المدينون الآخرون
506 527,63	20 046,33	الضرائب وما يماثلها
-	-	حسابات دائنة أخرى
1 108 406 978,54	758 285 166,85	الخزينة
1 330 388 717,47	1 122 087 660,11	مجموع الأصول المتداولة
3 102 442 550,82	2 971 288 053,27	مجموع العام للأصول

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الملاحق رقم (01)

2- جانب الخصوم للميزانية المالية للفترة (2019-2020)

الجدول رقم (03) : يبين جانب الخصوم للفترة (2019-2020)

2020	2019	عناصر الخصوم
-	-	<u>الأموال الخاصة</u>
-	-	رأس المال صادر
-	-	الوقف النهائي للدولة في حقوق الملكية
-	-	مساهمات أخرى
-	-	قسط الإدماج
-	-	علاوات واحتياطات
-	-	فارق التكافؤ
-	-	ترحيل رأس المال من جديد
356 201 443,13	356 616 236,61	النتيجة الصافية
-	-	حصة الأقلية 1
2 251 903 643,85	2 211 396 536,08	الروابط بين الوحدات
2 608 105 086,98	2 568 012 772,69	مجموع رؤوس الأموال الخاصة
-	-	<u>الخصوم غير متداولة</u>
-	-	الإقتراضات و الديون المالية
15 800 369,46	12 232 125,23	ضرائب مؤجلة خصوم
-	-	ديون أخرى غير متداولة
74 646 002,73	68 927 900,72	المخصصات والإيرادات المؤجلة
74 646 002,73	68 927 900,72	مؤونات للمعاشات والالتزامات المماثلة
-	-	أحكام الأخرى

الفصل الثالث _____ دراسة تطبيقية لمؤسسة مطاحن الحضنة (المسيلة)

90 446 372,19	81 160 025,95	مجموع الخصوم غير المتداولة
-	-	الخصوم المتداولة
73 933 918,84	5 062 329,20	الحسابات المتعلقة بالموردين
-	-	عمليات المجموعة
366 892,00	332 543,00	الضرائب
329 590 280,80	305 547 241,15	ديون أخرى
-	-	خزينة الخصوم
403 891 091,65	310 942 113,35	مجموع الخصوم المتداولة
3 102 442 550,82	2 960 114 911,99	مجموع العام للخصوم

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الملاحق رقم (02)

ثانياً- عرض وإعداد الميزانيات المختصرة للفترة (2019-2020)

1- جانب الأصول للميزانية المختصرة للفترة (2019-2020)

الجدول رقم (04): يوضح جانب الأصول لميزانية المختصرة للفترة (2019 - 2020)

2020	2019	الأصول
المبالغ	المبالغ	
1 772 053 833.35	1 849 200 393.16	الأصول الثابتة
1 772 053 833.35	1 849 200 393.16	مجموع الأصول الثابتة
139 441 820.68	314 535 007.66	الأصول المتداولة
82 539 918,25	49 270 085,60	قيم للاستغلال
1 108 406 978,54	758 285 166.85	قيم القابلة للتحقيق
		قيم الجاهزة
1 330 388 717,47	1 122 087 660,11	مجموع الأصول المتداولة
3 102 442 550,82	2 971 288 053,27	مجموع العام لأصول

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على ميزانية المالية

1- جانب الخصوم للميزانية المختصرة للفترة (2019-2020)

الجدول رقم (05): يوضح جانب الأصول لميزانية المختصرة للفترة (2019 - 2020)

2020	2019	الخصوم
المبالغ	المبالغ	
2 608 105 086,98	2 568 012 772,69	الأموال الدائمة
90 446 372,19	81 160 025,95	الأموال الخاصة
		ديون طويلة الأجل
2 698 551 459,17	2 649 172 798,64	مجموع الأموال الدائمة
403 891 091,65	310 942 113,35	ديون قصيرة الأجل
0	0	خزينة الخصوم
3 102 442 550,82	2 960 114 911,99	مجموع الخصوم

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الميزانية المالية

المطلب الثاني: تحليل الميزانية عن طريق النسب المالية

تعتبر النسب المالية من أهم المؤشرات المهمة لتقييم أداء المؤسسة، حيث تحلل معلومات ربحية وخدمة الدين والتي تعطي صورة واضحة عن الوضعية المالية للمؤسسة، حيث يقوم متخذي القرار بإختبار حجم معين من النسب المالية على نحو يكفي لتزويده بالمعلومات، وكل نسبة لها دور في إتخاذ القرار وتتمثل هذه النسب فيمايلي:

