وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

رقم: .....

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية البنوك والتأمينات

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

دور التحليل المالي في ترشيد قرار منح القرض المالي لدى البنوك التجارية

-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة-

من إعداد الطالبتين:

ملوكي كترة

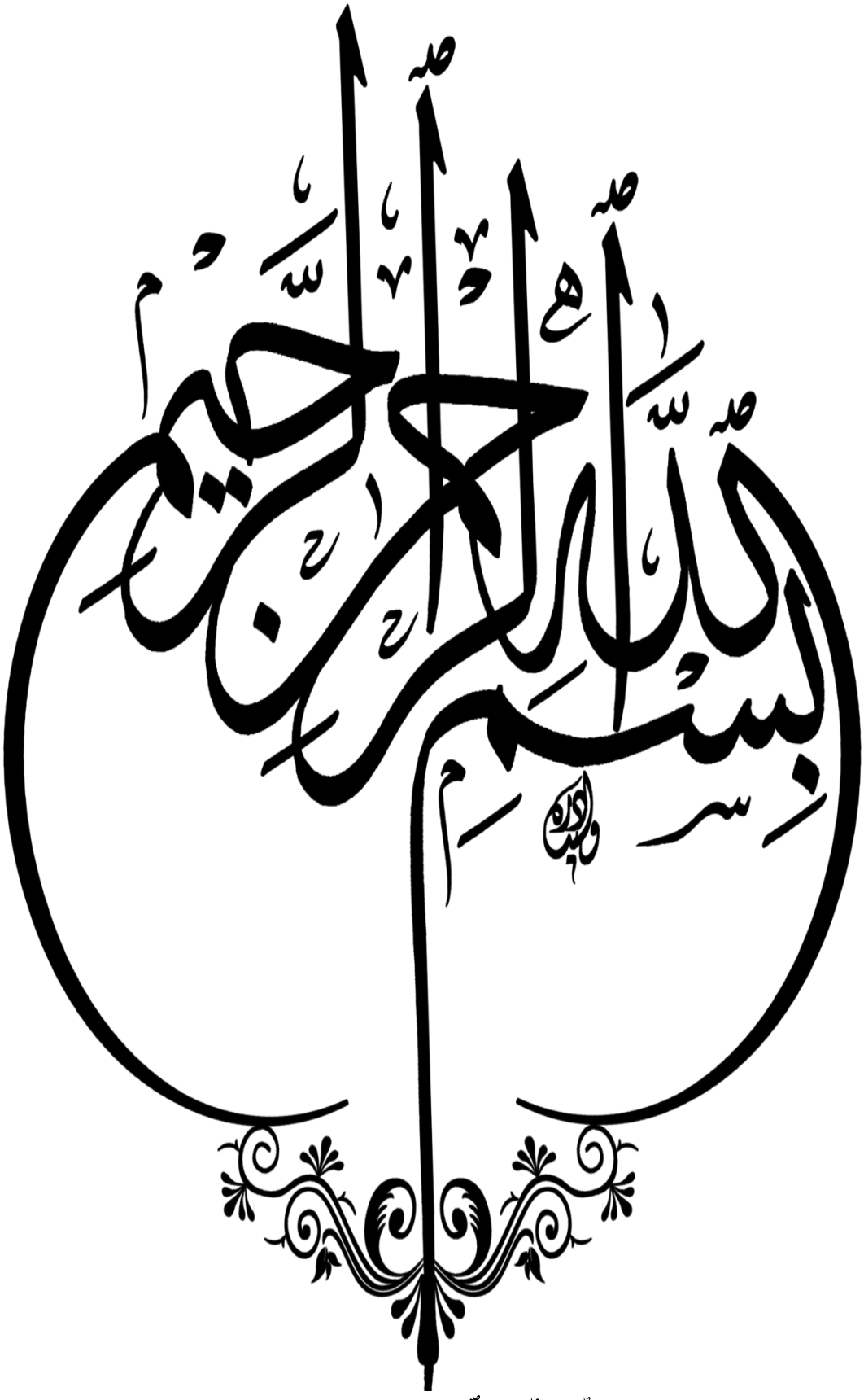
سعادة أميرة

تحت إشراف الدكتور:

الوافي رابح

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
			رئيسا
الوافي رابح	أستاذ محاضر "أ"	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
			مناقشا

السنة الجامعية: 2020-2021



بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

أحمد الله تعالى على أن وفقنا وأعاننا على إتمام هذا العمل من غير حول

منا ولا قوة فهو الذي له الفضل أولا وأخيراً.

ثم نتقدم بعميق شكرنا وفائق إمتناننا وإحترامنا للدكتور

" الوافي رابح "

على تفضله بالإشراف على هذا البحث وعلى ما قدمه لنا من توصيات قيمة

وتوجيهات سديدة، وعلى ما بذله من جهد ووقت في سبيل إخراج هذه المذكرة

على شكلها الحالي.

كما نتقدم بالشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة بالشكر الجزيل على تشريفهم

لي بتقييمهم ومناقشتهم لهذا العمل.

وأشكر كل من ساعدني بشكل مباشر أو غير مباشرة في إنهاء هذه المذكرة.

إهداء

نحمدك ربي حمدا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك

إلى كل من نطق لسانه بكلمة التوحيد وصدقها قلبه،إلى كل من صلى على خير البرية

محمد عليه الصلاة والسلام

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى من أعزهما الرحمان في كتابه وقال عنهما:

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

سورة الإسراء24

إلى من كان البحر مدادا ما وصفتها، إلى من حملتني في أحشاءها، إلى من ربتني صغيرا، إلى من تعيش لأجلي، تجوع لأشبع تسهر لأنام، تبكي لأسعد... إلى أغلى قلب غمرني حبا وعطفا وأضاء دربي سعادة ودعاء، إلى من احترقت لتضيء دربي ولتبصر طريقي، إنها الأم الغالية

أمي العزيزة أطال الله في عمرها.

إلى مثلي الأعلى وقدوتي في الحياة، رمز التحدي والعطاء، إلى من جاهد وكرس وما زال يكرس حياته من أجلي، إلى من شجعني على النجاح، وما توفيقي بعد إذن الله إلا له، إنه

أبي العزيز أطال الله في عمره.

إلى من ترعرعت معهم ونمى غصني بينهم ،إلى أخوتي وأختي الغالين على قلبي.

إلى كل الأهل والأقارب من قريب وبعيد .

إلى من أنار لي الطريق في سبيل تحصيل ولو قدر بسيط من المعرفة،

أساتذتي الكرام.

إلى كل من تذكرهم قلبي و لم يتذكرهم قلمي، إلى كل هؤلاء وبأسمى معاني الحب والوفاء

أهدي هذا العمل.

كنزة

إهداء

باسم الله الذي أناردربي بنوره وغرس في قلبي حب العلم في يوم بعثه إلى الوجود، "باسم الله نور السموات والأرض"، الذي باسمه وحده تذلل الصعوبات وتكسر المعوقات وقلبي كله إيمانا، شكرا ربي لأنك سهلت دربي وأنرت الظلمات في قلبي.

إلى قرة عيني وسر بسمتي وحقيقة سعادتي إلى رمز الحنان، القلب الطيب أمي الحبيبة، أسأل الله أن يرحمك وأن يتغمد روحك الطيبة.

إلى الذي يستحق كل التقديروالاحترام، إلى من علمني أن أرتقي سلم الحياة، إليك أبي العزيز، أسأل الله أن يحفظه ويطيل في عمره.

إلى من تقاسمت معهم الرحم إخوتي وأخواتي:.

إلى كل أفراد عائلتي...

إلى صديقاتي ورفقاء دربي التي زادت رفقتهم حلاوة الأيام.

إلى كل من علمني حرفا في حياتي...

إلى كل من سخرهم لي الله عونا وسندا...

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم مذكرتي.

أميرة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وتقدير .....

إهداء .....

فهرس المحتويات.....III-I

فهرس الجداول والأشكال ..... VII-V

مقدمة ..... أ

الفصل الأول

مدخل حول التحليل المالي

تمهيد: **8**

المبحث الأول: الإطار للنظري للتحليل المالي **9**

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن التحليل المالي وأسباب نشأته. **9**

المطلب الثاني: مفهوم التحليل المالي.....**10**

المطلب الثالث: أهمية التحليل المالي.....**11**

المبحث الثاني: عموميات حول التحليل المالي **12**

المطلب الأول: أهداف التحليل المالي ووظائفه **12**

المطلب الثاني: انواع التحليل المالي.....**14**

المطلب الثالث: أساليب التحليل المالي **16**

المبحث الثالث: أساسيات التحليل المالي: **19**

المطلب الأول: مقومات المنهجية والتحليل المالي:.....**19**

المطلب الثاني: القوائم المستخدمة في التحليل المالي: **21**

المطلب الثالث: المعايير والاداوت المستخدمة في التحليل المالي:.....**22**

الفصل الثاني

اتخاذ القرار وأساليب منع القروض في البنوك التجارية

تمهيد 27

المبحث الاول: الأسس النظرية لعملية اتخاذ القرار 28

المطلب الأول: طبيعة عملية اتخاذ القرار 28

المطلب الثاني: أنواع القرارات والأساليب الملائمة لترشيد اتخاذها 32

المطلب الثالث: مدارس الفكر التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة 35

المطلب الرابع: مراحل وظروف اتخاذ القرارات في المؤسسة 45

المبحث الثاني: البنوك التجارية وأساليب منح القروض 48

المطلب الأول: ماهية البنوك التجارية 48

المطلب الثاني: وظائف البنوك التجارية 51

المطلب الثالث: أسس وإجراءات منح القروض في البنوك التجارية 52

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار منح القروض 53

خلاصة 56

الفصل الثالث

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تمهيد 58

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية 59

المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR 59

المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR 60

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 61

المبحث الثاني: بطاقة فنية حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة 904. 66

المطلب الأول: لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة 66

المطلب الثاني: مراحل سير القروض المقدمة من قبل وكالة المسيلة 66

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوكالة المسيلة 904..... 69
المبحث الثالث: دراسة حالة قرض لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة 72
المطلب الأول: دراسة المؤسسة طالبة القرض..... 72
المطلب الثاني: عرض القوائم المالية للمؤسسة طالبة القرض 74
المطلب الثالث: حساب مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية لمشروع المؤسسة..... 78
خلاصة 89
خاتمة..... 91
قائمة المراجع 96
الملخص .....

فهرس الجداول

والأشكال

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	إحتياجات رأس المال العامل.	18
02	أنواع القرارات	33
03	الميزانية المحاسبية التقديرية (جانب الخصوم) للفترة الممتدة (2010-2014)	76
04	الميزانية المالية التقديرية المختصرة للفترة (2010-2014) جانب الأصول	76
05	الميزانية المالية التقديرية المختصرة للمؤسسة للفترة (2010-2014) جانب الخصوم	77
06	جدول حسابات النتائج التقديرية للمؤسسة للفترة (2010-2014)	77
07	تغيرات رأس المال العامل الصافي للفترة الممتدة (2010-2014)	78
08	تغيرات رأس المال العامل الخاص للمؤسسة للفترة (2010-2014)	79
09	تغيرات رأس المال العامل الخارجي بالنسبة للمؤسسة للفترة (2010-2014)	79
10	تغيرات إحتياجات رأس المال العامل BFR للفترة (2010-2014)	80
11	تغيرات رصيد الخزينة للفترة (2010-2014)	80
12	تغيرات نسب السيولة العامة للفترة (2010-2014)	81
13	تغيرات نسب السيولة المختصرة والفورية للفترة (2010-2014)	81
14	تغيرات نسب التمويل الدائم للفترة (2010-2014)	83
15	تغيرات نسب التمويل الخاص للفترة (2010-2014)	84
16	تغيرات نسب الاستقلالية المالية للفترة (2010-2014)	84
17	تغيرات نسب قابلية التسديد للفترة (2010-2014)	85

18	تغيرات نسبة المديونية للفترة (2010-2014)	86
19	تغيرات نسب المديونية طويلة ومتوسطة الأجل والقصيرة الأجل إلى أموال خاصة للفترة (2010-2014)	86
20	تغيرات نسب الأصول الثابتة للفترة (2010-2014)	87
21	تغيرات نسب التمويل الدائم للفترة (2010-2014)	88

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	**الشكل رقم (01): وظائف التحليل المالي في إتخاذ القرار**	14
02	**الشكل رقم (02): الهيكل التنظيم السابق لبنك الفلاحة والتنمية الريفية**	63
03	**الشكل رقم (03): الهيكل التنظيم الجديد للمديرية العامة المركزية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.**	64
04	**الشكل رقم (04):** الهيكل التنظيم للمديرية الفرعية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.	65
05	**الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة**	71

مقدمة

مقدمة

للمؤسسات المصرفية دور كبير في تنمية الاقتصاد الوطني، والبنوك هي أهم المؤسسات المالية التي تنشط في الاقتصاد وتلعب دور الوسيط بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين، وأهم وظيفة تقوم بها البنوك هي استقبال الودائع ومنح التمويل، وعملية منح التمويل تستعمل قبل تنفيذها وسيلة جوهرية تساعد البنوك على اتخاذ القرارات التمويلية الصائبة وهي التحليل المالي، الذي يحتاج بدوره إلى وفرة المعلومات والمؤشرات المالية التي يتم من خلالها بناء معلومات وتوصيات تكون عونا في ترشيد القرارات التمويلية.

ونظرا لكون الطلب على خدمات النظام المصرفي طلبا مشتقا من حاجة التنمية الاقتصادية، فإنه يمكن القول أنه كلما اتسعت حدود التنمية زادت الحاجة إلى وجود نظام مصرفي أكثر تطورا، حيث يشكل مع المؤسسات الوسيطة والأسواق المالية شكل هيكل الائتمان الإدخاري للإقتصاد الوطني.

أهمية التحليل المالي كبيرة وتتزايد مع مرور الأزمنة، فهو عبارة عبن عملية منظمة تهدف إلى التعرف على مواطن القوة في المؤسسة لتعزيزها، ومواطن الضعف لوضع العلاج اللازم لها، وذلك من خلال القراءة الواعية للقوائم المالية.

من الضروري أن تتدخل بعض المنطلقات الأساسية في التحليل لمعالجة مسألة التمويل البنكي للمشاريع ويمكن دراستها على مستويين:

- وفرة الموارد العاطلة التي تشكل فائضا يصعب على البنوك المكلفة بإدارتها من تغطيتها بكفاءة وفعالية.
- تحقيق معدلات مردودية لدفع الموارد المالية نحو تحقيق هيكلة مثلى في ميزانيتها.

إشكالية الدراسة

يعد تمويل المشاريع الاستثمارية من أهم الخدمات التي تقوم بها البنوك التجارية، فدوره فعال في تنمية الاقتصاد الوطني إلا أن تمويل البنوك للمشاريع يرتبط بالعديد من

المخاطر التي قد تؤدي إلى تدهور البنوك، لهذا تقوم بإجراء دراسات تحليلية باستعمال العديد من أدوات التحليل المالي من أجل التنبؤ بهذه المخاطر ومحاولة تفاديها أو تقليلها.

ويتميز التحليل المالي ببساطة مفهومه النظري لسهولة الإلمام به وفهم آلية عمله، لكن هناك صعوبات كبيرة في تطبيقه فالتحليل يحتاج إلى إلمام كبير بالمحاسبة والاقتصاد والظروف الخاصة المحيطة بالمؤسسة وإدارتها، فالتحليل المالي قائم أساسا على المعرفة والخبرة أكثر من كونه عملية ميكانيكية مبنية على أسس محددة.

ومن خلال ما سبق، يمكن صياغة السؤال الرئيسي الذي يأتي هذا البحث للإجابة عليه كما يلي:

"إلى أي مدى تعتمد البنوك التجارية على التحليل المادي لترشيد قراراتها في منح القروض.

ولمعالجة السؤال الرئيسي يتم تناول الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أهمية التحليل المالي في البنوك التجارية في اتخاذ قرار منح التمويل من عدمه.
- ما مدى مساهمة التمويل البنكي للمشاريع الاستثمارية في تحقيق استراتيجيات البنوك.
- ما هي أهم طرق تقييم المشروع الاستثماري.
- إلى أي مدى تعتمد أساليب التحليل المالي على توفر المعلومات والبيانات في تحليل الوضعية المالية للمؤسسات طالبة القرض.
- ما هي المخاطر التمويلية وهل يساهم التحليل المالي في تقليلها في البنوك التجارية.
- ما هي إستراتيجية بنك الفلاحة والتنمية الريفية لتحقيق أهدافه.
- ما مدى قدرة بنك الفلاحة والتنمية الريفية على منح القروض اللازمة لاحتياجات المشاريع الاستثمارية.

فرضيات الدراسة

- تتمثل الفرضية العامة للبحث فيما يلي:
- بغرض الإجابة على الإشكالي والأسئلة الفرعية نعتمد في دراستنا على الفرضيات التالية:

- اتخاذ قرار التمويل من قبل البنوك التجارية يتطلب عملية التحليل المالي كعملية أساسية مساعدة في تقييم مردودية المشاريع الإستثمارية.
- أما الفرضيات الجزئية هي:
- **الفرضية الأولى:** معرفة الوضعية المالية للمؤسسات طالبة القرض عن طريق التحليل المالي يساهم في تحسين مردودية وسيولة المؤسسات.
- **الفرضية الثانية:** عملية التحليل المالي تتطلب توفر البيانات والمعلومات المالية من أجل تحليل مردودية المشاريع بإستخدام مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية.
- **الفرضية الثالثة:** عملية التمويل البنكي تمر بمراحل مختلفة بداية من دراسة ملف القرض إلى غاية إتخاذ قرار المنح التمويل.

أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى اعتماد البنوك التجارية على أساليب التحليل المالي في ممارسة وظيفتها التمويلية.
- التعرف على أهم النسب المالية المستخدمة في البنوك التجارية العاملة في الجزائر.
- توضيح الدور الذي تلعبه المعلومات المالية في مساعدة التحليل المالي لصنع القرار التمويلي السليم.
- التعرف على رشادة القرار في منح القروض المالية.
- تسليط الضوء على كل ما يحيط بالبنوك التجارية وكيفية تسييرها.
- إظهار الجانب التطبيقي لهذا الموضوع

أسباب إختيار موضوع الدراسة

- تلازم الموضوع مع طبيعة التخصص الذي ندرسه.
- كون التحليل المالي أداة هامة تعتمد عليه البنوك في منح القروض.
- الرغبة الشخصية في معرفة أهم الأدوات المستخدمة من قبل البنوك التجارية في منح القرض المالي.
- التطور الكبير الذي شهده دور المشاريع الاستثمارية في تحقيق التنمية.

منهج الدراسة

- بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات سنعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي في عرض المفاهيم والمعلومات المالية الخاصة بمجال البحث في الجانب النظري.
- أما في الجانب التطبيقي إعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي وذلك لتحليل الوثائق والمعلومات المتوفرة.

حدود الدراسة

الحدود المكانية: تمت الدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة 904.

الحدود الزمانية: تم الإعتماد على الوثائق المقدمة على فترات من قبل البنك الخاصة لعميل للبنك، وهذه الوثائق تقديرية للفترة (2010-2014).

صعوبات الدراسة

- الدراسات السابقة الكثيرة لهذه الموضوع حتمت علينا تقديم لمسة خاصة في تقديم عملنا قصد المساهمة العلمية ومحاولة إقتراح حلول لم تتناولها الدراسات السابقة.
- صعوبة الترجمة بالنسبة للجانب التطبيقي، وذلك لإستعمال اللغة الأجنبية في البنوك الجزائرية.
- صعوبة الحصول على المعلومات.
- سرية عمل البنوك صعبت من تطبيق دراسة الحالة بصفة كاملة.

أدوات الدراسة

- الكتب المتخصصة في موضوع البحث.
- الأطروحات والرسائل الجامعية.
- الوثائق المقدمة.

- مواقع الإنترنت.
- المجلات الإقتصادية والتقارير.

الدراسات السابقة

بالإضافة إلى العديد من الدراسات الموثقة في المجلات العلمية والدوريات والكتب، تم الإطلاع على عدد من الدراسات الجامعية التي تمت ضمن حقل التحليل المالي والتمويل البنكي ونذكر منها ما يلي:

- "**مدى إعتماد المصارف التجارية على التحليل المالي في ترشيد القرار الائتماني-دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة**"- عبارة عن مذكرة ماجستير منشورة في المحاسبة والتمويل من إعداد خالد محمود الكحلوت من كلية التجارة بالجامعة الإسلامية-غزة، سنة 2005، حيث تتمحور إشكالية البحث حول إعتماد المصارف العاملة في فلسطين على التحليل المالي كأداة لترشيد قراراتها الإئتمانية.
- "**إدارة المخاطر الإئتمانية ودورها في الحد من القروض المتعثرة-دراسة تطبيقية للمصارف الجزائرية**"- من إعداد الطالبة فاطمة بن شنة، سنة 2009، هدفت هذه الدراسة التعرف على مدى مساهمة أدوات التحليل المالي والإئتماني في تقييم مخاطر الإئتمان والحد من تعثر القروض البنكية.
- "**دور البنوك التجارية في تمويل المشاريع الاستثمارية-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة وادي العثمانية**"- عبارة عن مذكرة ماستر من إعداد الطالب كمال سخري جامعة قاصدي مرباح كلية العلوم الاقتصادية تخصص مالية وبنوك، سنة 2013، هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور البنوك التجارية في تمويل البنوك التجارية.