أولاً- نسب سيولة المالية

وتتمثل فيمايلي :

1- نسبة السيولة العامة: تحسب وفق العلاقة التالية:

نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

الجدول رقم (06): يوضح نسب سيولة العامة مطاحن الحضنة للفترة (2019-2020)

2020	2019	البيان
المبالغ	المبالغ	
1 330 388 717.47	1 112 090 260.11	الأصول المتداولة
403 891 091.65	310 942 113.35	الخصوم المتداولة
4.27	3.57	نسبة سيولة العامة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الميزانية المختصرة للفترة (2019-2020)

بما أن الأصول المتداولة أكبر من الخصوم المتداولة فإن نسبة السيولة العامة كانت موجبة خلال السنوات الثلاث وأكبر من الواحد، ودليل ذلك أن رأس المال العامل الصافي موجب خلال الفترة معناه أن المؤسسة تملك أصول متداولة كافية لتسديد إلتزاماتها دون الحاجة إلى تحويل جزء من أصولها غير المتداولة إلى سيولة أو الحصول على قروض جديدة.

2- نسبة السيولة الجاهزة: وتحسب وفق العلاقة:

نسبة السيولة الجاهزة = القيم الجاهزة / الخصوم المتداولة

الجدول رقم (07): يبين حساب نسبة السيولة الجاهزة للفترة (2019-2020)

2020	2019	البيان
المبالغ	المبالغ	
408 866 593.71	376 878 761.06	القيم الجاهزة
422 752 407.90	345 116 441.25	الخصوم المتداولة
2.82	3.15	نسبة السيولة الجاهزة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الميزانيات المالية للسنوات (2019-2020)

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن نسبة السيولة الجاهزة للسنوات (2019-2020) تفوق النسبة المثلى، فالمؤسسة في حالة تستطيع فيها تسديد ديونها قصيرة الأجل بالقيم الجاهزة، دون اللجوء إلى بيع مخزونات أو تحصيل مدينيها.

3- نسبة السيولة المختصرة: تحسب وفق العلاقة التالية:

الفصل الثالث ————— دراسة تطبيقية لمؤسسة مطاحن الحضنة (المسيلة)

نسبة السيولة المختصرة = (القيم القابلة للتحقيق + القيم الجاهزة) / مجموع الخصوم الجارية

الجدول رقم (08): يوضح نسبة السيولة المختصرة للفترة (2019-2020)

2020	2019	البيان
المبالغ	المبالغ	
82 539 918,25	49 270 085,60	القيم القابلة للتحقيق
1 108 406 978,54	758 285 166,85	القيم الجاهزة
403 891 091,65	310 942 113,35	مجموع الخصوم الجارية
2.94	2.59	نسبة السيولة المختصرة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الميزانيات المالية للسنوات (2019-2020)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب سيولة المختصرة لسنة 2019 كانت 2.59 % ولسنة 2020 كانت 2.94 %، هذا يعني أنها تفوق النسبة المثلى والتي يجب أن تكون 0.3 - 0.5 فبالرغم أن المؤسسة قادرة على تسديد ديونها قصيرة الأجل بالقيم القابلة للتحقيق والقيم الجاهزة إلا أن خبراء التسيير المالي يؤكدون على أن مثل هذه الوضعية هي غير ملائمة للمؤسسة.

ثانيا- نسب الهيكلية المالية

1- نسبة التمويل الدائم: وتحسب وفق العلاقة التالية:

نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة / الأصول الثابتة

الجدول رقم (09): يوضح نسبة السيولة الجاهزة للفترة (2019-2020)

2020	2019	البيان
المبالغ	المبالغ	
2 698 551 459,17	2 649 172 798,64	الأموال الدائمة
1 772 053 833,35	1 849 200 393,16	الأصول الثابتة
1.52	1.43	نسب التمويل الدائم

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الميزانيات المالية للسنوات (2019-2020)

تقيس هذه النسبة مدى تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، ومن خلال حساب هذه النسب في الجدول أعلاه إتضح أن المؤسسة تمكنت من تغطية كل أصولها الثابتة من أموالها الدائمة خلال فترة الدراسة، وهذا يدل على أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل.

2- نسبة التمويل الخاص: تحسب وفق العلاقة التالية:

نسبة التمويل الخاص = الأموال الخاصة / الأصول الثابتة

الجدول رقم (10): يوضح نسبة التمويل الخاص للفترة (2019-2020)

2020	2019	البيان
المبالغ	المبالغ	
2 608 105 086,98	2 568 012 722,69	الأموال الخاصة
1 772 053 833,35	1 849 200 393,16	الأصول الثابتة
1.47	1.39	نسبة التمويل الخاص

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الميزانيات المالية للسنوات (2019-2020)

توضح هذه النسبة مدى تغطية الأموال الخاصة للأصول الثابتة، وبما أن نسبة تفوق الواحد فإن ذلك يعني أن كل الأصول الثابتة ممول عن طريق الأموال الخاصة وهذا ما يدل على وجود رأس مال عامل موجب للمؤسسة خلال فترة الدراسة، وهذه النسب تدعم نتائج التمويل السابقة.

ثالثا - نسب المديونية

تبين هذه النسب مدى اعتماد المؤسسة على نسب المديونية ، وتعطي هذه النسب مؤشرات دقيقة حول الموضوع المالي لمؤسسة مطاحن الحضنة.

1- نسبة الإستقلالية المالية: تحسب وفق العلاقة التالية:

نسبة الإستقلالية المالية = الأموال الخاصة / مجموع الديون

الجدول رقم (11): يوضح نسبة الإستقلالية المالية للفترة (2019-2020)

2020	2019	البيان
المبالغ	المبالغ	
2 608 105 086,98	2 568 012 722,69	الأموال الخاصة
494 337 463,84	392 102 139,30	مجموع الديون
5.28	6.55	نسبة الإستقلالية المالية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الميزانيات المالية للسنوات (2019-2020)

نلاحظ من خلال النتائج أن المؤسسة تتمتع بإستقلالية مالية لأن النسبة تتعدى الواحد يعني أن الأموال الخاصة تكفي للسداد الديون مما يعني أنها لا تحتاج إلى اللجوء للتمويل الخارجي .

2- نسبة قابلية السداد: تحسب وفق العلاقة التالية:

نسبة قابلية السداد = مجموع الديون / مجموع الأصول

الجدول رقم (12): يوضح نسبة قابلية السداد للفترة (2019-2020)

2020	2019	البيان
المبالغ	المبالغ	
494 337 463,84	392 102 139,30	مجموع الديون
3 102 442 550,82	2 960 114 911,99	مجموع الأصول
0.15	0.13	نسبة قابلية السداد

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الميزانيات المالية للسنوات (2019-2020)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسب قابلية السداد للفترة 2019 كانت 0.13 % ولسنة 2020 كانت 0.15 % ، كلما كانت هذه النسبة منخفضة كان الضمان أكثر لديون الغير .

المطلب الثالث: تحليل الميزانية عن طريق مؤشرات التوازن المالي

يعتمد التسيير المالي في تحليل الميزانية على مؤشرات التوازن المالي والتي تتمثل في رأس المال العامل

FR، إحتياجات رأس المال العامل BFR، الخزينة TR .

أولاً- رأس المال العامل

رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

الجدول رقم (13): يبين رأس المال العامل للفترة (2019-2020)

2020	2019	البيان
المبالغ	المبالغ	
2 698 551 459,17	2 649 172 798,64	الأموال الدائمة
1 772 053 833,35	1 849 200 393,16	الأصول الثابتة
926 497 625,82	799 972 405,48	رأس مال العامل (FR)

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الميزانية المختصرة للفترة (2019-2020)

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن رأس المال العامل خلال الفترة المدروسة كان موجبا، وهذا يعني

أن الأموال الدائمة كافية لتغطية الأصول الثابتة مع وجود هامش أمان، (المؤسسة قادرة تمويل إستثماراتها بإستخدام مواردها الدائمة)، وهذا ما يؤكد سلامة المركز المالي على المدى المتوسط.

ثانياً- إحتياجات رأس المال العامل

إحتياجات رأس المال العامل = (الأصول المتداولة - القيم الجاهزة) - (الديون قصيرة الأجل - خزينة الخصوم)

الجدول رقم (14): إحتياجات رأس المال العامل للفترة (2019-2020)

2020	2019	البيان
المبالغ	المبالغ	
1 330 388 717,47	1 122 090 260,11	الأصول المتداولة
1 108 406 978,54	758 285 166,85	القيم الجاهزة
221 981 738.39	363 805 093.26	إحتياجات الدورة
403 891 091.65	310 942 113.35	الديون قصيرة الأجل

الفصل الثالث _____ دراسة تطبيقية لمؤسسة مطاحن الحضنة (المسيلة)

0	0	خزينة الخصوم
403 891 091.65	310 942 113.35	موارد الدورة
- 181 909 353.26	392 102 139,30	احتياجات رأس المال العامل

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الميزانية المختصرة للفترة (2019-2020)

نلاحظ من خلال الجدول رقم أعلاه أن احتياجات رأس المال العامل لسنة 2020 سالب يعني أن الديون قصيرة الأجل أكبر من مجموع قيم الاستغلال والقيم المحققة وهذا يعني أن المؤسسة لا تستغل كافة الموارد المالية، أما في سنة 2019 المؤسسة حققت احتياج رأس المال العامل موجب يعني أن الاحتياجات أكبر من الموارد التمويلية.