تقسيم الدراسة

من أجل تغطية الموضوع طبقا للأهداف التي حددناها قمنا بتقسيم بحثنا إلى قسمين رئيسين نظري وتطبيقي عبر ثلاثة فصول.

الفصل الأول: بعنوان مدخل حول التحليل المالي تناولنا فيه الإطار النظري للتحليل المالي ومفاهيم عامة حوله عبر ثلاث مباحث للتعرف على نشأته من خلال لمحة تاريخية والمفهوم، الأهمية، الأهداف بالإضافة إلى أساسيات التحليل المالي من مقومات ومنهجية ومعايير.

الفصل الثاني: بعنوان اتخاذ القرار وأساليب منح القروض في البنوك التجارية، حيث تطرقنا إلى مبحثين فيهما الأسس النظرية لعملية اتخاذ القرار وأنواع القرارات والأساليب الملائمة لترشيد اتخاذها، أما المبحث الثاني تناولنا في البنوك التجارية وأساليب منح القروض.

الفصل الأول

مدخل حول التحليل المالي

تمهيد:

يعتبر التحليل المالي الأساسي أحد ادوات التحليل المالي التي تساعد المستثمرين على وضع إستراتيجياتهم وأهدافهم الإستثمارية معتمدين في ذلك على مجموعة من القوائم التالية الأساسية، وإذا أردنا الخوض في التحليل الأساسي للأسهم يتوجب علينا القيام بدراسات كمية ونوعية، حيث تقوم الاولى على تحليل رقمي ومعدلات إحصائية تؤخذ من القوائم المالية للشركات، تتناول كل من أرباح إيرادات الشركة، الأصول والخصوم، حيث تقوم بخلق نسبة مالية بين هذه البنود، أما النوع الثاني من الدراسة نجده مغلق بتحليل نوعية إتجاه التحليل ونوعية الأدوات المستعملة، وذلك بالرغم من توفر مناهج حديثة لذلك.

المبحث الأول: الإطار للنظري للتحليل المالي

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن التحليل المالي وأسباب نشأته.

1- لمحة تاريخية: إن ظهور فكرة التحليل المالي تعود إلى نهاية القرن 19 م. حيث إستعملت البنوك والمؤسسات المصرفية النسبة المالية التي تبين قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها إكتشافا إلى ديونها المحاسبية، إضافة الى أن الأرضية الاقتصادية التاريخية الممتدة من الفترة بين 1992-1933 كتن لها أثر معتبر في تطوير تقنيات التسيير والتحليل المالي، ففي سنة 1933 أسس في الولايات المتحدة الامريكية لجنة الامن والصرف ساهمت في نشر التقديرات والإحصائيات المغلقة بالنسبة المالية لكل قطاع إقتصادي[1]. وقد كان لفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية دور هاما في تطوير التقنيات التحليل المالي في فرنسا، حيث اظهر المصرفيون المقرضون إهتمامهم بتحديد خطر الإستعمال أموالهم بصفة دقيقة، ومع تطور الشركات، ووسائل التمويه في الستينات إنصب الإهتمام على نوعية الشركات، حيث تكونت في فرنسا سنة 1967 لجنة عمليات البورصة التي من أهدافها تأمين الإختيار الجيد وتأمين العمليات المالية التي نشرتها الشركات المحتاجة الى مساهمة الإدخار العمومي.

كما ان تزايد حجم العمليات، وتحسين نوعيتها ساهم بشكل كبير في خلق نظرة جديدة للتحليل المالي حيث تحول من تحليل ساكن (الفترة أو سنة) إلى تحليل ميكانيكي (دراسة الحالة المالية للشركة لعدة سنوات متعاقبة اقلها 3 سنوات والمقارنة بين نتائجها وإستنتاج وتطوير سير المؤسسة المالية) أدى تعميم التحليل المالي في لشركات إلى تطور نشاطاتها وتحقيقها قفزات جد مهمة من الإنتاج والإنتاجية[2].

2- أسباب نشأته:

هناك عدة عوامل عجلت لظهور التحليل المالي كقاعدة لتحليل وتقديم أداء الشركات حيث يمكننا تلخيص هذه الاخيرة في:

1- الثورة الصناعية وظهور الشركات الكبيرة:

إن ظهور عمليات الإنتاج الكبيرة نتج عن الثورة الصناعية مما ساعد في ظهور شركات عملاقة وايضا شركات المساهمة، والتي يكون فيها الإنفصال بين الإدارة والملاك والمساهمين، وبالتالي كان من الضرورة إيجاد وسلة تمكن المستثمرين من متابعة نتائج الشركات التي يستثمرون فيها أموالهم.

[1] ناصر دادي عدون، تقنيات المراقبة والتسيير والتحليل المالي، الجزء 1 دار الهداية العامة، عمان الأردن، 1998-ص13.

[2]- المرجع نفسه، ص 13.

2- التدخل الحكومي في كيفية إنتاج القوائم المالية: رغبة من الحكومات في توفير قدر من الامان للمستثمرين. قامت بوضع قوانين أو التشريعات التي تقضي بضرورة ان تقوم المنظمات بتبويب قوائمها المالية وعرض بياناتها المالية بشكل يسمح للمساهمين والاطراف الخارجية الاخرى بالتعرف على نتائج الشركة.

3- الكساد الكبير: ساد الولايات المتحدة في فترة الثلاثنيات من القرن المنصرم والذي عجل بالبحث عم اداة تراقب وتتنبأ بالمستقبل المالي للشركات.

4- ظهور الائتمان كمصدر للتمويل: حيث ان شركات التمويل والبنوك المقرضة تهتم بشكل اساسي بعملية اتخاذ قرار التمويل من عدمه. بناءا على مؤشرات التي تعطيها نتائج التحليل المالي.

5- ظهور البورصات الخاصة بالأوراق المالية: أن قوانين البورصة تقتضي بضرورة أن تقوم الشركات التي تطرح أسهمها الإكتتاب أن تعرض وبشكل مفصل قوائمها المالية حتى يمكن للمستثمرين من إتخاذ قراراتهم الإستثمارية.

وقد كانت لفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية دور هام في تطوير تقنيات التحلل المالي في فرنسا حيث أظهر المصرفيون والمقرضون إهتمامتهم بتحديد خطر الإستعمال أمولهم بصفة دقيقة، ومع تطور الشركات ووسائل التمويل في الستينات إنصب الإتمام على نوعية الشركات، حيث تكونت في فرنسا سنة 1967 لجنة عمليات البورصة التي من أهدافها تأمين الاختيار الجيد وتأمين العمليات المالية التي نشرتها الشركات المحتاجة في مساهمة الإدخار العام[1].

المطلب الثاني: مفهوم التحليل المالي

لقد وردت عدة مفاهيم للتحليل المالي نذكر منها:

- يعتبر التحليل المالي من المواضع العامة ف المالية وضرورة قصوى في التخطيط السليم ويعتبر تشخيصا لحال المالية للمؤسسة لفترة معينة باستعمال وسائل وطرق متعددة.

يعتبر التحليل المالي اهم وسيلة للبنوك والمؤسسات يتم من خلاله استكشاف واشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نوعية القروض الخاصة بالمشاريع الاقتصادية باستعمال المعلومات المستخرجة من القوائم المالية ومصادر اخرى من اجل استخدام هذه المؤشرات بتقييم الأداء قصد إتخاذ القرار الائتماني السليم.

- يرى بعض الاقتصاديين بأنه بتشخيص الوضع المالي الحالي والماضي للوحدة الاقتصادية بقصد اعطاء مؤشرات عن وضعها المستقبلي.

[1]- سالم مؤيد سعيد، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر عمان 2005، ص 36.

- ما سبق يمكن تعرف التحليل المالي بانه عبارة عن مجموعة الاجراءات والعمليات ويعتبر ضرورة قصوى للتخطيط المالي السليم، ونتيجة التطورات الاقتصادية لم تعد النتائج التي تظهرها القوائم المالية الختامية للمؤسسات القادرة على تقديم صورة متكاملة عن النشاط دون تعزيزها بأداة أو اكثر من ادوات التحليل المال من اجل اخضاع البيانات للفحص والتدقيق والتحليل لهدف اتخاذ القرارات الصائبة بغية تحقيق مجموعة من الاهداف.

- ومن خلال ما سبق نجد أن التحليل المالي يعتمد عليه وفي البنوك والمؤسسات بهدف الحصول على تقييم لأدائها.

المطلب الثالث: أهمية التحليل المالي

إن التحليل للبنوك والمؤسسات من الاهمية بما كان، حيث أن عملية اتخاذ القرار تكون معتمدة في الاساس على نتائج التحليل المالي في عملية اتخاد القرار لذلك نجد أن التحليل المالي يستخدم في عدة مجالات المجال الإئتماني، المجال الاستثماري، مجال دمج الشركات.

مجال تقييم كفاءة الادارة:

حيث يتم الاعتماد على نتائج هذا التحليل في عملية ترشيد قرار المنح أو الرفض للتسهيلات الائتمائية المطلوبة التي يقوم باجرائها المحلل الائتماني لدى دوائر الائتمان في البنوك، والذي يجب أن يتصنع بصفات عدة نذكر منها [1]:

- الامانة والموضوعية والصدق.
- المقدرة على التحليل العميق.
- الخبرة والتأهيل العميق.
- الخبرة والتأهيل الجيد.
- الاهتمام الجيد بقواعد المحاسبة بفروعها المختلفة.

- وتوقف الحكم بكفاءة إدارة اي بنك من البنوك على مدى نجاحه أو فشله في إدارة أموال البنك من خلال القرارات التي تتخذها ادارة الائتمان فما يتعلق بمنح التمويل من عدمه.

- فإن القرار في هذا المجال يكون رشيدا أو تنخفض نسبة السهيلات المعدومة أو المشكوك في تحصيلها.

[1] – سالم مؤيد سعيد، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر عمان 2005، ص 64.

المبحث الثاني: عموميات حول التحليل المالي

المطلب الأول: أهداف التحليل المالي ووظائفه

أهداف التحليل المالي بالنسبة للشركة: الحكم على مدى كفاءة الادارة وقدرتها على تحقيق الاستثمار الافضل يتطلب استناد متخذ القرار على نتائج التحليل المالي وبالتالي فإن التحليل يهدف إلى:
تقدم الوضع المالي والنقد للشركة
تقييم نتائج قرارات الاستثمار الطويل.

- تحديد مختلف الانحرافات داخل الشركة ووضع الحلول اللازمة لها.
- الاستفادة من نتائج التحليل المال لا عداد الخطط المستقبلية.
- تحديد الفرص المتاحة أمام الشركة والتي يمكن اسستثمارها.
- التوقع والتنبؤ باحتمالات الفشل التي توجه الشركة.
- التحليل المالي يعتمد اهم مصادر المعلومات الكمية والنوعية لمتخذ القرارات.
- تقيم ملائمة الشركة في الاجل الطويل والقصير.
- تحسين وتقييم خطة العمل خطة العمل المطبقة داخل الشركة.
- توضيع واستكشاف وضعية الشركة من كل الجوانب.
- قدرة الشركة على ادراك لمكانة سداد دونها ودراسة قدرتها على الاقتراض عند الحاجة.

اهداف التحليل المالي بالنسبة للمتعاملين مع الشركة:

الأطراف المتعاملة مع الشركة للأهداف عديدة من وراء التحليل المالي للشركة حيث يهدفون الى:

- تقييم النتائج المالية وتحديد الأرقام الخاضعة للضريبة.
- الموافقة أو الرفض على طلب الشركة من اجل الاستفادة من القرض.
- اجراءات ملاحظات حول الاعمال التي تقوم بها الشركة في الميدان المالي.

- يتوجب على المحلل المالي الحذر عند التعامل مع نتائج التحليل المالي من اجل تحقيق هذه الأهداف، حيث ان قاعدة البيانات المعتمدة كمصدر للتحليل هي بيانات محاسبية مستخرجة من القوائم المالية التي يتم اعدادها وفقا للقواعد والمعايير المحاسبية من جهة. وبعض العناصر القوائم المالية من جهة اخرى. الامر الذي يمكن أن يؤدي الى اختلاف وتفاوت في نتائج التحليل المالي خلال فترة زمنية معينة خاصة وانها تخضع لاجتهاد والتقدير الشخصي.

2 – وظائف التحليل المالي:

للتحليل المالي عدة وظائف ترتكز في مجملها حول:

2-1 توجيه المستثمرين لاتخاذ القرار: من بين وظائف التحليل المالي توجيه متخذي القرار لا تخاذ احسن القرارات التي تعود على المؤسسات بالربح أو الفائدة بغرض تحقيق اهدافها، بالإضافة إلى محاولة التأقلم مع البيئة الخارجية التي تتميز بعد الاستقرار.

من بين القرارات التي تحددها سياسات التحليل المالي:

2-2 اتخاذ قرار الاستثمار: وذلك عن طريق ابراز مزايا وحدود عمليات الاستثمار المرتقب انجازها.

2-3 اتخاذ قرار التمويل: حيث تمكن مجلس الادارة من البحث على فرص تمويلية أخرى افضل وأحسن.

اتخاذ قرار التخطيط والرقابة المالية: من اجل تمويل ورقابة مختلف العمليات المالية الشكل التالي بين وظائف التحليل المالي.

2-4 اتخاذ قرار التخطيط والرقابة المالية: من أجل توجيه ورقابة مختلفة العمليات المالية الشكل التالي بين وظائف التحليل المالي.

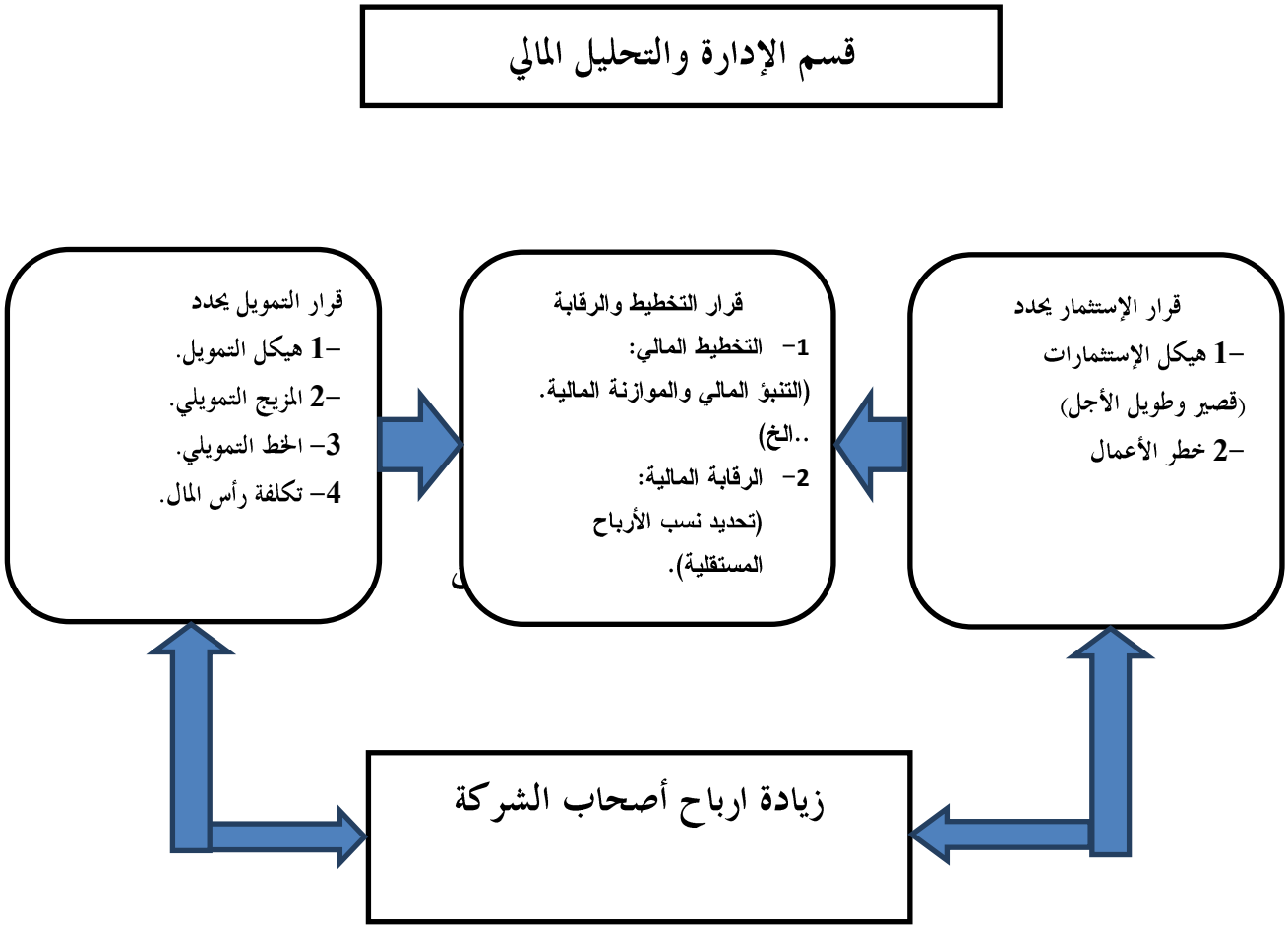
- من خلال المخطط السابق نلاحظ أنه من أجل تحقيق هدف تعظيم ثورة المساهمين، عن طرق إتخاذ القرار الأمثل بشأن عملية الإستثمار على الإدارة أن تتبع الوظائف التالية:

1- التحليل والتخطط المالي: وذلك من خلال تحليل البيانات المالية وتحويلها إلى معلومات يمكن إستخدام المعادلات والموازنات المتعلقة بالإيرادات والمصاريف التي تخص المشروع في المستقبل.

2- تحديد هيكل أصول المشروع: من حيث تحليل حجم الإستثمارات ف كل من الأصول القصيرة وطويلة الأجل: وكذالك التوجيه بإستخدام الأصول الثابتة الملائمة.

3- تحديد الهيكل المال للمشروع: إذ يجب تحديد المزج الامثل والأكثر ملائمة من تمويل قصير وطويل الاجل، كذلك تحديد طبيعة ديون المشروع سواء كانت ملكية أو عن طريق الاقتراض.

الشكل رقم (01): وظائف التحليل المالي في إتخاذ القرار



المطلب الثاني: انواع التحليل المالي

ان تعدد الاطراف المستفيدة المستعملة للتحليل المالي وتعد الاغراض التي يسعى الى تحقيقها ادى الى التمييز بين عدة انواع وفق عدة اسس، ومع ذلك فان تلك الانواع يمكن ان تكمل بعضها وليس بالضرورة انها منفصلة عن بعضها البعض، كذلك لابد على المحلل المالي اتباع خطوات ومراحل في اطار منهجية واضحة من اجل الوصول الى الاهداف المسطرة مع تطبيق معايير الشفافية وتوفر المعلومات وملائمتها قبل اعداد التقرير النهائي لعملية التحليل[1].

1- انواع التحليل: كي تنجح عملية التحليل في تحقيق اهدفها المنشودة لابد من توفر مجموعة من الشروط حيث تتعدد انواع التحليل المالي وهذه الانواع ناتجة عن التبويب الذي يتم استنادا على اسس مختلفة ومن اهم هذه الاسس ما يلي:

[1]- خلدون ابراهيم شريفات، الإدارة والتحليل المالي، دار وائل للنشر عمان الأردن، 2001، الطبعة 1، ص 93.

1-1- الجهة القائمة بالتحليل: استنادا على الجهة القائمة بالتحليل المالي يمكن تبويب التحليل المالي الى:

1- التحليل الداخلي: يقصد به التحليل المالي الذي يتم بواسطة موظف أو قسم أو ادارة أو اي وحدة تنظيمية اخرى تقع ضمن الهيكل التنظيمي للشركة، مثل الادارة المالية، قسم المحاسبة، التدقيق المالي الداخلي وغيرها.

2- التحليل الخارجي: يقصد به التحليل الذي تقوم به جهات من خارج المؤسسة، ويهدف هذا التحليل الى خدمة هذه الجهات الخارجة لتحقيق أهدافها.

2- الأسلوب المتبع في التحليل: تعدد الاساليب المتبعة التحليل المالي ومن أمثلتها:

- أسلوب التحليل بالنسب المالية
- أسلوب التحليل بالمقارنات
- أسلوب التحليل بالأرقام القياسية
- أسلوب التحليل باتباع واستخدام الطرق الرياضية

البعد الزمني للتحليل:

ان للتحليل المالي بعدا زمنيا يمثل الماضي والحاضر وبناء عليه يمكن تبويب التحليل المالي من حيث علاقاته، بالأزمنة إلى ما يلي:

- **التحليل الرأسمالي (الثابت):** يسمى أيضا التحليل العمودي ويتمثل ف تحليل كل قائمة مالية بشكل مستقل عن غيرها وذلك بدراسة العلاقات الكلية بين بنود القائمة المالية المختلفة في تاريخ معين.