ثالثا - الخزينة

1- حساب الخزينة: يمكن حسابها كمايلي:

$$\text{الخزينة} = (\text{خزينة الأصول} - \text{خزينة الخصوم})$$

الجدول رقم (15): الخزينة الصافية لفترة (2019-2020)

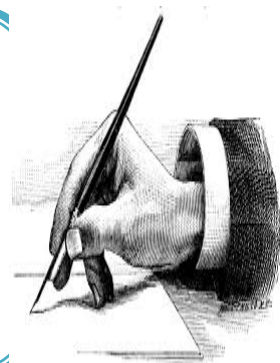
2020	2019	البيان
المبالغ	المبالغ	
1 108 406 978,54	758 285 166,85	خزينة الأصول
0	0	خزينة الخصوم
1 108 406 978,54	758 285 166,85	الخزينة الصافية

نلاحظ من خلال الجدول أن الخزينة موجبة خلال السنوات لسنة (2019-2020)، وهذا ما يعني أن المؤسسة تمكنت من تغطية إحتياجات الإستغلال دون اللجوء إلى القروض البنكية وهو ما حقق للمؤسسة مبالغ سائلة لتستطيع إستهداف فيها لمواجهة المصروفات النقدية مما يعني أن المؤسسة تمكنت من تحقيق التوازن المالي خلال هذه السنوات.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية التي تمت على مستوى وحدة مطاحن الحضنة وتحليل الميزانيات المالية وضعيتها المالية باستخدام مؤشرات التسيير المالي ، والمتمثلة في المؤشرات والنسب المالية، ومن هذه الدراسة تبين أهمية تطبيق التحليل المالي في المؤسسة لأنه تقنية هامة ومساعدة للمسؤولين في فهم وضعية المؤسسة، وخاصة متخذي القرارات لأنه يساعدهم في تحديد البديل الأمثل للمؤسسة وفي الوقت المناسب، ومن هذا يمكن القول من خلال الدراسة التي قمنا بها بأن وضعية المؤسسة في حالة جيدة، بحيث حققت التوازن المالي كما بها سيولة معتبرة وتتمتع باستقلالية مالية، وبهذا نقول أن التسيير المالي أداة هامة في ترجمة حالة المؤسسة بشكل دقيق ومستواها في المحيط الذي تتواجد فيه.

الخاتمة



الخاتمة

يعتبر التسيير المالي أحد أهم الأدوات المستخدمة في تقييم الوضعية المالية للمؤسسة، ولهذا قمنا بالتركيز في دراستنا على الميزانية والتطبيق عليها أدوات التحليل المالي والمتمثلة في التوازنات والنسب المالية، التي لها أهمية كبيرة في إظهار المشاكل التي قد تواجه المؤسسة من خلال وضعيتها المستنتجة من التحليل المالي، بحيث يساعد على معرفة السيولة التي تتمتع بها المؤسسة وهل لها توازن مالي، أما التوازنات المالية فتعبر على هامش الأمان الذي يسمح بمواجهة مشاكل عديدة، وإن كانت قادرة على تمويل أصولها، ومن خلال تطبيق التحليل وإعطاء صورة واضحة يأتي دور متخذي القرارات، بحيث يعتبر قرارات التمويل والاستثمار وقرار توزيع الأرباح من أهم القرارات، كما يعتبر قرار الاستثمار من أصعب القرارات لأنه يعتمد على التنبؤ بما سيحدث في المستقبل، وهو قابل للخطر في أي لحظة، لذا لا تتخذ القرارات إلا بعد إظهار نتائج التحليل المالي، ليستطيع متخذي القرارات من اتخاذ القرار الفعال والسليم في الوقت المناسب.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها والمتعلقة مؤشرات التسيير المالي كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية والتي تطرقنا في جانبها النظري إلى المفاهيم المتعلقة بالتحليل المالي والقوائم المالية والمعلومات المتوفرة في هذه القوائم، ودراسة عملية اتخاذ القرارات وهذا الترابط الموجود بين التحليل المالي واتخاذ القرار، أما الجانب التطبيقي فيتمثل في الدراسة الميدانية لوحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة تدعيماً للجانب النظري محاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية لبحثنا وكذا إثبات صحة الفرضيات من عدمها.

1- اختبار صحة الفرضيات:

من خلال دراستنا للموضوع توصلنا إلى اختبار فرضيات الدراسة كالآتي:

- الفرضية الأولى: يساهم التحليل المالي بتحديد الوضعية المالية للمؤسسة وذلك بتحديد وضعيتها المالية عن طريق التحليل المالي ويكون من خلال النسب الخاصة به، ومنها نسب السيولة ونسب والاستقلالية المالية وغيرها من النسب المتعلقة بالتحليل المالي، وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

- أما الفرضية الثانية والتي كان محتواها: يقصد بالقرارات الحكم في جوانب مهمة تمس عدة مواضيع، وهذا ما تم إثبات صحته فعلا من خلال الجانب النظري الذي بين أن القرار هو الفصل أو الحكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف، وهو التصرف العقلاني الذي يتأتى نتيجة التدابير والحساب والتفكير، والذي يمس عدة ميادين حسب متخذ القرار والمستوى التنظيمي الذي يتخذ على مستواه القرار.

- فيما يتعلق بالفرضية الثالثة والتي تنص على أن التحليل المالي يقدم لنا معلومات تساعد في عملية اتخاذ القرارات، ثبتت صحتها من خلال الجانب النظري للدراسة والجانب التطبيقي أيضا، حيث أن كل أداة من أدوات التحليل المالي من مؤشرات رؤوس الأموال أو النسب المالية والتي تمس جل الجوانب المالية للمؤسسة تحتوي على تفسير لنتائجها تساعد على معرفة الخلل والمشكل وبالتالي حصر المشكل وفهمه وترشيد القرارات المتخذة بشأنه.

2- نتائج الدراسة:

بعد التطرق إلى هذه الدراسة توصلنا من خلال فصولها النظرية والتطبيقية إلى أن التحليل المالي أداة جد فعالة لكشف وتشخيص وضعية المؤسسات، كما له دور مهم في ترشيد قرارات المدراء من خلال التفسيرات التي يعطيها، ومن خلال تطبيق طرق وأدوات التحليل المالي على الميزانيات المالية لوحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة (2019-2020) تبين أن:

- الأصول الثابتة في انخفاض مستمر خلال سنتين وعليه هناك ركود أي عدم تجديد المعدات وبهذه الحالة لن تجلب منافع للمؤسسة، فعلى مسؤولي وحدة مطاحن الحضنة بالدراسة والبحث عن تجديد وشراء آلات جديدة، فاستبدال جزء بسيط منها يزيد من إنتاجية ومردودية الآلة، وبالتالي على المؤسسة دراسة قرارات الاستثمار من عدة نواحي وأهمها تكلفة تمويلها (اختيار أقل تكلفة بأعلى مردودية للمؤسسة) واختيار أنسب بديل.

- أما باستخدام مؤشرات رؤوس الأموال العاملة والتي كانت موجبة على طول سنتين يظهر لنا جليا أن المؤسسة قادرة تحديد كيفية ضمان تسديد الموردين والديون البنكية على المدى القصير، بمعنى مواردها المستقرة تغطي الاستخدامات الدائمة.

- من خلال دراسة الخزينة نجد أن وضعية وحدة مطاحن الحضنة حسنة وهي تحترم مبدأ الأصول الثابتة تمويل بالموارد الدائمة، أما الديون قصيرة الأجل فتمول جزء فقط من الأصول المتداولة .

- قيم الاستغلال أكبر من القيم الجاهزة مما يبين انتهاء المؤسسة طرق تسييرية تعتمد عليها بالاحتفاظ الكبير بالمخزونات.

- نلاحظ أن نسبة الاستقلالية المالية مرتفعة وهذا ما يدل الأموال الخاصة بدلا من الديون.

- نسب التمويل جيدة خلال سنوات الدراسة مما يدل أن المؤسسة حققت توازنا ماليا.

3- التوصيات:

يمكن إدراج مجموعة من الاقتراحات والتوصيات المتمثلة في يلي:

- على المؤسسة والمؤسسات الجزائرية أن تلجأ إلى الطرق العلمية والتنسيق مع الجامعات لكسب معرفة أهم الطرق التي تساعدها في اكتشاف النقاط الواجب تحسينها.