- **التحليل الأفقي (المتغير):** يرتكز هذا التحليل على دراسة التغيير الذي يحدث على سلوك التغير مع مرور الزمن سواء كانت زيادة أو نقصان، وتوضيح التغيرات التي تحدث على العنصر أو حتى على النسبة التي يتم تشكيلها بالتحليل الرأسي كما يسمح بتفسير الإنجازات ونشاط المؤسسة على ضوء هذا السلوك من ثم ايجاد القرارات المناسبة بعد تتبع أساليب التغير إلى جذورها[1].

- **المركز النسبي:** يسميه البعض قياسا بالمكان ويتم ذلك عن طريق مقارنة النسب الخاص بالمؤسسة بالنسب السائدة ف الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة وتؤدي هذه المقارنة إلى إكتشاف انجرافات هده المؤسسة عما هو سائد في الصناعة[2].

- **وقت وقوع التحليل:** يمكن إجراء التحليل المالي من حيث وقت الزمن وقوعه على النحو التالي:

---

[1]- لساس مويحي، دور التحليل المالي في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، تخصص فحص محاسبي، مدكرة ماجستير جامعة بسكرة 2015، ص 05.

[2]- خولة أوزاغ – مرجع سابق 2016. ص 6.

- **التحليل التاريخي:** يقصد بهذا النوع من التحليل تقييم نشاط المؤسسة أو مركزها المالي أو كلهما خلال فترة زمنية ماضية مختارة كأن تكون لفترة 3 سنوات. .. إلخ.
- **التحليل المستقبلي:** يقصد بهذا النوع تغيير نشاط المؤسسة أو مركزها المالي أو كليهما معا من خلال فترة زمنية مستقبلية كأن يكون لفترة 3 سنوات لاحقة أو 5 نوات قادمة وذلك بالاعتماد على المعلومات التاريخية للمؤسسة.

الفترة التي يغطيها التحليل:

- تحليل مالي قصير الاجل.
- تحليل مالي طويل الأجل.

المدى الذي يغطيه التحليل: يمكن تقسيم التحليل إستنادا إلى المدى أو النطاق الذي يغطيه إلى التحليل الشامل والتحليل الجزئي.

المطلب الثالث: أساليب التحليل المالي

يمتاز التحليل المالي بتعدد أدواته وأساليبه التحليلية المستعملة من قبل المؤسسة بما فيها من الطرق التقليدية للتحليل وكذلك الطرق والأساليب الحديثة، وما يساعده على التحليل الصائب توفر البيانات المحاسبية والمالية اللازم توجدها من أجل نجاح عملية التحليل مع مراعات كافة المعايير والمقومات الخاصة بعملية التحليل من اجل الوصول إلى نتائج ذات أهمية، فلتحليل المالي وظائف وادوات يجب مراعاتها مع تصنيف وتبويب جيد للبيانات وهذا ما يؤدي حتما إلى نتائج تحليل مالي كفئ ذو فعالية ومصداقية.

1- تحليل الميزانية المالية:

إن مؤشرات التوازن المالي، هي من أهم الادوات التي يستعين بها المحلل المالي لمعرفة الحالة المالية للمؤسسة، فالمقصود بالتوازن المالي هو مقدرة المؤسسة على التسيير بشكل عادي وفي نفس الوقت التوفق بين إستحقاقية الخصوم وسيولة الاصول، أي ان الخصوم التي ستحقق بعد فترة طويلة لابد ان تقابلها الاصول التي ستستغرق مدة طويلة أيضا للتحويل إلى سيولة والعكس صحيح، وذلك بعد صياغة الميزانية، حيث يبدأ بدراسة وتحليل الوضعية المالية للمؤسسة بالإعتماد على مؤشرات التوازن المالي.

راس المال:

يعتبر راس المال العامل من اهم مؤشرات التوازن المالي، وانه ينشا التوازن المالي الادنى وهو جزء الاموال الدائمة الموجهة للتمويل دورة الاستغلال وتمييز قدرة المؤسسة على تمويل اطولها المتداولة عن طريق اموالها الدائمة ويحسب وفق علاقتين:

من اعلى الميزانية: (في الاجل الطويل) راس المال العامل: الاموال الدائمة – الاموال الثابتة.
من اسفل الميزانية: (في الاجل القصير) راس المال العامل: الاصول المتداولة – الديون قصيرة الاجل[1].

انواع راس المال العامل:

رأس مال الخاص: وهو المقدار من الاموال الخاصة عن تمويل الاصول الثابتة ويحسب بالعلاقة التالية:

راس المال العامل: الاموال الخاصة. اطول ثابتة.

راس المال العامل الخاص: راس المال العامل الدائم – الديون الطويلة جدا.

راس العامل الاجمالي: ضم مجموعة العناصر الاصول التي تدخل ضمن الدورة الاستغلالية للمؤسسة وتتمثل في مجموعة الاصول التي تدوم لمدة سنة واحدة أو اقل من سنة ويحسب وفق العلاقة التالية:

راس المال العامل الاجمالي: مجموع الاول المتداولة: قيم الاستغلال + قيم قابلة للتحقق + قيم جاهزة.

4: راس المال العامل الخارجي: هو جزء من الديون الخارجية التي تمول الاصول المتداولة: ويحسب كما يلي:

راس المال العامل الخارجي: مجموع الديون القصيرة الاجل + مجموع الديون الطويلة الاجل.

يختلف حجم راس المال العامل من مؤسسة الى اخرى حسب طبيعتها.

- في حالة راس المال العامل الصافي موجب. $Fr > 0$ يشير الى ان المؤسسة متوازنة ماليا على مدى الطويل.

- في حالة راس المال العامل الصافي $Fr = 0$ في هذه الحالة تغطي الاموال الدائمة الاصول الثابتة فقط اما الاصول المتداولة فتغطي عن طريق العروض قصيرة الاجل وتترجم الحالة المالية والوضعية الصعبة للمؤسسة[2].

- في حالة راس المال العامل الصافي سالب $Fr < 0$ يعني ان المؤسسة عجزت عن تمويل استثمارتها وباقي الاحتياجات المالية باستخدام الموارد المالية الدائمة فهي بحاجة لتقليص استثمارتها الى الحد التوافقي مع الموارد المالية.

احتياجات راس المال العامل: تدرس احتاجات راس المال العامل في الاجل القصير وتصبح الديون القصيرة الاجل ما لم يحن موعد تسديدها، بينما الاصول المتدوالة التي لم تتحول بعد الى سيولة فتسمى

[1]– سليمان ناصر، التقنيات البنكية وعمليات الائتمان، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص60.

[2]– حجيلة بركان، مرجع سابق، 2011 ص 71–72.

احتياجات دورة الاستغلال، فيحاول المسيرون الماليون الاستعانة بالموارد المالية في تنشيط دورة الاستغلال على ان تكون ملائمة بين استحقاقية الموارد مع سيولة الاحتياجات كما الجدول الآتي

الجدول رقم (01): إحتياجات رأس المال العامل.

<table>
<tr><td colspan="6">احتياجات الدورة</td></tr>
<tr><td>اوراق القبض</td><td>زبائن</td><td>سندات التوظيف</td><td>منتجات تامة</td><td colspan="2">مواد اولية</td></tr>
<tr><td rowspan="2">احتياجات راس المال العامل</td><td>اوراق الدفع</td><td>ديون الاستغلال</td><td>ديون شركاء</td><td>موردون</td><td>ديون مخزونات</td></tr>
<tr><td colspan="5">موارد الدورة</td></tr>
</table>

المصدر مبارك سلوس، نفس المرجع ص74

في احتياجات الدورة استثنين القيم الجاهزة لأنها لم تصبح في حاجة الى سيولة وفي موارد الدورة استثنين مصرفية وكل الديون قصيرة الاجل. التي لم يبق لها لمدة زمنية من اجل التسديد وبالتالي لم تصبح موردا ماليا قابلا للاستخدام.

عندما تكون قيمة احتياجات راس مال العامل سائبة يعاب على المسيرين هناك موارد مالية ما دام ضمان تسديد موجودا والمتمثل في كبر بعض المخزونات أو بعض الحقوق.

خاصة ان بعض الموارد المالية – أو حتى منعدم التكلفة، وبالتالي كلما كانت احتياجات راس المال العامل تقترب من الصرف على حسن تغطية الاحتياجات بالموارد، ومنه تحسب وفق الحالة العلاقة التالية:

احتياجات راس المال العامل: (الاصول المتداولة – القيم الجاهزة) – (الديون القصيرة الاجل – السلفات المصرفية[1]

الخزينة:

مفهوم الخزينة: يمكن تعريف خزينة المؤسسة على انها مجموعة الاموال التي تكون تحت تصرفها خلال دورة الاستغلال، تشمل صافي القيم الجاهزة اي ما تستطيع التصرف فيه فعلا من مبالغ سائلة ان احتفاظ المؤسسة بخزينة اكثر من اللازم يجعل السيولة جامدة غير مستخدمة في دورة الاستغلال تحسب الخزينة بإحدى العلاقتين التاليتين:

الخزينة: راس المال العامل – احتياجات راس المال العامل.

الخزينة: القيم الجاهزة. القروض المصرفية

[1]– مبارك لسلوس التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2012 ص 39.

الحالات الممكنة للخزينة:

الحالة الاولى: الخزينة الصرفية: تكون المؤسسة قد حققت توازنها المالي، وذلك لتساوي كل من راس المال العامل واحتياجات راس المال العامل.

الحالة الثانية: الخزينة الموجبة: قد تكون الموارد الدائمة + اكثر من الاصول الثابتة، وبالتالي هناك فائض في راس المال العامل مقارنة بالاحتياج في راس المال العامل ويظهر هذا الفائض في شكل السيولة.

الحالة الثالثة: الخزينة السالبة: يكون راس المال العامل، اقل من الاحتياج في راس المال العامل، هنا تكون المؤسسة بحاجة الى موارد مال لتغطية الاحتياجات المتزايدة من اجل استمرار النشاط[1].

المبحث الثالث: أساسيات التحليل المالي:

المطلب الأول: مقومات المنهجية والتحليل المالي:

1- مقومات التحليل المالي: يستند التحليل المالي إلى مجموعة من المبادئ والمقومات يعتمد عليها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، حيث تتلخص في:

- تحديد أهداف التحليل المالي بشكل واضح.
- تحديد الفترة التي يشملها التحليل المال، مع تحديد البيانات المالية التي يمكن الإعتماد عليها.
- تحديد المؤشرات المناسبة للوصول الى أحسن النتائج وباقل تكلفة واسرع وقت.
- التفسير السليم لنتائج التحليل المالي، حيث تصبح كقاعدة للمحلل المالي يستخدمها بطرق سليمة، حيث تعطي نتيجة غير قابلة للتأويل.
- أن يكون المحلل المالي على دراية تامة بالبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالشركة.
- يجب ان يتميز المحلل بقدرات علمية وعملية، ومؤهلات يجعله قادرا على تفسير النتائج المتحصل عليها،إضافة إلى تمكنه من التنبؤ بالمستقبل.

2- منهجية التحليل المالي: هي الطرق والأساليب والإجراءات التي يتعامل معها المحلل المالي في إجراء عمليات التحليل المالي للقوائم المالية الخاصة. بالعملاء،هذه المنهجية تحكمها بعض المبادئ والأسس العامة التي تم أخذها بعين الإعتبار لإتمام عملية التحليل المالي بشكل كبيرينتج له تحقيق الهدف المطلوب ويمكن التعبير عنها بخطوات التحليل المالي التالي.

2-1 تحليل الهدف من إجراء عملية التقسيم: يتحدد الهدف في عملية التحليل المالي على ضوء الموضوع أو المشكلة الموجودة لدى الشركة حتي يتمكن المحلل من جمع المعلومات الخاصة. فقط بالموضوع المعني ويوفر الوقت والجهد، والتكاليف الغير لازمة، فمثلا. إذا تقدم أحد العملاء بطلب

[1]- سليمان ناصر، مرجع سابق 2012، ص 60.

قرض من البنك التجاري فيصبح الهدف الأساسي للمحلل المالي لدى البنك من معرفة القدرة المالية لهذا العميل على سداد القرض في الوقت المحدد.

2-2 تحديد الفترة التي يشملها التحليل المالي: حتى تتحقق عمليات التحليل المالي أهدافها، فلا بد انتشمل فترة التحليل للقوائم المالية لسنة واحدة قد لا تكون كافية للحصول منها على المعلومات التي يستطيع المحلل من خلالها الحكم على قدراتها إمكانيات العميل.

2-3 تحديد العمليات التي يحتاجها لبلوغ اهدافه: أما المعلومات التي يحتاج إليها المحلل فيمكن الحصول عليها من عدة مصادر فيمكن الحصول على المعلومات الشخصية عن العميل من خلال المؤسسات التي يتعامل معها.

2-4 إختيار الأسلوب والادوات المناسبة لحل المشكلة: ومن الأساليب والأدوات المستخدمة في التحليل كثيرة نذكر منها نسبة التداول، نسبة السيولة السيولة السريعة، معدل دوران النقدية، معدل دوران المخزون السلعي، الرافعة المالية بالإضافة إلى كشوف التدفقات النقدية خلال فترات زمنية متتالية.

2-5 إختيار المعيار المناسب من معايير التحليل المالي لإستخدامه في قياس النتائج:

حيث يتم إختيار المعيار المناسب من أجل قياس نتائج التحليل المالي وإسقاطها على نشاط الإدارة من أجل معرفة ميزات وحدود العمليات المالية المتبعة.

2-6 تحديد درجة الإنحراف عن معيار المستخدم في القياس: يتوجب على، المحلل المالي معرفة مدى إنحراف النتائج عن معيار المستخدم، حتى تحقق الإدارة نتائج أفضل.

2-7 دراسة وتحليل أسباب الإنحراف: بعد العملية السابقة يجب معرفة الأسباب الحقيقية والتي أدت إلى الإنحرف على مسار المستخدم.

2-8 وضع التوصيات اللازمة في التقرير الذي بعد من طرف المحلل في نهاية عملية التحليل: تعتبر اخر خطوة في عملية التحليل المالي وهذا من الخروج بتوصيات وإستنتاجات حول النشاط المالي للشركة.

مما سبق نستنتج أن: الغاية من نتائج التحليل المالي هي من تحدد تعريفه بشكل دقيق، لذا يتوجب إليها الشركة، وبذالك يكون مراعيا للحالة البيئية التي تتسم بحالة عدم الاستقرار، كما أن أهمية التحليل المالي الحديث تجلت أكثر مع تطور النشاط الشركة حيث أصبح يمثل العصب المحرك لها، ولهذا عكف المحللون الماليون على إيجاد آداة جديدة تكون كقاعدة للتحليل المالي وتعمل وفقا لنفس المعايير والمقومات لكن بأهداف أكبر، والمتمثلة في الربط بين عملية تحليل والتقييم أسهم الشركات إنطلاقا من

البيانات والمعلومات المالية التي تفصح عنها الشركة بهدف تعظيم الثروة الخاصة بالملاك وهذه الآداة سميت بالتحليل الأساسي لآداة وأسهم الشركات.

المطلب الثاني: القوائم المستخدمة في التحليل المالي:

تعتبر القوائم المالية على انها تقارير مكتوبة عن الحالة المالية للشركة، ويتضمن هذا التقرير قائمة الدخل، وبيان الميزانية العمومية، وبيان تغيرات في القيمة، وبيان التدفق النقدي، وتعد اعداد البيانات المالية خطوة الاولى لإنشاء نظام الإدارة المالية، حيث يجب التخطيط لإعداد البيانات المالية بشكل شهري، وذالك للقدرة على الإدارة بشكل استباقي.

أنواع القوائم المالية:

- **قائمة الدخل:** تعد قائمة الدخل أحد أهم مكونات الإدارة المالية حيث تبين جميع مصادر الإيرادات مقابل مصاريف العمل خلال فترة زمنية معينة، وتتكون من عدة عناصر: هي المبيعات، تكلفة البضاعة المتاحة، إجمالي الربح، التكاليف التشغيلية، الإستهلاك، الارباح التشغيلية، الإيرادت والمصروفات الأخرى، وصافي الربح قبل الضريبة، وضريبة الدخل، وصافي الربح بعد الضريبة[1].

- **الميزانية العمومية:**

هي أحد القوائم الرئيسية التي يجب على المحاسب إعدادها، وهي توضح الوضع المالي العام للشركة خلال فترة زمنية معينة، وتتكون من ثلاثة عناصر، وهي الأصول والمطلوبات وحقوف الملكية حيث ان الهدف من إعداد الميزانية هو ثبات صحة المعادلة المحاسبة.

والتي تنص على ان مجموعة قيمة الحقوق الملكية والإلتزامات يجب ان يساوي قيمة الاصول، ولأن الميزانية العمومية تعطي انطباعا سريعا عن الوضع المالي للشركة، يهتم المقرضون والموردون، المستثمرون للبيانات التي توضحها، وذلك لتقديم الجدارة الإئتمانية للشركة، حيث ان ارتفاع نسبة المطلوبات مقابل الأصول يشكل مصدر قلق.

قائمة التدفقات النقدية:

تقدم قائمة التدفقات النقدية للشركة الداخلية والخارجية وهي من الامور المهمة التي تحتاجها الشركة يكون لديها كمية مال كافية لدفع نفقاتها وشراء الاصول وتظهر هذه القائمة تغيرات التدفق النقدي للشركة مع مرور الوقت.

[1]– أمنية زغاد التحليل المالي وقائمة مصادر الأموال واستخدامها، جامعة سعيدة، البليدة 2005، ص 32.

المطلب الثالث: المعايير والاداوت المستخدمة في التحليل المالي:

1- **المعايير المعتمدة في التحليل المالي:** في عصرنا الحديث اصبحت نتائج التحليل المالي غير كافية لوحدها من اجل عكس المعلومات المناسبة وتحقيق اهداف التحليل المالي، لذا لابد من القيام بعملية التحليل المالي ان يعتمد على مجموعة من المعاير للحكم على كفاءة نتائج التحليل.

1-1- تعريف المعيار: المعيار هو اداء يقاس عليها شيء معين بهدف اعطاء حكم عليه، وتفسير نتائجه حيث يكون تفسير النتائج التي يتم التواصل اليها باستخدام تقنيات التحليل، عن طريق استخدام مجموعة من المعايير تكون بمثابة قاعدة لعملية التحليل، فالتواصل الى ارقام مطلقة من خلال عملية التحليل المالي لا يعني شيئا بالنسبة للحالة المالية للشركة، الا اذا تم تفسير تلك النتائج وفقا لتلك المجموعة من المعايير[1].

اهم المعايير المعتمدة: هناك مجموعة من المعايير يعتمدها المحلل المالي من اجل قياس اداء الشركة اهمها:

المعايير المطلقة: تقيس كفاءة سيولة الشركة في الاجل القصير، ياخذ المعيار قيمة مطلقة ثابتة في ضوئها تقارن القيمة المماثلة للشركة مع هذه القيمة، أو هي مجموعة من المعايير التي توصل اليها عن طريق دراسة عدة قوائم مالية لعدة فترات مالية ولعدد من الوحدات الاقتصادية، وبالتالي اذت الى التواصل الى النتائج ارقام مطلقة يمكن من خلالها الحكم على الوحدة الاقتصادية المعنية بالتحليل، ومن المعايير الشائعة لهذا المجال نجد نسبة التداول 2 مرة ن معيار نسبة السيولة السريعة 1.5 مرة.

نسبة التداول: وهي تمثل احد انواع النسب التي تقيس السيولة النقدية للوحدة الاقتصادية حيث يتم من خلالها توضيح العلاقة التي مكن ان تنشا بين كل من الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة في سبيل الحكم على مدى قدرة الوحدة الاقتصادية على الوفاء بالتزاماتها تجاه التغيير، ويمثل المعيار المطلق لهذه النسبة 1:2 اي ان اجمالي الموجودات المتدوالة يفضل ان تكون ضعف اجمالي المطلوبات المتداولة بمعنى انه على الوحدة الاقتصادية ان تؤمن وجود سيولة نقدية من خلال الموجودات المتدوالة تساوي ضعف ما عليها من الالتزامات أو دون متمثلة بالمطلوبات المتداولة ن وعليه فان النسبة التدوال فضل ان نأخذ الشكل الاتي:

نسبة التدوال = الموجودات: 1:2 كمعيار مطلق

[1] -amme dolganos pishers Kinter nationlas economic indicators and central joh jsons. 2007. p89-91 .

نسبة السيولة النقدية: وهي تمثل احد انواع النسب التي تقيس السيولة النقدية للوحدة الاقتصادية: ويطلق عليها ايضا نسبة التداول سريعة، وبموجب هذه النسبة يتم استبعاد الموجدات المتدوالة بطيئة التحول الى نقدية وخاصة المخزون السلمي، وذلك في سبيل خلق حالة الامان لدى الدائنين والمقرضين من قدرة الوحدة الاقتصادية على الوفاء بالتزامتها تجاههم، خاصة وان المخزون السلعي غالبا ما يمثل نسبة كبيرة من اجمالي الموجودات المتدوالة، فضلا عن وجود بعض العراقيل اثناء تصفيته، عندما تضطر الشركة لذلك لاي سبب من الاسباب التي تحتم هذا الامر.