- ضرورة توعية متخذي القرار بأهمية القوائم المالية في عملية اتخاذ القرار المالي

- ضرورة الإعلام بأهمية الاستعانة بأساليب وأدوات التحليل المالي في عملية اتخاذ القرار المالي

- تدريب متخذي القرارات الإدارية في مجال التحليل المالي وعقد دورات في مجال اتخاذ القرارات مما يساهم في زيادة قدرة متخذي القرارات على التعامل بفعالية مع نتائج التحليل المالي.

4- آفاق الدراسة

تناولت الدراسة التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، وهذه الدراسة المتواضعة لا تخلو من النقائص ككل بحث علمي، ونظرا لاتساع موضوع الدراسة والذي يمس عدة جوانب نود أن نضع بعض العناوين التي قد تكون كمواضيع لدراسات لاحقة:

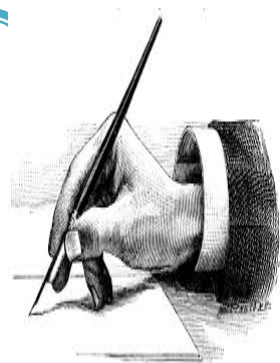
- دور التسيير المالي في الرقابة على أداء المؤسسة الاقتصادية.

- مدى فعالية التسيير المالي في تحقيق أهداف المؤسسة.

- أهمية التسيير المالي في رفع مردودية المؤسسة.

كل هذه الاقتراحات لا بد أن تكون دراسات ميدانية دون أن ننسى الجانب النظري الذي هو في غاية الأهمية.

قائمة المراجع



◆ قائمة المراجع باللغة العربية

➤ الكتب

1. أحمد توفيق جمال، الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1980.
2. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة "الاتصالات و المعلومات و القرارات"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000.
3. إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000.
4. أمل أحمد طعمة، اتخاذ القرار و السلوك القيادي، الطبعة الأولى، ديوان للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2006.
5. بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة : نظريات و مفاهيم، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 1998.
6. خليل محمد الحسن السماع و آخرون، مبادئ إدارة الأعمال، مؤسسة دار الكتب للنشر والتوزيع، بغداد، بدون سنة .
7. رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
8. زغيب مليكة ، بوشنفير ميلود ، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010.
9. شعيب شنوف، محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحاسبية الدولية، مكتبة الشركة الجزائرية، بودواو، الجزائر، الجزء الأول، 2008.
10. طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة و الإنترنت، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007.
11. طاهر موسى عطية، منى محمد إبراهيم، الإدارة المالية و الإستثمار، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2005.
12. عاطف وليم أندراوس ، التمويل و الإدارة المالية للمؤسسات ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية، 2007،

13. عاطف وليم أندراوس، التمويل و الإدارة المالية للمؤسسات ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية 2007، .
14. عدنان تايه النعيمي ، أرشد فؤاد التميمي ، التحليل و التخطيط المالي اتجاهات معاصرة ، دار الباروزي العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008.
15. كاسر ناصر المنصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد، عمان، 2006 .
16. محمد مطر ، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي و الائتماني الأساليب و الأدوات و الاستخدامات العملية، ط2، دار وائل ، عمان ، 2006.
17. مؤيد عبد الرحمن الدوري، نور الدين أديب أبو زناد، التحليل المالي باستخدام الحاسوب، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
18. ناصر دادي علون، تقنيات مراقبة التسيير ، التحليل المالي ، دار المحمدية العامة، الجزائر، الجزء الأول، دون سنة النشر
19. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
20. وليد ناجي الحياي ، الاتجاهات المعاصرة للتحليل المالي، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 ،
21. حنفي عبد الغفار، أساسيات التحليل المالي ودراسة الحدودي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

➤ الأطروحات والرسائل:

1. بن يوسف مريم، التحليل المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية، رسالة تخرج ماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02.
2. سفير محمد، الإفصاح في المؤسسات في ظل المعايير المحاسبية الدولية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2008-2009 .
3. صخري جمال عبد الناصر، التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسة البترولية في الجزائر، مذكرة تخرج ماستر، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013.

4. عمير عبد القادر، علالي محمد، دور التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016-2017.
5. مويحي اليأس، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة تخرج ماستر، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
6. اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية وترشيد قراراتها، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008.

➤ مداخلات

1. مداني بن بلغيث و عبد القادر دشاش ، النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية للمحاسبية، مداخلة ضمن أعمال الملتقى الدولي حول " انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على التشخيص المالي للمؤسسة المعتمد ، 13 و 14 ديسمبر 2011 ، جامعة ورقلة .

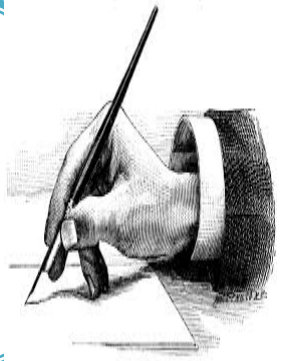
➤ مجالات

1. لطيف زيود، ماهر الأمين ، تقويم أداء المصارف باستخدام أدوات التحليل المالي ، مجلة تشرين للدراسات و البحوث العلمية ، سوريا، المجلد 27، العدد 4.

➤ القوانين والمراسيم

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، المؤرخ في 25 مارس 2009، العدد 19.

قائمة الملاحق



الملحق رقم (01) : ميزانية أصول مؤسسة مطاحن الحضنة سنة 2019

CIC HODNA M28

EDITION_DU:31/05/2020 11:37

EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2019			2018
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles	R1S2L1	115 653,49	115 653,49		
Immobilisations corporelles		3 612 818 989,93	1 831 911 569,95	1 780 907 419,98	1 795 290 776,97
Terrains		255 898 153,36		255 898 153,36	255 898 153,36
Bâtiments		1 461 930 917,51	620 811 677,81	841 119 239,70	856 404 069,47
Groupe D'actif Destinés à La Cession		132 603 618,80		132 603 618,80	682 988 554,14
Autres immobilisations corporelles		1 762 386 300,26	1 211 099 892,14	551 286 408,12	
Immobilisations encours		53 450 738,43		53 450 738,43	95 972 429,08
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés (DAT plus 12 Mois)					
Prêts et autres actifs financiers non courants		18 800,00		18 800,00	18 800,00
Impôts différés actif		14 823 434,75		14 823 434,75	13 046 217,94
TOTAL ACTIF NON COURANT		3 681 227 616,60	1 832 027 223,44	1 849 200 393,16	1 904 328 223,99
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		317 207 360,55	2 674 952,89	314 532 407,66	241 191 919,40
Stocks matières premières et fournitures		193 194 375,00		193 194 375,00	124 390 565,00
Produits finis et encours		23 989 418,74		23 989 418,74	21 628 233,09
Autres stocks		100 023 566,81	2 674 952,89	97 348 613,92	95 173 121,31
Créances et emplois assimilés					
Clients		351 318 874,41	327 108 369,37	24 210 505,04	28 130 065,58
Groupes et Associés					
Impôts et assimilés		20 046,33		20 046,33	8 434 249,59
Autres débiteurs		25 539 840,32	500 306,09	25 039 534,23	12 869 355,95
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		758 285 166,85		758 285 166,85	790 005 723,12
TOTAL ACTIF COURANT		1 452 371 288,46	330 283 628,35	1 122 087 660,11	1 080 631 313,64
TOTAL GENERAL ACTIF		5 133 598 905,06	2 162 310 851,79	2 971 288 053,27	2 984 959 537,63

الملحق رقم (02) : ميزانية أصول مؤسسة مطاحن الحضنة سنة 2020

CIC HODNA M28

EDITION_DU:09/02/2022 13:20

EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2020			2019
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		175 653,49	123 653,49	52 000,00	
Immobilisations corporelles		3 656 744 642,08	900 856 098,97	1 755 888 543,11	1 780 907 419,98
Terrains		255 898 153,36		255 898 153,36	255 898 153,36
Bâtiments		1 462 908 917,51	636 108 757,57	826 800 159,94	841 119 239,70
Groupe D'actif Destinés à La Cession		132 603 618,80		132 603 618,80	132 603 618,80
Autres immobilisations corporelles		1 805 333 952,41	264 747 341,40	540 586 611,01	551 286 408,12
Immobilisations encours					53 450 738,43
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés (DAT plus 12 Mois)					
Prêts et autres actifs financiers non courants		18 800,00		18 800,00	18 800,00
Impôts différés actif		16 094 490,24		16 094 490,24	14 823 434,75
TOTAL ACTIF NON COURANT		3 673 033 585,81	900 979 752,46	1 772 053 833,35	1 849 200 393,16
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		142 116 773,57	2 674 952,89	139 441 820,68	314 532 407,66
Stocks matières premières et fournitures		20 831 159,22		20 831 159,22	193 194 375,00
Produits finis et encours		13 289 038,29		13 289 038,29	23 989 418,74
Autres stocks		107 996 576,06	2 674 952,89	105 321 623,17	97 348 613,92
Créances et emplois assimilés					
Clients		392 345 265,04	325 826 369,37	66 518 895,67	24 210 505,04
Groupes et Associés					
Impôts et assimilés		506 527,63		506 527,63	20 046,33
Autres débiteurs		16 014 801,04	500 306,09	15 514 494,95	25 039 534,23
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		1 108 406 978,54		1 108 406 978,54	758 285 166,85
TOTAL ACTIF COURANT		1 659 390 345,82	329 001 628,35	1 330 388 717,47	1 122 087 660,11
TOTAL GENERAL ACTIF		5 332 423 931,63	1 229 981 380,81	3 102 442 550,82	2 971 288 053,27