وعليه فان نسبة السيولة السريعة سوف توضح العلاقة بين اجمالي الموجودات المتداولة، سريعة التحول الى نقدية خلال الفترة المالية اي بعد استعادة المخزون السلعي واجمالي المطلوبات المتداولة والتي يفضل ان تكون ناتجها كمعيار مطلق 1.1 وبما يعني ان اجمالي الموجودات المتداولة سريعة التحول الى نقدية بفضل اجمالي المطلوبات المتداولة، وذلك وفق الصيغة الرياضية الاتية:

نسبة السيولة السريعة للمطلوبات المتداولة: الموجودات المتداولة – المخزون:

1-1 كمعيار مطلق.

المعايير التاريخية: تعتمد على نتائج التي حققتها الشركة خلال فترة أو فترات زمنية ماضية تاريخية، حيث يعتمد المحلل المالي على مقارنة النتائج التي تم التوصل اليها عن الفترة المالية المعنية بالنتائج التي تم تحققها خلال الفترة أو الفترات المالية السابقة، في سبيل تفسير النتائج واعطاء الحكم على النتائج المحققة عن اي علاقة رياضية يمكن ان تنشأ بين البيانات المالية التي تحتويها القوائم المالية.

المعايير القطاعية والصناعية : وهي تلك المعايير المعتمدة على عملية المقارنة على النتائج التي يتم التوصل اليها من الشركة المعنية مع النتائج التي حققتها شركات اخرى تعمل ضمن نفس القطاع صناعيا كان ام تجاريا ام ماليا ام زراعيا، لكي تكون النتائج عملية المقارنة ادق واوضح في تفسير النتائج، حيث انه من الافضل مقارنة النتائج التي يتم التوصل اليها عن شركة تعمل في قطاع الغزل والنسيج مع شركة اخرى تعمل ضمن نفس القطاع، وليس مع شركة اخرى تعمل ضمن قطاعات اخرى.

المعايير المستهدفة: وهي تلك المعايير التي تضعها الشركة وتخطط للوصول اليها في ضوء امكانيتها المادية والبشرية المتاحة، حيث يتوجب ان يكون تخطيط الشركة سلميا ودقيقا

حتى تكون عملية المقارنة مع النتائج المحققة سليمة ودقيقة، ومن امثلة المعايير المستهدفة التي يمكن ان تخطط لها الوحدة الاقتصادية اساليب الموازنات والتكاليف المعيارية.

الادوات المالية المستخدمة في التحليل المالي:

يستند المدقق المالي على عدد ادوات التحليل لاجراء هذه العملة المحاسبية، ويتم استخدام الاداة المطلوبة وفقا لدرجة التحليل المطلوبة للبيانات المحاسبية المتوفرة ومنها.

التحليل الافقي

يركز التحليل الافقي علي دراسة التغيرات التي تطرأ على عناصر القائمة المالية خلال فترة مالية معينة، وكما تعتبر المبالغ ونسب التغيرات الطارئة محل الاهتمام المدقق المالي الذي يحتاجه عند استخدامه لهذه الاداة مقارنة تساعده في قياس التغيرات التي طرأت على العناصر ومبالغها وبالتالي الكشف عن نتيجة التحليل والتغيرات.

التحليل الراسي

يعرف ايضا بالتوزيع النسبي لعناصر القوائم المالية، وهو تلك الاداء التي تركز جل اهتمامها على قياس نسبة تأثير وجود كل عنصر من العناصر التي تحتويها القائمة المالية في القيمة الاساسية في القائمة ذاتها، التي تستخدم كأسلوب اساسي لقياس التوزيع النسبي لما تحتويه القائمة لما تحتويه القائمة المالية من عناصر.

تحليل النسب المالية:

هي الأداة الاهم بين ادوات التحليل المالي والاكثر استخداما ايضا بين مدققي الحسابات المالية، وتركز هذه الاداة على اعتماد على النسب المالية لقياس العلاقات بين عناصر قوائم المالية وقيمتها.

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل الى مفهوم التحليل المالي، اهميته، انواعه و وظائفه ، وكذا ذكر كيفية تحديد اساليبه ، بالإضافة الى معرفة ادوات التحليل المالي ومختلف النسب والمعايير التي لها دور في تحليل الوضعية المالية وكيفية استخدامها في اجراء التحليل للقوائم المالية.

الفصل الثاني

اتخاذ القرار وأساليب منع القروصه في البنوك التجارية

تمهيد

تواجه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي ضغوطا تنافسية حادة ناتجة عن التعامل مع بيئة أعمال تتسم بالتعقد وعالمية المنافسة، وتعاني من مشاكل تحتاج إلى اتخاذ قرارات بشأنها، قد تكون هذه القرارات دورية كقرارات التخطيط والرقابة أو غير دورية كتلك المتعلقة بالأعمال اليومية وما قد يرتبط بها من تغيرات، وهذا ما أدى إلى تعقد عملية صنع القرارات الادارية التي تستدعي توفير معلومات متكاملة تساعد على رفع كفاءة وفعالية عملية صنع القرار، لذلك يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذه من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى بالنسبة للإداريين والمتموقعين على قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة، مستعينين بأساليب علمية ومنطقية قادرة على التعامل مع مختلف المتغيرات، وهذا من أجل التفكير والابتكار والاختيار بين البدائل المتاحة، لذا يجب على متخذ القرار أن يلجأ باستمرار إلى دراسة وتحليل المعلومات المتوفرة والتي ينبغي أن تكون محددة وواضحة وشاملة.

والبنوك التجارية كغيرها من المؤسسات الاقتصادية يقع على عاتقها مسؤولية تنمية الاقتصاد الوطني ودعمه بجميع مؤسساته وقطاعاته، حيث يتوفر لدى البنوك قدرة كبيرة يجب توظيفها في تحقيق النمو في المجتمع بأكمله، الأمر الذي يتطلب من البنوك ضرورة تبني استراتيجية شاملة تعمل قدر الامكان على تعظيم المكاسب من خلال رفع الكفاءة وتقليل الخسائر المحتملة من خلال اتخاذ قرارات مثلى مبنية على أسس علمية.

وبناء على ما تقدم نتناول في هذا الفصل المباحث الأربعة التالية:

المبحث الاول: الأسس النظرية لعملية اتخاذ القرار

المبحث الثاني: البنوك التجارية وأساليب منح القروض

المبحث الاول: الأسس النظرية لعملية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار من الأمور الهامة في المؤسسة والتي يتوجب عليها أن توليها اهتمام وتركيز كبير، لأن أي خلل في اتخاذ القرار ينعكس على كل وظائف المؤسسة مثل وظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، كذلك النجاح في عملية اتخاذ القرارات ينعكس ايجابا على تلك الوظائف، وبالتالي فهو محور كل عملية ادارية.

في هذا المبحث سيتم تناول مجمل الأسس التي تشمل عملية اتخاذ القرار في المؤسسة بصفة عامة، لنتخصص فيما بعد حول عملية اتخاذ القرار في البنوك التجارية.

المطلب الأول: طبيعة عملية اتخاذ القرار

اتخاذ القرار الاداري جوهر النشاط الانساني ومحور اهتمامه سواء على الصعيد الشخصي أو الوظيفي، فكل خطوة مبنية على قرار والقرار مرتبط بحل المشاكل.

أولا: مفهوم القرار الاداري

أ- **لغة:** جاء في اللغة "قر" بمعنى سكن واطمأن، وقرر الأمر رضا عنه وأمضاه، وتقرر الأمر بمعنى ثبت واستقر، والقرار هو ما انتهى إليه الأمر[1] .

ب- **اصطلاحا:** قدمت عدة تعريفات للقرار إلا أنها تنبع من حقلين للمعرفة العلمية هما حقل الادارة العامة وحقل العلوم القانونية ففي الحقل الأول تدور التعاريف حول معنى أن القرار هو:

- عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الامكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة[2] .
- يعرفه *nigro* بأنه الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين[3] .
- ويوجد من الباحثين من يعرفه بأنه الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل[4] .

أما في الحقل الثاني فإن القرار يعرف على أنه:

- افصاح عن الارادة المنفردة الملزمة للأفراد بما لها من سلطة عامة والذي يصدر في الشكل الذي تتطلبه القوانين واللوائح وذلك بقصد احداث أثر قانوني كان ذلك ممكنا وجائزا قانونيا وكان الباعث عليه مصلحة عامة[5] .
-

[1] رابح سرير عبد الله: القرار الاداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص22.

[2] محمد الصيرفي: القرار الاداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، دون طبعة، الاسكندرية، مصر، 2008، ص11.

[3] F. Nigro: modern public administration, harper and row publishers new York,1965,p,173

[4] خليل محمد العزاوي: ادارة اتخاذ القرار الاداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2006، ص 21.

[5] خليل محمد العزاوي، مرجع سابق، ص 21.

- القرار يتعلق بتنفيذ الأهداف ويقوم على المشروعية والتدرج في السلطة والمنطق ويختص بموضوع واحد[1] .

من خلال ما تم عرضه من تعاريف يمكن القول بأن القرار الاداري هو البديل المختار بطريقة عقلانية من بين مجموعة من البدائل من طرف صانع القرار لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف التي تخدم المؤسسة.

ثانيا: اتخاذ القرار والصفات الواجب توفرها في متخذه

غالبا ما يتم الخلط بين مصطلحين يشملان عملية القرار هما صنع القرار واتخاذه، وتجدر الاشارة أنه خلال دراستنا سنركز على عملية اتخاذ القرار والذي يعرف بأنه:

- اتخاذ القرار من وجهة نظر المدرسة السلوكية يعرف بأنه سلوك له مراحل معينة ولكنه طبقا للواقع قد يكون على درجات من الموضوعية والدقة زلا يتصف بالضرورة بالكمال من حيث الرشد والعقلانية[2].

- عملية اتخاذ القرار تعرف بأنها أيضا العملية التي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار وما يليها[3]. أي أنها مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل.

اذن القرار، هو آخر خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرار.

- العلاق في كتابه أشار الى أن " عملية اتخاذ القرارات هي 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 وفي ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير، ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة"[4] .

تنطوي عملية اتخاذ القرارات على بديلين أو أكثر وعلى وجود هدف محدد تود المؤسسة الوصول اليه أو تحقيقه، لأنه إذا لم يوجد إلا بديل واحد فليس هناك من قرار ليتخذ، وعلى هذا فإن أساس عملية اتخاذ القرارات هو وجود البدائل- بديلين أو أكثر-، حتى يمكن القيام بعملية الاختيار. وإذا لم يكن هنا بدائل لما كانت هناك مشكلة وذلك لعدم وجود مجال للاختيار، وبالتالي لا توجد حاجة لاتخاذ القرار. في هذا السياق، فإنه من المهم التمييز بين القرار في حد ذاته وعملية صنع (اتخاذ) القرار.

---

[1] محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 12.

[2] حسين بلعجوز: المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص46.

[3] هيلقا دومند: اتخاذ القرارات الفعالة: دليلك العملي في الإدارة، ترجمة: مصطفى إدريس. مراجعة: يوسف محمد القبلان. نهال التصميم والطباعة، مجهول .1991.ص04.

[4] بشير العلاق: أسس الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم .ط1.دار اليازوري العلمية.عمان.الأردن.1998.ص 148.

من بين الصفات التي يفترض توفرها في متخذ القرار حتى يكون قراره فعالا نجد ما يلي: [1]

- ✓ القدرة على التقييم؛
- ✓ الشجاعة على تحمل المخاطر؛
- ✓ اتساع الأفق؛
- ✓ عدم الرضا (السعي نحو الأفضل دائما)؛
- ✓ السخاء الفكري (الخيال الخصب)؛
- ✓ مجدد ومبتكر؛
- ✓ الحساسية للمواقف؛
- ✓ استغلال الفرص؛
- ✓ محفز؛
- ✓ التنمية الذاتية للمهارات؛

وعليه نرى أن القرار عملية ذهنية تتطلب قدرا كبيرا من التصور والدقة من قبل متخذ القرار الذي يتصف بالرشادة والعقلانية لتحديد مجموعة من البدائل المتاحة التي تحقق الهدف المرغوب في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة، واتخاذ القرار هو اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين وهو نتيجة نهائية لعملية صنع القرار في حين أن صنع القرار عملية يتم فيها تحديد المشكلة وتحليلها أي سبب عملية صنع القرار وتحديد مجموعة من البدائل التي يتم من خلالها اختيار أفضل بديل لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الاهداف لذلك من الصعب الفصل بين السبب والنتيجة أي اتخاذ القرار وصناعته لذلك سيتم استخدام مصطلح اتخاذ القرار في بحثنا تجاوزا بدلا من صناعة القرار.

ثالثا: أهمية وخصائص اتخاذ القرارات في المؤسسة

1. أهمية اتخاذ القرارات في المؤسسة

كما تم التطرق سابقا فإن عملية اتخاذ القرارات عملية حساسة، لذلك يجب على مسؤولي المؤسسات الاعتناء بها، وأهميتها تتمثل في:[2]

- تعتبر القرارات وسيلة علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمؤسسة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.
- تلعب القرارات دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات مثل التخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها.

[1] محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 125.

[2] حسين بلعجوز: نظرية القرار (مدخل اداري وكمي)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص 102-103

- تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا مهما، في تجسيد تكييف تفسير وتطبيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة في المؤسسة.
- تؤدي القرارات عن طريق عملية اتخاذ القرار، دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري.
- تكشف القرارات عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الإداريين، وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار. الامر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات، والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغوط مستقبلا بصورة حسنة.
- تعتبر القرارات وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء في القيام بالوظائف والمهام والإدارية المطلوب تحقيقها وانجازها، بأسلوب علمي وعملي.
- تعتبر القرارات ميدانا واسعا للرقابة الإدارية.

2. خصائص اتخاذ القرارات في المؤسسة:

هناك عدة عوامل تتدخل في عملية اتخاذ القرارات، نفسية واجتماعية، تنظيمية، فنية وبيئية، كما تتضمن عناصر متعددة لما لها من خصائص تميزها، نذكر منها:[1]

3. **عملية قابلة للترشيد:** ذلك أنها تقوم على افتراض أنه يمكن الوصول إلى حد من المعقولية والرشد.

4. **عملية تتأثر بعوامل إنسانية واجتماعية:** كونها عملية تتأثر بعوامل سيكولوجية مصدرها شخصية متخذ القرار في المؤسسة والأشخاص الذين يساهمون في هذه العملية أو يتأثرون بها، كما تتأثر بعوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار وهي بيئة المجتمع الذي تمارس المؤسسة نشاطها فيه.

5. **عملية تمتد في الماضي والمستقبل:** القرار الإداري وخاصة القرارات المتكررة تمتد وتستمر للقرارات الأخرى التي سبق اتخاذها، والقرار الإداري لا يتخذ بمعزل عن القرارات التي سبق إتخاذها.

6. **عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة:** إذ ينظر إلى هذه العملية على أنها ناتجة عن جهد مشترك يبرز من خلال مراحلها المتعددة وما تتطلبه هذه المراحل من إعداد وتحضير وجمع معلومات وتحليل لهذه المعلومات وتقييمها.

7. **عملية تتصف بالعمومية والشمول:** فهي تتصف بالعمومية من حيث أن نوع القرارات وأسس وأساليب إتخاذها تكاد تكون عامة بالنسبة لجميع المؤسسات، وتتصف بالشمول من حيث أن القدرة على إتخاذ القرارات ينبغي أن تتوافر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على إختلاف مستوياتها.

[1] خالد الخطيب، فريد كورتل، نظم المعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص 129-131.

8. **عملية ديناميكية مستمرة:** تبرز من خلال كونها تنتقل من مرحلة إلى أخرى وصولا إلى الهدف المنشود لحل المشكلة محل القرار.

المطلب الثاني: أنواع القرارات والأساليب الملائمة لترشيد اتخاذها

1. أنواع القرارات في المؤسسة

ميز *H.Simon* بين نوعين من القرارات هي:[1]

- قرارات مبرمجة*(Programmed Decisions)* .
- قرارات غير مبرمجة*(Non Programmed Decisions)* .

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

ب- قرارات غير مبرمجة: عادة ما تظهر حاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات مسبقة لكيفية حلها، ففي هذا النوع عادة ما يصحب تجميع معلومات كافية عنها، ولا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل. والاختيار بينها، ولذلك فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد بشأن بدائل نتائج التصرفات البديلة، ونتيجة لهذه الخصائص فإن كل قرار يتم صنعه وفقا لمتطلبات وظروف وخصائص المشكلة، ولا توجد أنماط موحدة لحل هذا النوع من المشكلات، ويمكن لمتخذي القرار في هذه الحالة استخدام حكمه الشخصي وتقييمه ورؤيته للمشكلة.

وقد أعطى الباحثون تصنيفا أشمل للقرارات، ويلخص الجدول التالي تصنيفات القرارات المختلفة:

[1] حسين بلعجوز، مرجع سابق، ص ص 103-104.

الجدول رقم (02): أنواع القرارات

نوع القرار	أمثلة
1-تصنيف القرارات من حيث التكوين	
قرارات بسيطة قرارات مندمجة	القرارات القائمة بذاتها ولا ترتبط بعمل قانوني اخر. وهي قرارات تدخل في تكوين عملية قانونية مركبة تتم على مراحل حيث يترتب على صدورها ضرورة صدور عدد اخر من القرارات.
2-تصنيف القرارات من حيث شكل القرار	
قرارات مكتوبة قرارات شفوية	مثلا لائحة التعليمات أو الأوامر المكتوبة. هي القرارات التي تصدر عن طريق الكلمة المنطوقة.
3-تصنيف القرارات من حيث مصدر القرار	
قرارات لأعضاء السلطة التنفيذية قرارات ممثلي المصلحة المركزية	مثلا قرارات رئيس الجمهورية ورئيس مجلس الإدارة. وهي القرارات الصادرة من سلطات لامركزية مثل قرارات مجالس المحافظ والمدن والقرى.
4-تصنيف القرارات من حيث رقابة القضاء	
قرارات تخضع لرقابة القضاء قرارات لا تخضع لرقابة القضاء	وذلك من حيث الإلغاء أو التفويض. وهي القرارات التي تتصل بسيادة الدولة الداخلية والخارجية.
5-تصنيف القرارات من حيث آثارها بصفة عامة	
القرارات الكاشفة القرارات المنشئة	وهي التي تقتصر على إثبات أو تقرير حالة موجودة من قبل، أي لا تستحدث جديدا. وهي قرارات يترتب عليها آثار جديدة.
6-تصنيف القرارات من حيث أثرها بالنسبة للأفراد	
قرارات ملزمة للأفراد قرارات ملزمة للإدارة فقط	حيث يلتزم الأفراد بتنفيذها قهرا. وذلك مثل الأوامر والتعليمات.
7-تصنيف القرارات من حيث المدى	
قرارات فردية قرارات تنظيمية	وهي القرارات التي تتصل بشخص مجرد بذاته. وهي التي تشتمل على قواعد عامة مجردة وتنطبق على كل من تتوافر فيه شروط تطبيقها دون تحديد لشخصه.
8-تصنيف القرارات من حيث علانيتها	
قرارات صريحة	وهي القرارات التي يعبر عنها بصراحة.

قرارات ضمنية	وهي القرارات التي لا يعبر عنها بصراحة ولكن تستنتج ضمنيا من مظاهر معينة فعدم رد الإدارة على شكوى أحد العاملين يعتبر قرارا ضمنيا بالرفض.
9-تصنيف القرارات من حيث اتصالها بالوظيفة	
القرارات الوظيفية القرارات الشخصية	وهي القرارات التي يصدرها المدير بما له من سلطات تنفيذية مستمدة من وظيفته. وهي القرارات التي يصدرها المدير بصفته الشخصية.
10-تصنيف القرارات من حيث الموضوع	
- قرارات متعلقة بالإجراءات وأساليب العمل. - قرارات متعلقة بالموارد المالية. - قرارات متعلقة بالأشخاص المكلفين بآداء عمل معين. - قرارات متعلقة بالرقابة لقياس الإنجازات وتحديد الانحرافات.	

المصدر: سيد صابر ثعلب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان،2011، ص ص 45،46.

2. الأساليب المستخدمة لترشيد اتخاذ القرارات

تتعدد الأساليب والطرق المستخدمة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ومن أبرز تلك الطرق نجد:

أ- **الطريقة الوصفية:** وفيها يتم تحليل المشكلة أو الموضوع الى أجزاء ثم اختيار البدائل الخاصة لكل منها، وتحديد المزايا والعيوب الخاصة لكل بديل ووضع أوزان نسبية لها، ودراسة النتائج المترتبة على تفضيل بديل عن الآخر.

ب- **الطرق الكمية:** نتيجة للتقدم في العلوم الاحصائية والرياضية وانتشار الحاسبات الآلية والبرامج المتصلة بها فقد ظهرت الحاجة للجوء الى تلك البرامج في معالجة البيانات الرقمية المتصلة بمجالات الانتاج والتسويق والمبيعات وغير ذلك واتخاذ قرارات فعالة بشأنها نظرا لسهولة التعرف على المشكلة عند تحديدها بصورة كمية وأيضا سهولة التعبير عن العلاقات بين العوامل المرتبطة بتلك المشكلة إذا تم التعبير عنها بصورة كمية.

ومن أبرز الأساليب الكمية المستخدمة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات:[1]

- **أسلوب العينات:** حيث يتم الاستعانة بعينة ممثلة للمجتمع حيث يتم الاستدلال من خلال دراسة العينة على المجتمع الذي تمثله وتستخدم تلك الطريقة في مراقبة المخزون وبحوث التسويق وغير ذلك.
- **النموذج الاحتمالي (نظرية الاحتمالات):** حيث يعتمد على القيمة المتوقعة (الأكثر احتمالا) للمفاضلة بين عدة بدائل مطروحة، وتستخدم نظرية الاحتمالات في اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد أو المخاطرة أي الظروف التي يكون فيها متخذي القرار غير متأكد تماما من نتيجة الأخذ ببديل معين.

[1] حسين عبد الرحمان التهامي: المدخل الى أصول الادرة ومبادئ الإدارة العامة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 265-267.

- **المحاكاة:** وهو أسلوب يستخدم عندما يصعب بناء النماذج الرياضية، حيث تتم عملية تمثيل وهمية لعملية معينة قبل حدوثها بالفعل.

- **البرامج الخطية:** وهي من الأساليب الكمية المستخدمة في تحديد الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وهي تصف العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ولذلك سميت بالخطية، وهي طريقة رياضية معينة يتم الحصول من خلالها على أفضل الحلول فيما يتعلق بتلك الموارد.

- **خرائط مراقبة الجودة الاحصائية:** وهي تعبر عن دلائل ومؤشرات احصائية مستنتجة من عينات مختلفة ترصد على خريطة معينة أعلى حد للظاهرة وأدنى حد لها، وتلك الخرائط تستخدم للتمييز بين الفروقات في الانتاج لأسباب ترجع للصدفة أو لعوامل تتصل بحدوث قصور أو خلل في عملية الانتاج ذاتها.

المطلب الثالث: مدارس الفكر التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة

نتعرض فيما يلي لعملية اتخاذ القرارات من وجهة نظر كل مدرسة من مدارس الفكر التنظيمي، من خلال دراسة عملية اتخاذ القرارات دراسة تاريخية مقارنة باستعراض مختلف مدارس الفكر التنظيمي.

أولا: مدارس الفكر التنظيمي الكلاسيكي:

ظهرت ثلاث مدارس في ميدان التنظيم القرن الماضي، " ترتكز على العمل والهيكل التنظيمي باعتبارهما من عناصر التنظيم الرئيسية، وما يترتب على ذلك من تحديد السلطة وتوزيع المسؤولية وتعيين نطاق الإشراف والرقابة «. تأثر روادها بالجو السائد آنذاك والمتزامن مع قيام الثورة الصناعية، معلنة قيام الاقتصاد الغربي الذي ينطلق من المنافسة وترشيد السلوكيات. تميزت هذه المدرسة بأنها مثالية، مع افتراض صفة الرشادة في أعضاء التنظيم واعتبارهم من المعطيات التي لا تؤثر على السلوك التنظيمي.

1. عرض المدارس الكلاسيكية:

أطلق البعض على المدارس الكلاسيكية نموذج الآلة، لأنها اعتبرت العاملين في التنظيم بمثابة آلات لا إرادة لهم ولا يتأثرون بالمحيط (نظام مغلق).

ترتكز هذه المدارس على الفرضيات الآتية:

- صفة الرشادة في أعضاء التنظيم.
- نطاق محدد للإشراف والرقابة.
- يعتمد التنظيم على أسلوب الخضوع الكامل من المرؤوسين للرؤساء.

أ. مدرسة الإدارة العلمية:

تنسب مدرسة الإدارة العلمية إلى **ف. تايلور** *F.Taylor*، حيث رجع الفضل إليه في إرسال الدعائم الأولى لهذه المدرسة وقد لاحظ **ف. تايلور** *F.Taylor* من خلال المناصب المتعددة التي شغلها في عدة مصانع مجموعة من النقاط السلبية من الناحية الإدارية ومنها [1]:

- غياب المعنى الحقيقي والدقيق لمفهوم المسؤولية لدى كل من المديرين والعمال.
- غياب مؤشرات دقيقة وواضحة لقياس أداء العمل.
- غياب حوافز تشجيعية للعمال.
- غياب الأسس العلمية والدراسات المنظمة التي تبنى على أساسها القرارات الناجعة.
- تفشي ظاهرة الإهمال وعدم الاهتمام من قبل العمال أثناء أدائهم للأعمال المطلوبة منهم.
- عدم التناسب في الكثير من الأحيان بين الوظيفة والفرد وما له من انعكاسات على مستوى الأداء والإنتاجية.

هذه الأمور السلبية دفعت ف. **تايلور** *F. Taylor* إلى اقتراح مجموعة من الحلول للمشكلة الإنتاجية وللقضاء على التبذير، ترتكز على المبادئ التالية :

- استخدام أسلوب علمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.
- الاعتماد على المنهج العلمي في اختيار الآلات، المواد والعمال.
- بث روح التعاون بين الإدارة والعامل حيث يتولى هذا الأخير التنفيذ وتتولى هي (الإدارة) مهام التخطيط، التنظيم والرقابة.
- يقوم العامل بأداء عمل محدد وفقا للإرشادات المقدمة من قبل الإدارة بما يتوافق وإمكانية الأداء الجيد.

فحركة الإدارة العلمية في مجملها ركزت على العمل (مبدأ تقسيم العمل والتخصص لما له من نتائج جيدة على مستوى الأداء) وعلى قياس العمل ودراسة الزمن والحركة وعمل جداول زمنية، والاهتمام أيضا بتحفيز الأفراد ماديا، كما ركزت على مبدأ التعاون الذي يُعتَبر العامل الأساسي لاجتناب الصراعات التي تنشأ بين الإدارة والعمال.

فمفهوم ف. تايلور *F.Taylor* عن الإدارة كان على مستوى إدارة الورشة، لذلك يقال إن نظرته إلى الإدارة كانت من "أسفل"، بينما يرى مفكر آخر هو: " هنري فايول *H. Fayol* " النظر إلى الإدارة من "أعلى".

[1] عبد الوهاب سويسي: أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر.95/94.ص4 .

ب- مدرسة التقسيم الإداري:

تنسب مدرسة التقسيم الإداري إلى هنري فايول *H.Fayol* [*]، وهو أول من وضع أسس هذه المدرسة، فبعد القصور الذي عرفته مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء تفسير متكامل للسلوك التنظيمي، برز تيار جديد يركز على الجانب العلوي من الهيكل التنظيمي عكس مدرسة ف. تايلور *F.Taylor* التي تركز على الجانب التنفيذي.

وحسبه. فايول. *Fayol* فإن أهمية نشاطات التنظيم والتسيير تزداد كلما ارتفعنا في الهرم السلمي للمؤسسة، اهتم هــ. فايول *H. Fayol* بموضوعين أساسيين:

- المبادئ الأساسية للإدارة داخل المؤسسة.
- الوظائف الأساسية للإدارة داخل المؤسسة.

فقد توصل هــ. فايول *H.Fayol* إلى عدد من المبادئ التي يرى أنها أكثر قابلية للتطبيق في مجال الإدارة وهي[1]:

- **تقسيم العمل:** وهو مبدأ التخصص، أي كل عامل يتخصص في جزء بسيط من عملية العمل.
- **السلطة والمسؤولية:** والسلطة حسب هــ. فايول *H.Fayol* هي: " الحق في إعطاء الأوامر والقدرة على فرض الطاعة" وتتكون من نوعين: السلطة التي يستمدها الفرد من وظيفته " قانونية" والسلطة الشخصية التي يستمدها من قوة ذكائه وخبرته وخلقة (كارزماتيكية)، أما المسؤولية فهي نتيجة طبيعية للسلطة.
- **الامتثال للنظام:** أي ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأوامر.
- **وحدة القيادة:** أي يجب على الموظف أن يحصل على أوامره من رئيس أو مشرف واحد.
- **وحدة التوجيه:** معناه رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من النشاطات التي تتمثل في الهدف.
- **إخضاع المصالح الشخصية للمصلحة العامة.**
- **مكافأة الأفراد:** لم يقترح هــ. فايول *H.Fayol* نظام تحفيزي معين، إلا أنه طالب بالعدالة قدر الإمكان في المكافآت والتي تتم على أساس الرضا بين أرباب العمل والعاملين.
- **المركزية:** ويقضي بتركيز السلطة في شخص معين (المستويات العليا لإدارة المنظمة) ثم تفويضها حسبما تقضي الظروف.
- **التسلسل الإداري: (تدرج السلطة)** أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها.

---

* هنري فايول Henri Fayol: مهندس فرنسي (1841-1925)، صاحب المبادئ الإدارية الأربعة عشر وأول من قسم نشاطات المؤسسة إلى ستة وظائف "نشاطات" (النشاط الفني، التجاري، المالي، التأميني، المحاسبي والإداري).

1 عبد الغفور يونس. نظريات التنظيم والإدارة. المكتب العربي. الإسكندرية. 1998. ص: 276.

- **الترتيب والنظام:** يجب القيام بعملية ترتيب المدخلات المادية والبشرية، قصد تحقيق وفرات في المدخلات المادية وعدم تبذيرها، وكذلك وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- **العدالة: (المساواة)** وهو خاص بحصول الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل.
- **إستقرار العاملين:** ويشير إلى أن إرتفاع معدل دوران الموظفين بالاستقالات نتيجة سوء الإدارة والعكس صحيح أي يعتبر الإستقرار مؤشر للإدارة الجيدة داخل المنظمة.
- **المبادأة: (المبادرة)** أي ضرورة البدء في تفكير الخطط وتنفيذها وعلى الرؤساء إيجاد روح المبادأة بين المرؤوسين (القدرة على الإبداع والإبتكار).
- **روح الجماعة:** انطلاقا من المثل القائل *" في الاتحاد قوة "*، يشير هـــ. فايول *H.Fayol إلى* ضرورة العمل في شكل فريق.

بالإضافة إلى المبادئ العامة "14" اقترح هـــ. فايول *H. Fayol* خمسة وظائف أساسية للإدارة، وهي:

- **التخطيط: يعني** رؤية المستقبل في الحاضر، وينطوي التخطيط على التنبؤ بالأحداث المستقبلية التي تسمح بوضع خطة العمل.
- **التنظيم:** يقول هـــ. فايول *H.Fayol* أن تنظيم المشروع يعني إمداده بكل ما يساعده على تأدية وظيفته: مثل المواد الأولية، والعدد ورأس المال والمستخدمين. فالتنظيم يهدف إلى رسم الهيكل العام للمؤسسة (المادي والإنساني).
- **إصدار الأوامر:** هي فن توجيه العاملين من خلال إعطائهم المُثل الجيدة في العمل وتنمية شبكة الاتصالات بينهم، والتقييم المستمر لهم ولهيكل المؤسسة.
- **التنسيق:** يعني محاولة ربط جميع الأنشطة الفردية وتوجيهها نحو هدف واحد، هو هدف المؤسسة.
- **الرقابة:** هي عملية الكشف عما إذا كان كل شيء يسير حسب الخطة الموضوعة والإرشادات والأوامر الصادرة والمبادئ والأصول المقررة، ومن ثم إبراز نقاط ضعف المنظمة ومنه الكيفية التي يمكن من خلالها تلافي ذلك.

كما أن هـــ. فايول *H.Fayol* يرى أنه يمكن تقسيم النشاطات التي تقوم بها المنظمة إلى ستة مجموعات:

- **نشاط فني:** تضمن به المؤسسة تحويل المادة الأولية إلى منتجات نهائية.
- **نشاط تجاري:** يتضمن هذا النشاط بالإضافة إلى عملية شراء المادة الأولية وبيع المنتوج، معرفة أوضاع السوق.
- **نشاط مالي:** ويدور حول الاستعمال الأمثل للموارد المالية المتاحة (رأس المال).

- **نشاط التأمين:** والغرض حماية الأشخاص والممتلكات في المؤسسة.
- **نشاط محاسبي:** ويشمل عمليات الجرد والميزانية وميزان المراجعة والمحاسبة التحليلية، كل هذه المعلومات تساعد على معرفة الوضعية الاقتصادية للمؤسسة.
- **نشاط إداري:** اعتبر هـــ. فايول *H.Fayol* أن هذا النشاط يدور حول عمليات التخطيط وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

اختلف هـــ. فايول *H. Fayol* عن مدرسة الإدارة العلمية في:

- اهتمت المدرسة العلمية بالمستويات السفلى للسلم الإداري في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة في حين اهتمت مدرسة التقسيم الإداري بالمستويات العليا.
- ركزت مدرسة الإدارة العلمية على الجانب الفني (الإنتاج) بينما ركزت مدرسة التقسيم الإداري على المستوى الإداري للمنظمة.

ج. المدرسة البيروقراطية:

تنسب المدرسة البيروقراطية إلى ماكس ويبر *M.Weber* *، ويقصد بلفظ البيروقراطية " النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي" [1].

اعتبر م.ويبر *M.Weber* أن البيروقراطية تناسب كل أنواع أنشطة المجتمع، رأسماليا أو اشتراكيا، فهي حسب رأيه [2] :

- ترفض الرغبات الشخصية للزعيم، ولا تبالي بالعادات والتقاليد.
- تحدد عمل وسلطة كل شخص.
- تفرض هيكلا تنظيميا يراقب كل شيء.
- يتم العمل حسب قواعد مكتوبة تتضمن كل شيء.
- تعتمد على خبراء يعرفون عملهم جيدا.

تقترب هذه المدرسة من المدرستين السابقتين من حيث تحديد المهام لكل عضو من أعضاء المؤسسة، وهي تهمل الجانب الإنساني ومختلف العلاقات الإنسانية وتعامل الفرد على أنه آلة مما يؤثر سلبيا على كفاءة التنظيم.

---

*ماكس ويبر Max Weber: اقتصادي واجتماعي ألماني (1864– 1920) له نشاط أكاديمي ثري، تأثر كثيرا بالنظام العسكري للجيش الألماني الذي كان عضوا فيه.

1 عبد الوهاب سويسي. مرجع سابق، ص 15.

2 محمد بوتين والآخرون. استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية: تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي. معهد العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر. مارس 1994. ص: 131.

كما أن البيروقراطية تؤدي إلى ما يسمى بالجمود التنظيمي والذي يرجع أساسا لارتفاع عدد المستويات التنظيمية، بمعنى آخر كلما كبر حجم المؤسسة كلما كانت المسافة شاسعة بين مراكز القرار والمراكز التنفيذية.

2. النموذج الكلاسيكي وعملية إتخاذ القرارات:

إفترضت المدرسة الكلاسيكية أن التصرفات التي يقوم بها متخذ القرار في أي نظام إقتصادي هي تصرفات رشيدة، إذ يسعى من خلالها لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل النفقات الممكنة.

يرى رواد هذه المدرسة أن المؤسسة تهدف دائما إلى تحقيق أكبر مقدار ممكن من الأرباح، وصانع القرار يختار دوما من بين بدائل عديدة، البديل-أو القرار-الأكثر ربحية [1]، لذا تعتبر قراراتهم رشيدة. ولذلك يطلق على هذه المدرسة الكلاسيكية أيضا مدرسة القرار الرشيد. ويقصد بالقرار الرشيد أنه القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف المؤسسة ضمن معطيات البيئة التي يعمل بها وقيودها، ولذلك فإن الأهداف ووسائل تحقيقها يجب أن تكون معروفة.

أما متخذ القرار الرشيد فهو ذلك الفرد الذي يستطيع تحديد النتائج المحتملة لكل بديل أو تصرف موجود أمامه، وترتيب تلك النتائج تبعا لأهمية كل منها بالنسبة له ولأهداف المؤسسة ثم اختيار البديل الأفضل الذي يحقق المنافع القصوى [2]. فمتخذ القرار هذا، يضع مصلحة المؤسسة فوق كل اعتبار، إذ أنه لو شعر أن منصبه غير ضروري فإنه سيقدم اقتراحا بإلغائه.

تعتمد هذه المدرسة في إتخاذ القرارات على ناحيتين أساسيتين[3]:

- أن يتوفر متخذ القرار على قدرات مميزة كالرشد والوعي، فيختار البديل الأفضل الذي يحقق المنفعة القصوى من بين البدائل المتاحة بعد تحديد الأهداف والحلول البديلة الممكنة التنفيذ.
- على متخذ القرار أن يأخذ بعين الإعتبار النتائج المترتبة عن كل بديل، ثم يرتبها وفق معايير معينة ترتبط بأهدافه وأهداف المؤسسة ليختار البديل الذي يحقق له أكبر الأرباح أو أقل الخسائر.

ومن خلال هاتين النقطتين الأخيرتين يمكننا عرض الشروط الواجب توفرها في متخذ القرار الرشيد والمتمثلة في:

- أن يعرف كل الأهداف التي يرغب في تحقيقها، أو المشاكل التي يرغب في حلها، ثم يرتب هذه الأهداف حسب أهمية كل منها.
- أن يعرف كل الحلول البديلة الممكن إتباعها لاتخاذ القرار الأفضل للحل.

---

1 عادل حسن: الإدارة (مدخل الحالات)، الدار الجامعية، بيروت، 1984، ص38.

2 بومزال جميلة، أثر تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.2000، ص 34.

3 ناديا أيوب، نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعة دمشق، ط3، دمشق، 96-1997، ص 28.

- أن يعرف مزايا وعيوب كل بديل، ثم يرتب هذه البدائل وفقا لنتائجها بحيث تتدرج بدءا من أكثر البدائل أهمية حتى أقلها أهمية.

- أن يختار دائما البديل الأفضل الذي يؤدي إلى إيجاد الحل الأمثل والرشيد للمشكلة أو يحقق الهدف بصورة مثلى.

ولكن الواقع العملي يصطدم بهذه المدرسة، إذ تعرضت لعدد من الانتقادات أهمها:

1. تفترض أن متخذ القرار يعمل ضمن نظام مغلق بعيدا عن تأثيرات البيئة الخارجية للمؤسسة التي تتميز بالتغير المستمر. ويعود رفض فكرة النموذج المغلق إلى ظهور مفهوم النظام المفتوح الذي يركز على أهمية المحيط في حياة المؤسسة. فيعَتبِر فـــ. بارتلانفي *Von Bertalanffy* النظام مفتوحا إن كان له تصدير واستيراد، وبالتالي تغيير في الأجزاء أو المكونات [1]، وبهذا ابتعد بارتلانفي *Bertalanffy* عن فكرة التوازن التي كانت تميز النظام المغلق.

فالنظام حسب المفهوم الجديد إذا، هو مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها من أجل تحقيق هدف ما ومع البيئة المحيطة بها. وبما أن النظم تكون على درجة كبيرة من التعقيد فإن متخذي القرارات يحاولون أن يسلكوا الرشد في إحداث التغييرات والتعديلات لإبقاء هذا النظام بحالة من التوازن[2] ، لكن صعوبة التعرف على هذا التعقيد بصورة كافية، وعدم التمكن من السيطرة على البيئة الخارجية للمؤسسة يبعد متخذي القرار عما يسمى بالقرار العقلاني، أي أن مبدأ النظام المغلق يتنافى مع مبدأ الترشيد المدعوا إليه.

2. إن المؤسسات المختلفة تقوم على دعامة أساسية وهي وجود العنصر البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لمختلف فعالياتها ونشاطاتها، وبما أن السلوك الإنساني يخضع لمجموعة من العوامل والمؤثرات المختلفة التي لا يمكن إخفاءها، هذا ما يصعب إخضاعه (السلوك الإنساني) لقاعدة معينة تبنى عليها الأحكام والاستنتاجات. ولذلك فإن العمل في المنظمات البشرية يحتوي بشكل عام على درجات من عدم الرشد[3]. فتحقيق أهداف هذه المنظمات غالبا ما ترافقها أو تنافسها أهداف العاملين الشخصية والممارسات الخفية (النواحي غير الرشيدة في السلوك الإنساني) من أجل الحفاظ على السلطة والأمن والبقاء.

3. كون متخذ القرار فردا يتعامل مع جماعة متعددة الأطراف (بيئته الداخلية والخارجية) فهو يتأثر بها ويؤثر فيها هذا من جهة، ومن جهة ثانية أن كل حالة من حالات اتخاذ القرار قد تحتوي على أهداف

---

1 محمد بوتين وآخرون. مرجع سابق، ص 103.

2 **حسن علي** مشرقي. نظريات القرارات الإدارية: مدخل كمي في الإدارة. ط1. دار المسيرة. عمان. الأردن. 1997. ص 41.