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2019	2018
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Dotation Définitive de l'Etat en Fonds Propres			
Autres Apports			
Prime de Fusion			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		356 616 236,61	353 477 806,88
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
Liaisons Inter-Unités		2 211 396 536,08	2 246 305 525,35
TOTAL I		2 568 012 772,69	2 599 783 332,23
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts différés-Passif		12 232 125,23	8 663 881,00
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		68 927 900,72	56 064 904,11
Prov.p/pensions et oblig.similaires		68 927 900,72	56 064 904,11
Autres Provisions			
TOTAL II		81 160 025,95	64 728 785,11
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		5 062 329,20	13 478 083,49
Opérations Groupe			
Impôts		332 543,00	12 596,00
Autres dettes		305 547 241,15	306 956 740,80
Trésorerie passif			
TOTAL III		310 942 113,35	320 447 420,29
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		2 960 114 911,99	2 984 959 537,63

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

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2020	2019
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis			
Dotation Définitive de l'Etat en Fonds Propres			
Autres Apports			
Prime de Fusion			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		356 201 443,13	357 320 009,89
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
Liaisons Inter-Unités		2 251 903 643,85	2 210 690 162,80
TOTAL I		2 608 105 086,98	2 568 010 172,69
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts différés-Passif		15 800 369,46	12 232 125,23
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		74 646 002,73	68 927 900,72
Prov.p/pensions et oblig.similaires		74 646 002,73	68 927 900,72
Autres Provisions			
TOTAL II		90 446 372,19	81 160 025,95
<u>PASSIFS COURANTS:</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		73 933 918,84	16 238 070,48
Opérations Groupe			
Impôts		366 892,00	332 543,00
Autres dettes		329 590 280,81	305 547 241,15
Trésorerie passif			
TOTAL III		403 891 091,65	322 117 854,63
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		3 102 442 550,82	2 971 288 053,27

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



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): زروغني صلاح الدين المولود (ة) بتاريخ: 1998 / 05 / 28 من:
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أورس) رقم: 206852150 الصادرة بتاريخ: 2018 / 07 / 18 عن:
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: محاسبة مالية تخصص: محاسبة وتدقيق خلال السنة الجامعية: 2021 / 2022
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: استخدام مؤشرات التسيير المالي
في القمم المالية في المؤسسة
دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الخضنة (المسيلا)

أصبح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022 / 06 / 05

التوقيع واللمسة

تصريح شرطي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المعطي اسفله:

الطالب / زروخي عادل المولود بتاريخ 03/04/1999 من الخضراء
العامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 207348014 الصادرة بتاريخ 19/01/2022 من جدة الخضراء
اشحن بالسنة الثالثة ماستر شعبة المالية والمحاسبة من مجايدة تدقيق خلال السنة الجامعية 2021/2022
والتعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان استخدام مؤشرات التسيير المالي في اتخاذ
القرارات في المؤسسة
- دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الخضنة (المسيلة).

اصحح بشرطي اني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 05/06/2022

التوقيع و البصمة





جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Baouizer - A.S. 2010

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Baouizer - A.S. 2010

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: المحاسبة والمالية والبنوك والتأمين

المسيلة في: 02.09.2022

رقم:

إلى السيد:
المسيلة (ولاية المسيلة)

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة وبعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: المحاسبة والمالية والبنوك والتأمين، فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم. نقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

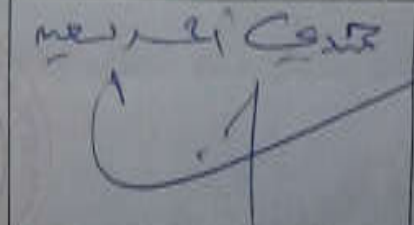
الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت. و.ا.ر.س	الإمضاء
01	عادل زروحي	171735090296	207348014	
02	صلاح الدين زروحي	161635098633	206852150	

عنوان المذكرة: باستخدام مؤشرات التسيير المالي في إبحاث القرار في المؤسسة
دراسة حالة: مؤسسة مطاحن المسيلة (ولاية المسيلة)

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
محمد العربي		

د. فغان محمد
ستاذ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