3 ناديا أيوب. مرجع سابق. ص 30.

متعددة ومتناقضة، مما يجعل عملية الرشد في اتخاذ القرار لتحديد الحل الأمثل (القرار) أمر غير مضمون.

ثانيا: مدرسة العلاقات الإنسانية:

إن إعتبار الإنسان كآلة كان أهم إنتقاد وجه إلى المدرسة الكلاسيكية، وفي نفس الوقت تعتبر هذه النقطة أي أهمية العنصر البشري وضرورة إرضائه البداية لإتجاه جديد أطلق عليه مدرسة العلاقات الإنسانية.

فمصطلح العلاقات الإنسانية ينطبق في أوسع معانيه على التفاعلات التي تتم بين الأفراد، والعلاقات التي تقوم فيما بينهم في مختلف أنشطتهم.

تعتبر أبحاث (تجارب) إلتون مايو *E.Mayo* * في شركة وستارن إلكتريك *Electrice Western* الأمريكية (وأطلق عليها اسم أبحاث مصانع هاوثورن *Hawthorne*) حول الإنسان في العمل كبداية حقيقية لمدرسة جديدة تسمى بمدرسة العلاقات الإنسانية، وتحول في ميدان إدارة الأفراد.

وكان الهدف الأساسي من الدراسات هو إبراز أهمية الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي للمؤسسة. ويتمثل مضمون التجربة في محاولة قياس الزيادة المحتملة في الإنتاج من خلال تغيير بعض العناصر المحيطة بالعمل مثل شدة الإضاءة، فترات الراحة، نظام دفع الأجور.

فمساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية ملخصة في النقاط الآتية:

1. زيادة الأجورلا تشكل القوة الدافعة المؤثرة على العامل لرفع الإنتاجية، فعلى العكس فهو مدفوع لإثبات الذات والمشاركة واحترام الآخرين... الخ، فعلى المؤسسة أن تشجع رغبات الفرد النفسية والاجتماعية (الحوافز غير الاقتصادية) .
2. شعور العامل بإنتمائه إلى جماعة وشعوره بالإستقرار والأمن، يعد أكبر حافز لزيادة الإنتاج.
3. التنظيم غير الرسمي يتكون بطريقة تلقائية بين أفراد المجموعة قصد إتباع طريقة واحدة للوصول إلى هدف جماعي واحد، والمتمثل في حماية مصالحهم المشتركة وضمان مستقبلهم (كمواجهة الإدارة فيما تقترحه من معايير وحوافز).

من خلال هذه التجارب تم اكتشاف أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة له تأثير على إنتاجية العمال وسلوكهم، ومن ثم استنتج ***إ. مايو*** *E.Mayo* بأن التغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي تتمثل في العناصر الآتية [1] :

- القيادة ونمط الإشراف داخل المؤسسة.

---

* جورج إلتون مايو Georges Elton: باحث أسترالي (1880– 1949). اهتم بالبحوث الصناعية في كلية هارفارد الأمريكية ، واهتم بالعلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي والعوامل الاجتماعية والمؤثرة في الإنتاج.

1 عبد الوهاب سويسي. مرجع سابق، ص 20.

- الإتصالات ودور التنظيمات غير الرسمية في فعالية التنظيم.
- المشاركة من خلال إدماج العمال في عملية التسيير وإتخاذ القرارات.

و بهذا تكون هذه المدرسة قد اختلفت عن سابقاتها (الكلاسيكية) في مجموعة من النقاط نذكر من بينها[1]:

- اللامركزية في إتخاذ القرارات.
- الإعتماد على الجماعات وليس على الأفراد.
- يعتبر المسؤول عضو إتصال داخل الجماعة أو بين الجماعات وليس ممثل للسلطة.
- قوة الإدماج والثقة عوض السلطة.
- الإعتماد على المراقبة الذاتية والمسؤولية عوض المراقبة الفوقية.
- الفرد ليس برجل إقتصادي أو آلة رشيدة تحكمه الحوافز المادية، وإنما هو شخص يمتلك شعورا وأحاسيس، واحتياجاته ليست كلها مادية بل منها ما هو معنوي.
- أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد، ويتم السعي لملائمة هذه التقاليد مع أهداف التنظيم.

لم يعط أصحاب هذه المدرسة (العلاقات الإنسانية) أي شرح لعملية إتخاذ القرارات، بل ركزوا على أن متخذ القرار يجب أن يشارك العمال في هذا القرار. ولكنهم لم يبينوا كيف يتم هذا الإشراك وحدوده.

وحسب هذه المدرسة فمتخذ القرار يحصل على المعلومات من خلال شبكة رسمية وأخرى غير رسمية هي أسرع وتلعب دورا أكبر، لأن لها علاقات مباشرة مع العمال وبالتالي مع مصادر المعلومات.

رغم ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية غير أنها جهلت الكثير من الأمور، فوجهت لها إنتقادات منها :

* إعتبرت التنظيم نظاما مغلقا كسابقاتها من المدارس.
* ركزت على التحفيز المعنوي في تفسير السلوك الإنساني داخل المنظمة متناسية التحفيز المادي[2].
* تتخذ من العنصر البشري مجالا للدراسة دون العناصر الأخرى للتنظيم، ويتم التعبير عن التنظيم كوحدة إجتماعية تتفاعل مع جماعات العمل " التنظيمات غير الرسمية"، لكن الواقع يثبت وجود مصالح مشتركة بين عناصر الجماعة من الناحية الإقتصادية، إلا أن ذلك لا ينفي وجود الإختلاف والصراع،

[1] نوفيل حديد. أهمية النظام الآلي للمعلومات في عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة. رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر. 95-1996. ص28.

[2] كمال حمدي أبو الخير: مبادئ الإدارة الدولية: النظرية والتطبيق. مكتبة عين شمس. القاهرة. 1996. ص143.

بعبارة أخرى: " إذا كان الإنسان إجتماعيا بطبعه فهو أناني كذلك، طموح، منافس وراغب في السيطرة والتسلط" [1].

أدت هذه المدرسة إلى تطور كبير في الفكر التنظيمي مقارنة بالمدرسة الكلاسيكية من خلال تسليط الضوء على التنظيم غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية وأثر الحوافز على الإنتاجية، لكنه لم يحدث التغيير الضروري الذي يؤثر إيجابيا على عملية إتخاذ القرارات وبالتالي على جودة القرارات المتخذة.

وانطلاقا من الإنتقادات الموجهة إلى المدارس الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية، ظهرت المدرسة السلوكية التي تعتبر من النظريات الحديثة.

ثالثا: المدرسة السلوكية

تأثرت هذه المدرسة إلى حد كبير بمدرسة العلاقات الإنسانية، إذ تعتبر امتدادا وتطورا لها إلا أنها تختلف عنها وعن المدرسة الكلاسيكية في الكثير من الفروض، فبعد أن كانت المدرسة الكلاسيكية تركز على العمل، وبعد أن ركزت العلاقات الإنسانية على أهمية العنصر البشري وخصائصه والكيفية التي تسمح بإثارة دافعيته.

على العكس من ذلك ركزت المدرسة السلوكية على دراسة السلوك الإنساني كفرد وجماعات في المنظمة . هذا ما يدل على عدم إقتناع أصحابها بالفكرة الإقتصادية الكلاسيكية " الرجل الإقتصادي" ولا بـــ " الرجل الإجتماعي" لمدرسة العلاقات الإنسانية في تفسير الدافعية أو دوافع الإنتاج.

وإعتمدت هذه المدرسة في دراسة سلوك الفرد أثناء العمل، ومنه جميع العلاقات التي تنشأ في المنظمة على ثلاث مداخل تتمثل في [2] :

- **علم النفس:** وهو علم دراسة السلوك الإنساني بصفة عامة.
- **علم الإجتماع:** يبحث في معرفة ووصف التصرف الإنساني والجماعات ومدى تأثيرها على المؤسسة.
- **علم دراسة الإنسان:** يبحث في السلوك الذي أكتسبه سواء كان عائـــليا، فنيا أو إجتماعيا وتأثيره على السلوك والتصرف الإداري.

إن رواد هذه المدرسة اعتبروا بأن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتأثر ويؤثر بالبيئة المحيطة عبر قيود داخلية وخارجية، فهذا التفاعل بين المنظمة والبيئة والعلاقات الناشئة بينهما هي

1 محمد بوتين وآخرون. مرجع سابق، ص138.

[2] نوفيل حديد. مرجع سابق، ص 30.

التي تحدد مواصفات وخصائص وأهداف والفرص البديلة وأنواع القيود التي تتعرض لها المنظمة لتحديد مناخ إتخاذ القرار الإداري فيها [1].

وحسب المدرسة السلوكية فإن المسؤول يتلقى العديد من المعلومات لذا يشترط فيها الدقة والمصداقية، كما ترى بأن المعلومات تسير في كل الإتجاهات من أعلى إلى الأسفل ومن أسفل إلى أعلى، وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم مهام المسؤول لذا تم التأكيد على ضرورة تحديد مستويات إتخاذ القرار.

ويكون إتخاذ القرار حسب المعرفة المهنية والفنية لمتخذه وكذا ضرورة إشراك العمال في هذه العملية [2].

تختلف هذه المدرسة عن المدارس السابقة في العناصر الآتية:

- إعتبار التنظيم نظاما مفتوحا.
- بعد أن كانت المدرسة الكلاسيكية ترتكز على العمل والهيكل التنظيمي، وبعد أن ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية العنصر البشري وخصائصه ومدى الكيفية التي تسمح بإثارة دافعيته، ركزت المدرسة السلوكية على إعتبار التنظيم نظاما إجتماعيا يقوم بإتخاذ القرارات [3].

لم تسلم المدرسة السلوكية كسابقاتها من المدارس من إنتقادات، ولعل أهمها، هو إهتمام هذه المدرسة المفرط بالعنصر البشري وخصائصه وإهتمامها بتحديد الشروط التنظيمية لتحضير الفرد للإسهام في العمل التنظيمي.

ولكن الشيء الذي يجب أن لا نتناساه هو أن هذه المدرسة كانت بمثابة اللبنة الأولى لنظريات التنظيم الحديث وأهمها نظرية القرار التي نشأت بتطبيق النظرية السلوكية على التنظيم الإقتصادي، وعندما تحدثت (المدرسة السلوكية) عن التنظيم المفتوح وأهمية إتخاذ القرارات وكذا الإتصالات.

المطلب الرابع: مراحل وظروف اتخاذ القرارات في المؤسسة

خلال هذا المطلب سيتم تناول مراحل وظروف اتخاذ القرارات في المؤسسة

أولا: مراحل وخطوات اتخاذ القرارات في المؤسسة

تمر عملية اتخاذ القرار بمراحل وخطوات متعددة لابد لمتخذ القرار من مراعاتها والتي نذكرها فيما يلي:[4]

[1] حسن علي مشرقي. مرجع سابق، ص 42.

[2] Jean-Claude Sheid. Les grands auteurs en organisation. Ed: Dunod. Paris. 1980. P 187.

3 نوفيل حديد. مرجع سابق، ص31.

[4] خالد الخطيب، فريد كورتل، مرجع سابق، ص 121.

المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة

يعني تشخيص المشكلة التعرف على المشكلة وتحديد أبعادها، وتحري السبب الرئيسي لظهورها، ومعرفة أعرافها وآثارها، وتتألف هذه المرحلة من ثلاث خطوات مرتبة زمنيا وهي إدراك المشكلة، وتحديد الأهداف، وفهم المشكلة.

المرحلة الثانية: تحديد البدائل:

يمكن تعريف البدائل كما يلي: (الحلول والوسائل أو الأساليب المتاحة أمام متخذ القرار لحل المشكلة القائمة، وتحقيق الأهداف المطلوبة)، لذا على متخذ القرار القيام بدراسة كافية لتحديد البدائل معتمدا على خبرته السابقة في هذا المجال وعلى نتائج تجارب الآخرين.

المرحلة الثالثة: تقييم البدائل:

تتطلب الدراسة الوافية لكل بديل، وهي تتضمن تحديد النتائج لكل بديل وتكلفة كل بديل بناءا على معايير فنية واقتصادية واجتماعية محددة، وبعد ذلك يتم مقارنة البدائل مع بعضها البعض ومن قبل متخذ القرار.

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب (الأمثل):

يقوم الاختيار على البديل المناسب من وجهة نظر متخذ القرار، وذلك بالاسترشاد بما يلي:

- الموازنة بين الفوائد المتوقعة والمخاطر المترتبة عن ذلك في اختيار أنسب بديل.
- اختيار البديل الأكثر كفاية من ناحية استغلال الموارد والسرعة المطلوبة، والوقت المناسب.
- واقعية البديل وإمكانية تنفيذه استنادا للموارد المتاحة.
- إختيار البديل الذي يحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:[1]

ويجب على متخذ القرار إختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج، وعندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

وعملية المتابعة تنمي لدي متخذ القرار أو مساعديه القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.

[1] نوال عبد الكريم الأشهب: اتخاذ القرارات الإدارية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 39.

ثانيا: ظروف إتخاذ القرارات في المؤسسة

تتعدد الظروف البيئية التي يتم في ظلها إتخاذ القرار وتختلف تبعا لحجم ونوع وطبيعة المعلومات المتاحة في كل مرحلة ويتم اتخاذ القرار من خلال مجموعة من البيانات والمعلومات وهذه الأخيرة قد تخضع لأحد الظروف التالية:[1]

1. التأكد التام؛
2. ظروف المخاطرة؛
3. عدم التأكد؛

1. **ظروف التأكد التام:** في هذه الظروف يكون متخذ القرار متأكدا من الدخل المستقبلي لمشروع ما، وبطبيعة الحال يكون هذا التأكد مشروط بالحالة العادية للأمور.

وتتميز حالات التأكد بالبساطة والسهولة في الإختيار. فإذا كان أمام مستثمر ثلاثة بدائل إستثمارية بحيث يحقق كل منها عوائد دورية معلومة مسبقا خلال ثلاث فترات مستقبلية، فإنه سيكون من السهل إختيار أفضلها.

2. ظروف المخاطرة: وهي الظروف التي يمكن فيها متخذ القرار وضع إحتمالات للأحداث المستقبلية، أي للعوائد أو النفقات المتوقعة، حيث أنه يقوم بتوزيع إحتمالي لتلك القيم، ومجموع هذه الإحتمالات يساوي الواحد (1). أما المفاضلة ما بين البدائل في هذه الحالة فتكون على أساس القيمة المتوقعة لكل بديل، وهي مجموع العوائد مضروبة في الإحتمالات المناظرة لها، والبديل الأكبر قيمة متوقعة هو البديل الأفضل في حالة العوائد، والأقل في حالة النفقات.

3. ظروف عدم التأكد: في مثل هذه الظروف يكون متخذ القرار عاجزا عن التنبؤ بالأحداث، ولكن يكون قادرا على وضع توزيع إحتمالي ما لتلك الأحداث (أي للعوائد والتكاليف المتوقعة). وفي هذه الحالة تصبح الخبرة الشخصية والعوامل البسيكولوجية (درجة التفاؤل والتشاؤم) لمتخذ القرار هي سيدة الموقف.

[1] رحيم حسين: أساسيات نظرية القرار والرياضيات المالية، مكتبة إقرأ، قسنطينة، 2011، ص ص 33-34.

المبحث الثاني: البنوك التجارية وأساليب منح القروض

تعتبر البنوك التجارية أحد أهم المؤسسات المالية في أي اقتصاد، حيث تلعب دورا هاما في تعبئة الأموال وإعادة توظيفها عبر دور الوساطة كما تقوم بممارسة دور أساسي وفعال في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية عن طريق تمويل عملية الاستثمار، في هذا المبحث سيتم التطرق الى عموميات حول البنوك التجارية عبر التطرق الى مفهومها وأهدافها وانواعها.

المطلب الأول: ماهية البنوك التجارية

من خلال هذا المطلب سيتم تناول جل المفاهيم المتعلقة بالبنوك التجارية، تعريفها، وأنواعها.

أولا: تعريف البنوك التجارية:

تتضارب التعاريف حول هذه البنوك، فهناك من يعتبر أن البنك التجاري هو تلك المؤسسة التي تقوم بمبادلة النقود الحاضرة بالودائع المصرفية، ومبادلة النقود المصرفية بالودائع الحاضرة، كما أن البنك التجاري يقوم بمبادلة الودائع بالكمبيالات وبالسندات الحكومية والتعهدات المضمونة من المؤسسات التجارية[1].

وهناك من الباحثين من يرى أن الميزة الأساسية لأي بنك تجاري هي قبول ودائع الأفراد القابلة للسحب لدى الطلب، (الحسابات الجارية الدائنة) أو بعد أجل قصير (الودائع لأجل أو بأخطار). فالبنوك العقارية والبنوك الصناعية وبنوك التسليف الزراعي لا تتمتع بهذه الخاصية دون شك، ولذا تعرف هذه البنوك أيضا بنوك الودائع[2].

ويعرفها البعض الآخر بأنها عبارة عن مؤسسات ائتمانية غير متخصصة تطلع أساسا بتلقي ودائع الأفراد القابلة للسحب لدى الطلب أو بعد أجل قصير، والتعامل بصفة أساسية في الائتمان القصير الأجل، وبناء على ذلك لا تعتبر بنوكا تجارية ما لم تطلع بقبول الودائع القابلة للسحب لدى الطلب من المؤسسات الائتمانية أو ما يقتصر نشاطه الأساسي في مزاولة عمليات الائتمان ذي الأجل الطويل كبنوك الادخار وبنوك الرهن العقاري وما إليها[3].

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن البنوك التجارية هي:

مؤسسة مالية تقوم بقبول الودائع لأجل وودائع تحت الطلب, وتزاول عمليات التحويل الداخلي والخارجي, كما تباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والمساهمة في إنشاء المشروعات وما تطلبه من عمليات مصرفية تجارية ومالية وقد استمدت البنوك التجارية تسميتها من خلال تقديمها للقروض قصيرة الأجل للتجار في بداية قيامها فهي أقدم البنوك تاريخيا على الإطلاق

---

[1] سامي خليل: النقود والبنوك، شركة كاظم للنشر والترجمة والتوزيع، الكويت 1982، ص18-182.

[2] محمود عيسوي، مصطفى عيسى خضر: دراسات في المحاسبة المتخصصة في شركات التأمين وبنوك التجارة، دار المعارف، مصر1983، ص92.

[3] محمد زكي الشافعي: مقدمة في النقود والبنوك، دار النهضة العربية، 1982، ص 232.

ومع تطور النشاط التجاري والصناعي تزايدت أهمية التمويل المصرفي لهذه النشاطات بقروض طويلة ومتوسطة الأجل ، خاصة في ميدان الاستثمار وكذا عمليات تمويل التجارة الخارجية.

ثانيا: أنواع البنوك التجارية

يمكن تقسيم البنوك التجارية إلى خمسة أنواع أساسية هي:

1. بنوك ذات الفروع:

تعرف بالبنوك العامة وهي منظمات تأخذ شكل شركات المساهمة وتقدم خدماتها المصرفية من خلال الفروع المنتشرة في كافة أنحاء البلاد ويتم بأسلوب اللامركزية، حيث يتدبر كل فرع شؤونه الخاصة ولا يرجع للمركز الرئيسي إلا فيما يتعلق بالمسائل الهامة والجوهرية، والتي تنص عليها في لائحة البنك[1].

2. البنوك المحلية:

يقتصر دور هذه البنوك على ممارسة نشاطها في منطقة جغرافية محددة، قد تكون مدينة، أو محافظة، أو ولاية معينة، ويقع مركزها الرئيسي في تلك المنطقة، وتتميز بصغر الحجم، كما تقدم مجموعة من الخدمات المصرفية التي ترتبط بالبيئة المحيطة[2].

3. البنوك الفردية (الخاصة):

وهي منشآت صغيرة يملكها أفراد أو شركات أشخاص، ويقتصر عملها في الغالب على منطقة صغيرة وتتميز عن باقي أنواع البنوك، بأنها تقتصر توظيف مواردها على أصول بالغة السيولة مثل الأوراق التجارية المخصومة، وغير ذلك من الأصول القابلة للتحويل إلى نقود في وقت قصير وبدون خسائر.

وتعتمد هذه البنوك في نشاطها على ما يتمتع به أصحابها أو مديروها من خبرات مصرفية وما يحوزونه من ثقة المتعاملين، وهي لا توجد إلا في الدول الرأسمالية.

4. بنوك المجموعات:

وهي أشبه بالشركات القابضة التي تتولى إنشاء عدة بنوك أو شركات مالية فتمتلك معظم رأسمالها وتشرف على سياستها وتقوم بتوجيهها، ولهذا النوع من البنوك طابع احتكاري، حيث أصبحت سمة من سمات العصر، وقد انتشرت مثل هذه البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية ودول غرب أوروبا[3].

---

[1] احمد محمد غنيم: إدارة البنوك، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، المنصورة, 2007، ص 18.

[2] المرجع نفسه، ص 11.

[3] محمد سعيد نور سلطان: إدارة البنوك، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية, 2005، ص18.

5. بنوك السلاسل:

وهي بنوك تمارس نشاطها عن طريق فتح سلسلة متكاملة من الفروع، تكون منفصلة عن بعضها البعض إداريا، ويشرف عليها المركز الرئيسي الذي يتولى السياسات العامة لها[1].

ثالثا: أهداف البنوك التجارية

إن البنك التجاري لا يمكن أن يحقق الأرباح إلا من خلال الاستثمار في موجودات تولد أكبر قدر ممكن من الربحية، والتي قد تحتاج إلى زمن طويل من جهة ثانية، الأمر الذي يعرض البنك إلى المخاطرة وأن يكون مستعدا لمواجهة أي خسائر محتملة ويكون قادر على امتصاصها. وهذا لا يتحقق إلا من خلال ما يضمنه البنك كأمان للمودعين، وبذلك فإن البنك التجاري يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- **الربحية:** يتكون الجانب الأكبر من مصروفات البنك من تكاليف ثابتة تتمثل في الفوائد على الودائع وهذا يعني –وفقا لفكرة الرفع المالي–إن أرباح تلك البنوك أكثر تأثيرا بالتغير في إيراداتها، وذلك بالمقارنة مع منشآت الأعمال الأخرى، لذا يقال بأن البنوك التجارية تعد من أكثر المنشآت الأعمال تعرضا لآثار الرفع المالي. فإذا ما زادت إيرادات البنك بنسبة معينة ترتب على ذلك زيادة الأرباح بنسبة أكبر. والعكس صحيح. فقد تتحول أرباح البنك الخسائر قد تعرفه الإفلاس. وهذا يقتضي من البنك ضرورة السعي لزيادة الإيرادات وتجنب حدوث انخفاض فيها.[2]

- **السيولة:** يتمثل الجانب الأكبر من موارد البنك المالية في موارد تستحق عند الطلب، ومن ثم يجب على البنك أن يكون مستعدا للوفاء بها عند الطلب عليها في أي لحظة. فمثلا إشاعة عدم توافر سيولة كافية لدى البنك كفيلة بأن تزعزع ثقة المودعين ويدفعهم لسحب ودائعهم منه.

- **الأمان:** يتسم رأسمال بصغر نسبته مقارنة بصافي الأموال المودعة لديه، وهذا يعني حضر حافة الأمان بالنسبة للمودعين، فالبنك لا يستطيع تحمل الخسائر تزيد عن نسبة رأس ماله فإذا زادت الخسائر فقد تلتهم جزء من أموال المودعين لديه، والنتيجة هي إعلان البنك إفلاسه. [3]

---

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي: إدارة البنوك، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان, 2006، ص34.

[2] منير إبراهيم هندي: إدارة البنوك التجارية (مدخل اتخاذ القرارات)، الطبعة الثالثة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص ص 10–11.

[3] مصطفى يوسف كافي، مبادئ العلوم الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص: 264 –265.

المطلب الثاني: وظائف البنوك التجارية

تقوم البنوك التجارية بعدة وظائف منها النقدية ومنها غير النقدية ويمكن تقسيمها إلى وظائف تقليدية ووظائف حديثة.

أولا: الوظائف التقليدية

تتمثل فيما يلي:

1- **قبول الودائع:** تعتبر من أهم وأقدم الوظائف، حيث تقبل البنوك الاحتفاظ بأموال الجمهور في شكل ودائع لفترات مختلفة قد تكون قصيرة كحالة الودائع الجارية أو طويلة كحالة الودائع الادخارية وتشكل الودائع الجزء الأكبر من موارد البنوك، خاصة ذات البعد النقدي منها وعلى هذه الودائع يتوقف الكثير من عمليات هذه البنوك مثل منح القروض. وإنشاء النقود.

2- **منح القروض:** من أهم الوظائف التي تضطلع بها البنوك بنوعيها هي منح القروض سواء للمؤسسات العمومية كانت أو خاصة أو الحكومة أو العائلات وكذلك قطاع العالم الخارجي وتعتمد في أداء هذه الوظيفة بصفة أساسية على الودائع التي تحصل عليها من الغير.[1]

ثانيا: الوظائف الحديثة

تكتسي هذه الوظائف طابعا من التجديد، نظرا لاقتحام مجالات عديدة ومن هذه الوظائف نذكر:

1- **حجم الأوراق التجارية (تحصيل الشيكات وكمبيالات):** تعني الإقراض لفترة قصيرة، حيث يقدم التاجر عادة على الحصول على ديونه عن طريق سحب كمبيالة على المدين وخصمها لدى المصرف فيحصل بذلك على نقود المستحقة له مقابل خصم معين مقابل الفائدة أو عمولة للبنك، وهذه الكمبيالات تكون لمدة ثلاثة أسهم أو أقل أو أكثر. أي أن البنوك تقوم بتسوية الديون بين عملائها بواسطة المقاصة وتمكن هذه الوظيفة رجال الأعمال من التوسع في مبيعاتهم والحصول على أوراق تجارية يمكن خصمها أو تحصيلها في البنوك التجارية.[2]

2- **تقديم خدمات مالية عالمية:** وذلك من خلال دخول البنوك التجارية في التجارة والتمويل الحولي فالبنك التجاري يضمن الشركات المستورة حتى يتم الاستيراد وتسويق المنتجات، كما يمد البنك الشركات المتعددة الجنسية بالقروض وتقديم النصيحة والتحليل الفني للأسواق، كما يقوم ببيع وشراء الأوراق المالية أو النقد الأجنبي لحساب العميل.

3- **تقديم خدمات الاستثمارية:** هو التعهد بإصدار الأسهم وتصريفها للشركات المصدرة لها أو شرائها ثم إعادة بيعها بالإضافة إلى تقديم النصائح والمشورة بالنسبة للاستثمار في الأسواق.

---

[1] طاهر لطرش: تقنيات البنوك، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص ص 13-14.

[2] محمد صالح الحناوي، عبد الفتاح عبد السلام: المؤسسات المالية (البورصة والبنوك التجارية)، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 1998، ص216.

4- **إصدار خطابات الضمان:** هو عبارة عن تعهد من البنك بقبول دفع مبلغ معين عند الطلب إلى المستفيد من ذلك الخطاب نيابة عن طالب الضمان عند عدم قيام الطالب بالالتزامات معينة قبل المستفيد.

5- **تقديم وسائل للدفع أو شراء السلع والخدمات:** مثل الودائع تحت الطلب أو الحسابات الجارية، وتلعب البنوك التجارية دورا هام في خدمات الدفع حيث تمر الأموال من خلالها بحرية عبر المناطق الجغرافية المختلفة والحدود السياسية، كما أن النظام ككل يعتمد على ثقة الجمهور في قبول الشيكات كوسيلة للدفع.[1]

المطلب الثالث: أسس وإجراءات منح القروض في البنوك التجارية

يمر منح القرض من قبل البنوك التجارية بعدة مراحل يمكن أن نوجزها في الخطوات الموالية:[2]

- **الخطوة الأولى: الفحص الاولي لطلب القرض:** يقوم البنك بدراسة طلب العميل لتحديد مدى صلاحيته المبدئية وفقا لسياسة الإقراض في البنك. خاصة من حيث غرض القرض وأجل الاستحقاق وأسلوب السداد ويساعد في عملية الفحص المبدئي للطلب الانطباعات التي يعكسها لقاء العميل مع المسؤولين في البنك والتي تبرز شخصيته وقدراته بوجه عام، وكذلك نتائج التي تسفر عنها زيادة المؤسسات وخاصة من حيث حالة أصولها وظروف تشغيلها في ضوء هذه العمليات يتم اتخاذ القرار المبدئي بالاستمرار في استكمال دراسة الطلب أو الاعتذار عن قبوله مع توضيح الأسباب للعميل.

- **الخطوة الثانية: التحليل الائتماني للعميل:** يتضمن تجميع المعلومات التي يمكن الحصول عليها من المصادر المختلفة لمعرفة إمكانيات العميل الائتمانية من حيث شخصيته وسمعته وقدرته على سداد القرض بناء على المعاملات السابقة مع البنك ومدى ملائمة رأسماله من خلال التحليل المالي، بالإضافة الى الظروف الاقتصادية التي يمكن ان ينعكس أثرها على نشاط المؤسسة.

- **الخطوة الثالثة: التفاوض مع المقرض:** بعد التحليل المتكامل لعناصر المخاطر الائتمانية المحيطة بالقرض المطلوب بناء على المعلومات التي يتم تجميعها والتحليل المالي للقوائم المالية الخاصة بالعميل، يمكن تحديد مقدار القرض والغرض الذي سيستخدم فيه، كيفية صرفه، طريقة سداده، مصادر السداد، الضمانات المطلوبة وسعر الفائدة والعمولات المختلفة، ويتم الاتفاق على كل هذه العناصر من خلال عمليات التفاوض بين البنك والعميل للتوصل الى تحقيق مصالح كل منها.

- **الخطوة الرابعة: اتخاذ القرار:** تنتهي مرحلة التفاوض اما بقبول العميل أو عدم قبوله لشروط البنك التجاري، وفي حالة قبول التعاقد، يتم اعداد مذكرة لاقتراح الموافقة على طلب القرض والتي عادى ما تتضمن البيانات الأساسية عن المؤسسة الطالبة للاقتراض معلومات عن مديونيتها لدى الجهاز

[1] فرحات غول: مدخل إلى الاقتصاد، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص ص59-60.

[2] الحناوي محمد صالح، عبد الفتاح عبد السلام: المؤسسات المالية، البورصة والبنوك التجارية، مصر، 1998، ص 281.

المصرفي وموقفها الضريبي وصنف القرض والغرض منه، الضمانات المقدمة، مصادر السداد وطريقته، إضافة الى ملخص الميزانية عن السنوات الثلاث الأخيرة والتعليق عليها ومؤشرات السيولة والربحية والنشاط والمديونية.

- **الخطوة الخامسة: صرف القرض:** يشترط لبدء استخدام القرض توقيع المقترض على اتفاقية القرض وكذلك تقديمه الضمانات المطلوبة واستيفاء التعهدات والالتزامات التي ينص عليها اتفاق القرض.

- **الخطوة السادسة: متابعة القرض والمقترض:** الهدف من هذه المتابعة هو الاطمئنان على حسن سير المؤسسة وعدم حدوث أي تغيرات في مواعيد السداد المحددة، وقد تظهر من خلال المتابعة أيضا بعض التصرفات من المقترض والتي تتطلب اتخاذ الإجراءات القانونية لمواجهتها للحفاظ على حقوق البنك او تتطلب تأجيل السداد أو تجديد القرض لفترة أخرى.

- **الخطوة السابعة: تحصيل القرض:** يقوم البنك بتحصيل مستحقاته حسب النظام المتفق عليه وذلك ما لم تقابله أي من الظروف السابقة عند المتابعة (الإجراءات القانونية، تأجيل السداد، تجديد القرض).

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار منح القروض

اهتم العديد من الباحثين بدراسة العوامل التي تؤثر على منح القروض من قبل البنوك عموما، وذلك لما لها من مخاطر مالية يمكن أن يتحملها البنك في حال عدم قيامه بإدارتها بالأسلوب المناسب وفيما يخص العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الائتماني يمكن تقسيمها الى:[1]

أولا: العوامل المؤثرة في القرار الائتماني والمتعلقة بالعميل نفسه

1. **شخصية العميل:** تلعب شخصية العميل دورا مهما في قرار الائتمان حيث يسعى العميل صاحب السمعة الجيدة لسداد قرضه بكل السبل وذلك بغض النظر عن وضعه المادي وما يصيبه من أزمات مالية، حيث يشكل اسم العميل وشهرته ومكانته الاجتماعية رصيدا هاما لدى الغير، ويمكن للبنك الحكم على شخصية العميل من خلال وسطه التجاري، شركاءه، زبائنه، مورديه، إضافة الى ملف العميل لدى البنك ان وجد، وكذلك المعلومات التي يمكن للبنك الحصول عليها من مصادره المختلفة، أو ملاحظة التصرفات الشخصية للعميل.

2. **رأس المال:** هو مؤشر يعبر عن درجة تحمل العميل وقدرته على تغطية المخاطر، حيث يسمح لكل دولة بتطبيق قواعدها الخاصة بكفاية رأس المال باستخدام اتفاقية بازل كحد أدنى أساسي. ويعتبر رأس مال العميل مصدرا للتمويل الذاتي له، ويشمل رأس المال الاسمي مضافا له الاحتياطات والأرباح غير الموزعة، وفي حال كان العميل مؤسسة فردية فينظر الى حجم رأس مال العميل الوارد في الميزانيات المقدمة للبنك، ويجب على مانحي الائتمان التأكد من مدى كفاية المصادر الذاتية لسداد التزامات العميل

[1] برايان كويل: تحديد مخاطر الائتمان، اعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، الطبعة العربية الأولى، 2006، ص83.

قبل الغير في حالة الاعسار، ويفضل أن تكون المصادر معادلة على الأقل للمصادر الخارجية لارتباط ملاءة العميل بحجم ونوع الموجودات الحالية والمستقبلية التي تكفي لسداد التزاماته.

3. **قدرة العميل:** وتتمثل بقدرته على الوفاء بالتزاماته سواء للبنك أو أي التزامات مالية أخرى، إضافة الى قدرته على التكيف في مواجهة التغيرات التي قد تتعرض لها البيئة التي يعمل فيها العميل وكذلك قدرته على توليد الدخل وبالتالي القدرة على سداد القرض، ويتم التعرف على هذه القدرة من خلال أدوات ووسائل التحليل المالي والمحاسبي للقوائم المالية الخاصة بالعميل.

4. **الضمانات التي يمكن للعميل تقديمها للبنك:** ويقصد بالضمان مقدار ما يملكه العميل من موجودات منقولة وغير منقولة والتي يراهن العميل لتوثيق الائتمان البنكي، ويأتي الضمان بمثابة تعزيز او حماية لمخاطر معينة تتعرض لها إدارة الائتمان في البنوك عندما تتخذ القرار بمنح القروض، وبالتالي كلما زاد احتمال الخطر الذي يحيط بالعملية الائتمانية كلما كانت الضمانات المطلوبة أكبر لحماية حقوق البنك، كما قد يكون الضمان شخصا ذو كفاءة مالية وسمعة حسنة تؤهله ليمثل ضمانا في تسديد الائتمان، كما ويمكن أن يكون الضمان مملوكا لشخص آخر وافق أن يكون ضامنا للعميل.

5. **الظروف الاقتصادية أو السياسية المحيطة بالعميل:** تتمثل في تأثير الحالة الاقتصادية المحيطة بالعميل على النشاط أو المشروع المطلوب تمويله، حيث تختلف سياسة البنك الاقراضية في حالات الازدهار الاقتصادي عنها في حالات الانكماش، إضافة الى التأثر بحالة السوق وما يرافقها من اضطرابات تؤثر في حركة المبيعات ومستوى الأرباح.

كذلك تتأثر بالحالة السياسية وما يخص البلد من نزاعات وخلافات تنعكس بشكل او بآخر على الحالة الاقتصادية وبالتالي على الأوضاع المالية للمؤسسات.

6. **وضع العميل في السوق:** حيث تبين حصة العميل من السوق وشكل المنافسة وكذلك دورة حياة المنتج الذي ينتجه العميل وضع العميل في السوق وبالتالي يؤثر على القرار الائتماني.

ثانيا: العوامل المؤثرة في القرار الائتماني والمتعلقة بالبنك نفسه[1]

حيث تكون هذه العوامل خاصة بكل بنك بشكل منفرد وتشمل:

1. درجة السيولة الحالية التي يتمتع بها البنك وقدرته على توظيفها، وهذه القدرة مرتبطة أساسا بمدى استقرار الودائع، اذ أن الودائع المذبذبة ستحد من قدرة المصرف في اعتماد سياسة اقراضية شاملة، وتصبح إدارة الائتمان مطالبة بتحقيق هدفين متعارضين هما: تلبية طلبات المودعين من جهة، وتلبية طلبات الائتمان من جهة ثانية.

[1] عابد فضلية: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الائتماني في المصارف العاملة في سورية (حالة تطبيقية على المصارف الخاصة في سورية)، رسالة ماجستير، قسم الاقتصاد المالي والنقدي، جامعة دمشق، 2013-2014، ص40.

2. نوع الاستراتيجية التي يتبناها المصرف في اتخاذ قراراته الائتمانية ويعمل في اطارها وكذلك رؤية البنك والرسالة الموجهة لعملائه.

3. إمكانية المصرف المادية والبشرية، إضافة الى مدى تطور التكنولوجيا المطبقة في البنك.

4. ضرورة التزام البنك بالقيود والقرارات والتشريعات القانونية التي يصدرها البنك المركزي حيث يحدد لها الحد الأقصى للتسهيلات والتمويلات المسموح بها ومعدل كفاية رأس المال إضافة الى محتويات ملف التسهيلات الائتمانية والتعليمات الخاصة بالقطع الأجنبي ومخاطر الائتمان وذلك من أجل تفادي أي تضارب بين سياسة البنك الائتمانية والتشريعات المنظمة للعمل البنكي.

ثالثا: العوامل المؤثرة في قرار منح القرض والمتعلقة بطبيعة القرض نفسه:[1]

1. **الغرض من القرض:** فالائتمان قد يطلب لغرض انتاجي أو تجاري سواء للداخل أو الخارج او حتى الاستهلاكي كتمويل لشراء سلعة استهلاكية معينة او يمكن تمويل القرض لغرض تمويل المباني والأراضي والعقارات.

2. **مدة القرض:** وهي المدة التي يطلبها العميل ويرغب في الحصول على القرض خلالها ودراسة إمكانية تناسب هذه المدة مع إمكانيات العميل ومع مصلحة البنك.

3. **طريقة السداد:** أي هل سيتم السداد بدفعات شهرية أو ربع سنوية او نصف سنوية أو سنوية، وهل تتناسب هذه الدفعات مع إمكانيات كل من العميل والبنك بنفس الوقت.

4. **مبلغ القرض:** حيث ان مبلغ القرض مهم جدا في التحليل الائتماني لأنه كلما زاد حجم القرض تطلب دراسة أكبر من طرف المصرف لارتفاع المخاطرة ولدراسة الضمانات المقدمة ومدى ملائمتها للقرض أو الائتمان المطلوب.

[1] المرجع نفسه، ص ص 42-43.

خلاصة

إن عملية اتخاذ القرار عبارة عن مفاضلة موضوعية بين مختلف البدائل لحل مشكلة ما على أساس مجموعة من الخطوات لتحقيق الأهداف المطلوبة.

فمن خلال دراستنا لهذا الفصل يتضح لنا أن اتخاذ القرار عرف منذ القدم من خلال أفكار ادارية متعددة ظهرت في كل من الادارة المصرية والصينية وغيرها وهذا لم يمنع ظهورها في الادارة الحديثة في شكل نظريات كنظرية الادارة العلمية لتايلور والتقسيم الاداري لهنري فايول، والقرارات الادارية تتنوع حسب أسس معينة مثل درجة الأهمية والتكرار وغيرها حيث توجد جملة من العوامل المؤثرة فيها من البيئة الداخلية والخارجية لها ومعوقات وضغوطات مختلفة تؤثر فيها سلبا فهذه العوامل قد تؤدي إلى قرارات غير فعالة ولكي تتم بصورة صحيحة وسليمة لابد من توفر جملة من الشروط والمقومات الموضوعية، منها ما يتعلق بمتخذ القرار ومنها ما يتعلق بأساليب وطرق اتخاذ القرار التي يجب أن تكون ملائمة مع ظروف وشروط اتخاذ القرار.

حيث لابد من التأكيد على أهمية عملية اتخاذ القرارات الادارية وخاصة في وجود العديد من المتغيرات حيث أصبحت هناك ضرورة ملحة للانتقال من الأساليب التقليدية إلى أساليب التحليل الكمي التي تعتبر أداة مساعدة على اتخاذ القرار الملائم والتي سنتطرق إليها بالتفصيل في الفصل الموالي.

الفصل الثالث

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تمهيد

بعد استعراضنا في الجانب النظري معلومات حول التحليل المالي وعمليات التمويل ومعاييرها وأسسها، ومختلف التعاريف المتعلقة بهاذين المتغيرين، حيث سلطنا الضوء حول الإجراءات والمعايير التي يتبعها المحلل المالي قبل قيامه بعمليات منح التمويل مع الأخذ بعين الإعتبار الضمانات التي يراعيها المحلل المالي أثناء منحه للتمويل.

سنحاول في هذا الفصل التطبيقي توضيح العناصر التي سبق ذكرها بدراسة كاملة ومعمقة، عبر نموذج تطبيقي لملف قرض تابع لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة.

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية واحد من بين البنوك التجارية البارزة على المستوى الداخلي والخارجي رغم كونه فتيا مقارنة ببعض البنوك الأخرى، وما كان ليبرز لولا السياسة المنتهجة من قبل مسيريه من إطارات وموظفين.

من خلال هذه الدراسة التطبيقية سنحاول إستقراء كافة الجوانب المتعلقة بمنح القرض وكذلك سلوك البنك في ممارسة وظيفته التمويلية وأساليبه في ضبط الضمانات البنكية.

يستعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية أدوات التحليل المالي بصفة كبيرة قبل إتخاذ قرار منح التمويل وذلك بالإعتماد على القوائم المالية المقدمة من قبل العميل، وسنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الثاني: لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة

المبحث الثالث: دراسة حالة قرض لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة.

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو عبارة عن مؤسسة تنتمي إلى القطاع العمومي، تأسست سنة 1982 مهمته الأساسية تطوير الفلاحة وترقية العامل الريفي.

تكون بنك الفلاحة والتنمية الريفية في بدايته من 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري، ثم توسع عدده ليصبح أكثر من 290 وكالة و41 مديرية جهوية ويشغل أكثر من 7000 عامل بين إطارات وموظفين خلال سنة 2001، وتم تصنيفه في المركز 668 في الترتيب العالمي بين 4100 بنك ما خوله لتصدر ترتيب البنوك الجزائرية عبر دراسة قامت بها مجلة عالمية وذلك بفضل شبكته وأهمية تشكيلته البشرية.

المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بمقتضى المرسوم رقم 82-106 الصادر في 11 جمادي الأول 1402 هجري، الموافق ل 13 مارس 1982 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 11 في 16 مارس 1982، ظهرت عدة بنوك كان لها دور في تفعيل المهنة المصرفية من بينها بنك الفلاحة والتنمية الريفيةـــ

وبموجب المرسوم سالف الذكر تم تحديد التكوين الأساسي له باعتباره شركة وطنية ذات مساهمة برأس مال قدره 330000.0000دج ويعتبر زبونه الشخص الطبيعي والمعنوي.

أنشأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية ببني سليمان التي تبعد حوالي 70 كلم شرق العاصمة الجزائر، وتتميز المنطقة بسهلها الواسع وبطابعها الفلاحي الريفي مما يدعم دور بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تنمية القطاع الزراعي وترقية الريف.

هو عبارة عن مؤسسة عمومية إقتصادية تجارية في شكل شركة ذات أسهم، تتواجد مديريتها العامة بالجزائر العاصمة رقم 17 شارع العقيد عميروش، أوكلت له مهمة التكفل بالقطاع الفلاحي ومع مرور السنوات تعددت نشاطاته، حيث أصبح عدد وكالاته سنة 1985 إلى 269 منها 6 رئيسية و 31 فرع، أما في يومنا هذا فقد أصبح عدد وكالاته 286 وكالة و31 مديرية جهوية تشغل حوالي 7000 عامل.

ويمول أكبر نسبة من مشاريع برامج الدعم الفلاحي، وكذلك يسعى البنك إلى تعميم برامج التكوين لفائدة موظفيه بصفة دورية.

لعب بنك الفلاحة والتنمية الريفية دورا فعالا في مختلف المراحل التشريعية والظروف الإقتصادية والسياسية التي مرت بها البلاد منذ تكوينه، فبعد صدور قانون النقد والقرض 10/90 في 1990/04/14 والذي نص على نهاية فترة التخصص للبنوك وبموجبه وسع بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى مجالات أخرى من النشاط الإقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الإقتصادية المتوسطة والصغيرة دون الإستغناء عن القطاع الفلاحي.

وفي هذه الفترة حاول البنك مواكبة التطور بإدخال التكنولوجيا في عمليات البنك بتزويد مختلف وكالاتها بأجهزة الإعلام الآلي.

كما تم تشغيل بطاقة التسديد والسحب، وإدخال عمليات الفحص وإنجاز العمليات البنكية بعد وفي الوقت اللازم والمناسب.

أما منذ 2000 إلى يومنا هذا التي تزامنت مع تطورات إقتصادية هامة في البلاد، وهذا ما كرس ضرورية البنك وأهميته في الإقتصاد الوطني، فهو ممول بنسبة كبيرة للتجارة الخارجية.

المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى تحقيق أهداف متعددة تشمل التمويل الفلاحي، وذلك من خلال تحديد مختلف المهام التي تساعده على تدعيم القطاع الحيوي، ويمكن توضيح مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال العناصر التالية:

- القيام بعمليات المساعدة المالية والضرورية للنشاطات المتعلقة بالمؤسسات الخاصة، والمساهمة في تنمية العالم الريفي.
- وضع الإمكانيات المالية والممنوحة من قبل الدولة الجزائرية لتدعيم القطاع الفلاحي، الري، الصيد وحتى النشاطات الحرفية التقليدية.
- التطور الإقتصادي للوسيط الفني.
- هو أداة من أدوات التخطيط المالي للمشاريع الفلاحية المسطرة في مختلف المستويات التنموية.

وتتمثل مهامه في القيام بالعمليات الآتية:

1- منح القروض المتوسطة وطويلة الأجل.
2- معالجة البيانات البنكية (قروض، صرف، خزينة).
3- تمويل العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية.

ويمكن حصر أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية في العناصر التالية:

1- الحفاظ على حصته في السوق والتأقلم مع هذه التغيرات.
2- تطوير جودة الخدمة والعلاقة مع الزبائن.
3- جلب أكبر عدد من الزبائن وتحقيق أكبر ربح ممكن.
4- العمل على توسيع شبكته لتلبية كل المتطلبات عبر مختلف مناطق القطر الوطني.
5- تجسيد النمو السريع والتغير الجذري في هيكله حسب الظروف.
6- توسيع وتحديث نظم المعلومات وإستخدام التكنولوجيا الحديثة في تأدية مهامه.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعد الهيكل التنظيمي إحدى الدعامات الأساسية في تكوين المنشأة أي كان نوعها وفيمايلي الهيكل التنظيمي للمديرية العامة السابق والحالة وكذلك الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية الجهوية.

1- الهيكل التنظيمي للمديرية العامة

مجلس إداري: يترأسه مدير عام يساعده مديرين.

1-1-مديريات القروض: وتحتوي :

- مديرية التمويل الفلاحي (D.F.A).
- مديرية تمويل النشاطات الخاصة (D.F.A.P).
- مديرية تمويل المؤسسات العمومية (D.F.E.P).
- مديرية الشؤون الدولية (D.A.I).

1-2-مديريات إدارية: وتضم مايلي:

- مديرية التفتيش العامة والمراجعة (D.I.G.A).
- مديرية الخزينة والشؤون المالية (D.T.A.F).
- مديرية التنظيم والإعلام الآلي (D.O.I).
- مديرية التسويق والتنمية (D.M.D).
- مديرية الشؤون القانونية (D.A.J).
- مديرية المستخدمين والتكوين (D.P.F).
- مديرية الوسائل العامة(D.M.G).
- مديرية الإتصال (D.C).

ونظرا لوجود بعض الثغرات في الهيكل التنظيمي خاصة بالنسبة للوظائف التي كانت تؤديها بعض المديريات مع الوظائف التي كان ينبغي أن يقوم بها البنك وخصوصا بعد دخول الجزائر في إقتصاد السوق، وتحريري الخدمات البنكية إزدادت حدة المنافسة بين البنوك وهذا سيشكل تهديدا للبنك مما سيجبره على تغيير إستراتيجيته، وبالتالي فالهيكل التنظيمي يتماشى حسب الظروف، ومن أجل تسيير البنك على أحسن وجه وتسهيل وظائف الإدارة قرر المسؤولين على بنك الفلاحة والتنمية الريفية تغيير هيكلها التنظيمي بصفة تدريجية إبتداءا من سنة 1999، ليصبح الهيكل التنظيمي الجدي على الشكل التالي:

1- الإدارة العامة: يترأسها المدير العام وهي تضم:

- إدارة التدقيق الداخلي (D.A.I).
- قسم العلاقات (D.E.P).
- المراقبة العامة.

- مدير عام مساعد مكلف بالموارد والقروض والتغطية، وتندرج تحتها الإدارات التالية:
- إدارة تمويل المؤسسات الكبيرة (D.I.G.E).
- إدارة تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (D.F.PME).
- إدارة تمويل النشاطات الفلاحية (D.F.A.A).
- إدارة الدراسات والأسواق والمنتجات (D.D.P.M.P).
- إدارة المتابعة والتغطية (D.D.R).

مدير عام: مساعد مكلف بالإعلام الآلي، المحاسبة والخزينة (D.G.A/ict) وهو مسؤول عن الإعلام الآلي والمحاسبة والخزينة من خلال الإدارات التالية:

- إدارة الإعلام الآلي المركزية (D.I.C).
- إدارة الإعلام الآلي لشبكات الاستغلال (D.I.R.E).
- إدارة التمويل والصيانة الآلية (D.T.M.I).
- إدارة الخزينة (D.T).
- إدارة المحاسبة العامة (D.C.G).

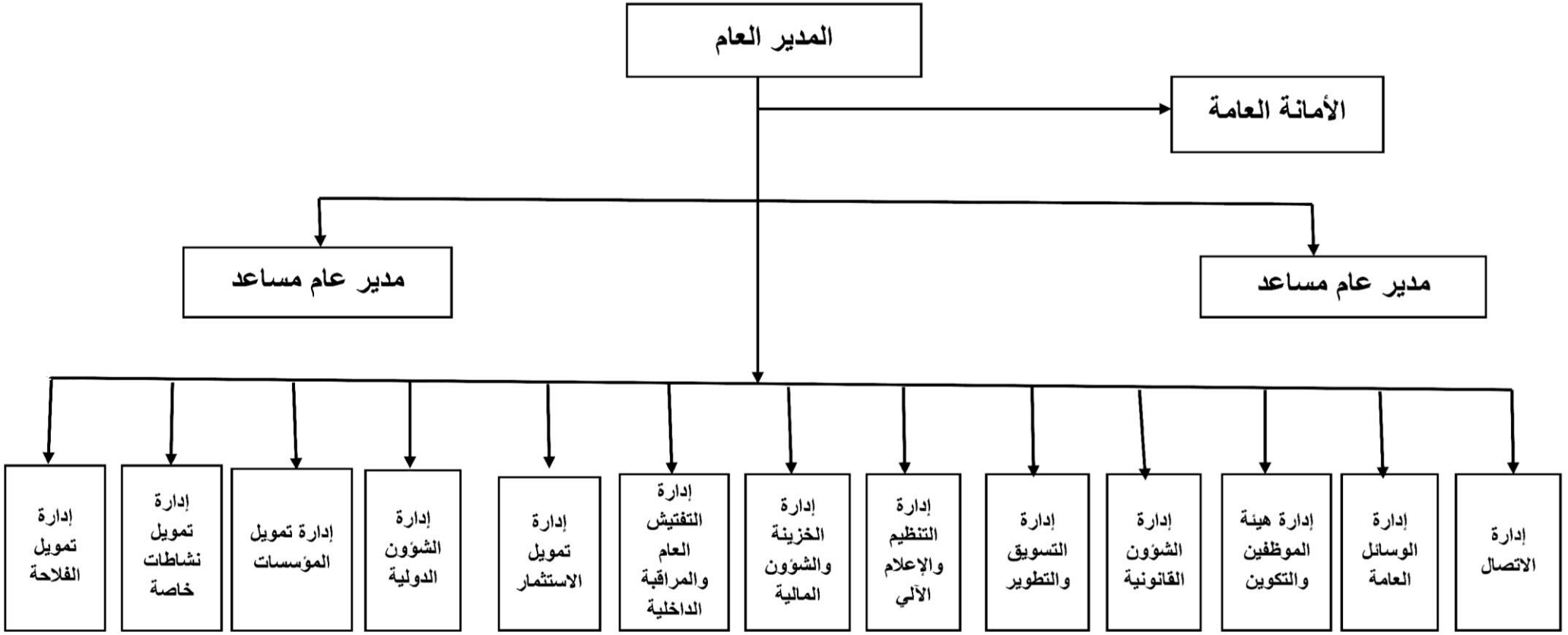
مدير عام مساعد مكلف بالإدارة والوسائل، وتندرج تحتها الإدارات التالية:

- إدارة الموظفين (D.P).
- إدارة تكوين الموارد البشرية (D.R.R.H).
- إدارة الوسائل العامة (D..M.G).
- إدارة التنظيم، الدراسات القانونية والمنازعات (D.R.E.G.E).
- إدارة التنبؤ ومراقبة التسيير (D.P.C.G).

ب- القسم الدولي: وهو يتضمن مايلي:

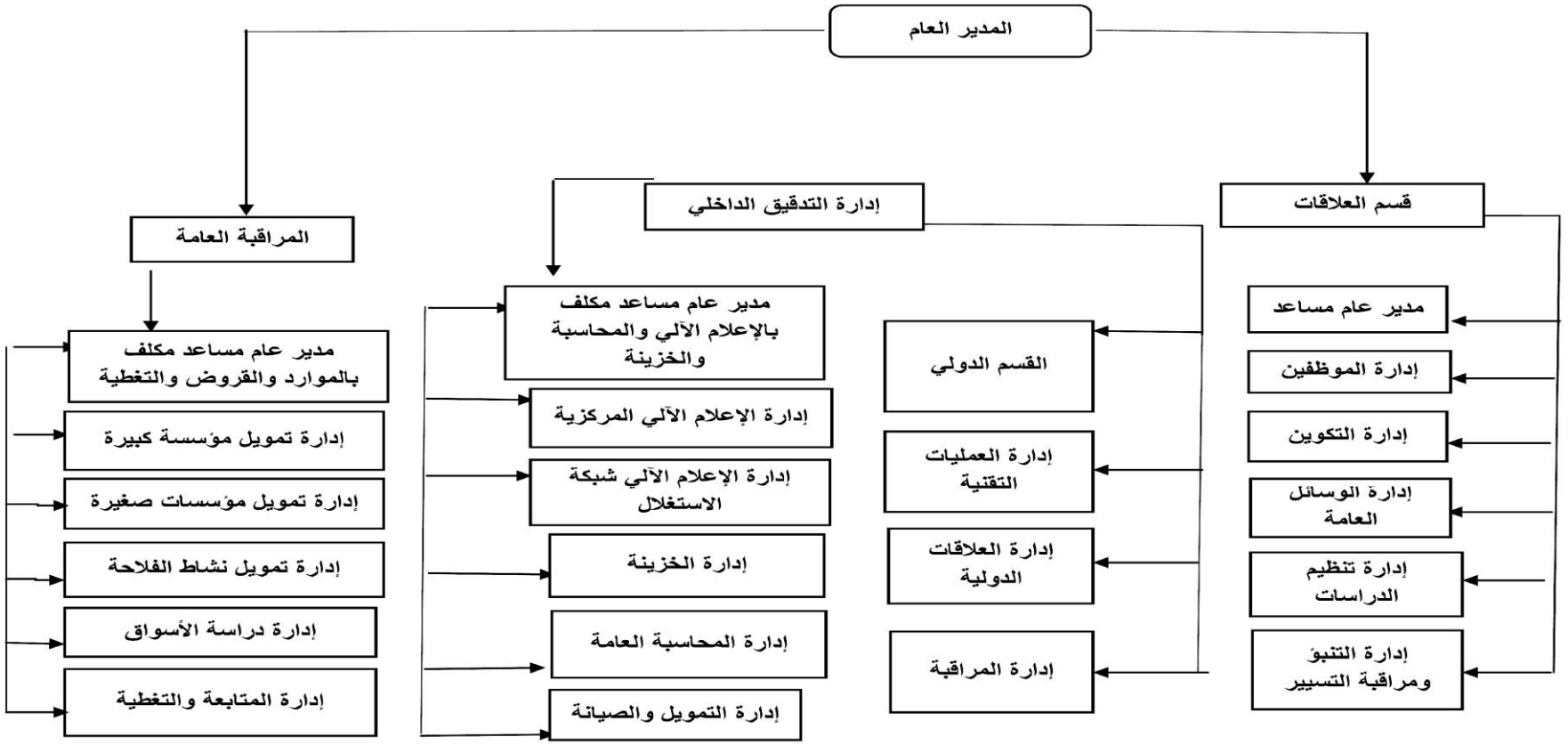
- إدارة العمليات التقنية مع الخارج (D.P.C.G).
- إدارة العلاقات الدولية (D.R.I).
- إدارة المراقبة والإحصائيات (D.C).

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيم السابق لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



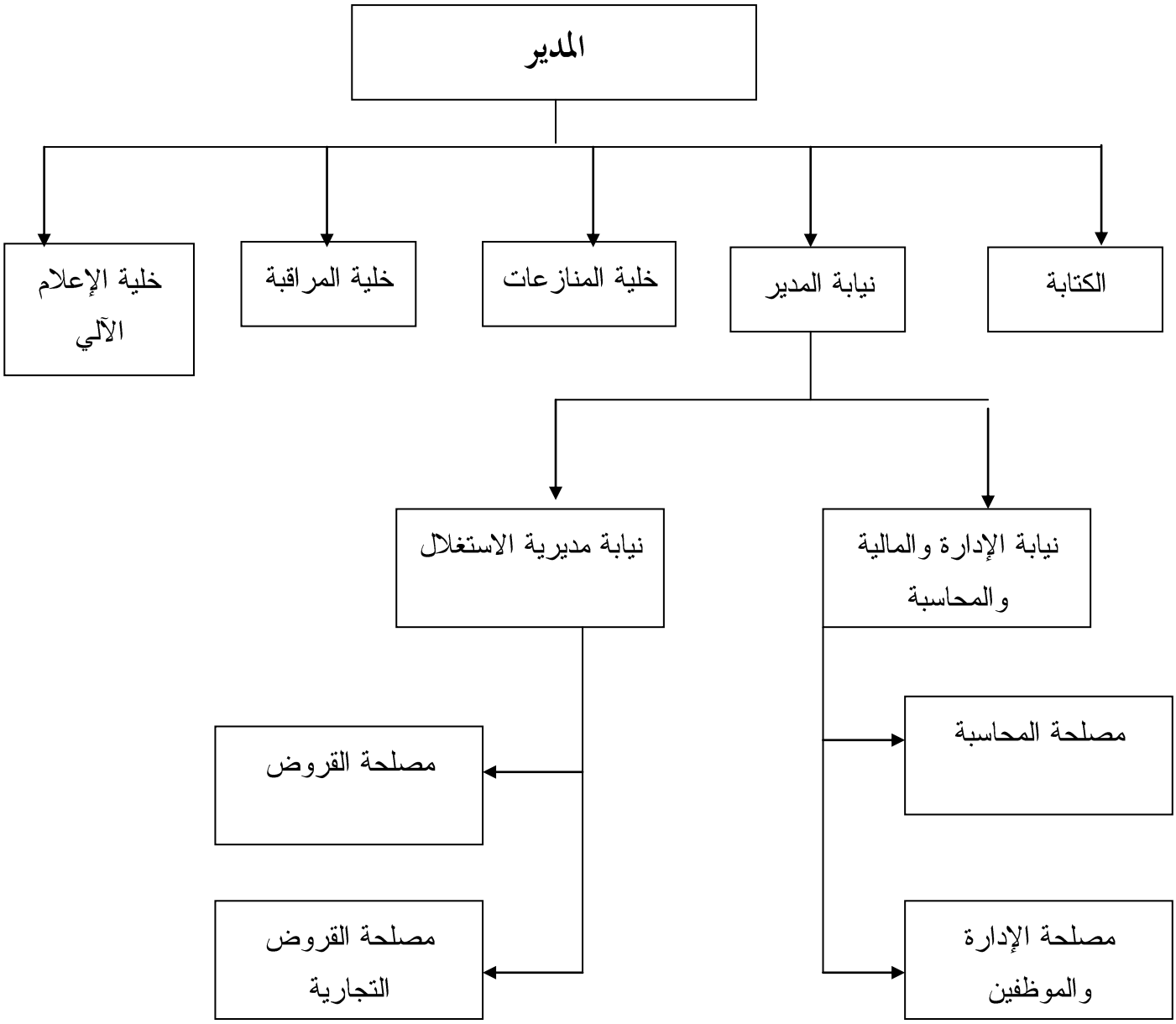
المصدر: بنك الفلاحة والتنمية الريفية–وكالة المسيلة–

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيم الجديد للمديرية العامة المركزية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.



المصدر: بنك الفلاحة والتنمية الريفية–وكالة المسيلة–904.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيم للمديرية الفرعية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.



المصدر: بنك الفلاحة والتنمية الريفية–وكالة المسيلة–904.

المبحث الثاني: بطاقة فنية حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة 904.

تعتبر الوكالة خلية هامة في تحريك نشاطات الإستغلال البنكي، ومن هذه الوحدات الوظيفية نجد بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة 904.

المطلب الأول: لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة

أنشأت الوكالة 904 لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة في فيفري 1983 مع فرعين آخرين في عين الملح وحمام الضلعة التي بدأ العمل بهما 1984 و1988 هذه المنطقة التي تتميز بسهلها الواسع وإعتماد سكانها بالزراعة بالدرجة الأولى وتهدف وكالة المسيلة إلى النهوض بالقطاع الزراعي بالمنطقة وإلى تلبية حاجات الجمهور وإعطاء دورا أكثر في النشاط الإقتصادي.

إضافة إلى ذلك داء لتدعيم الإصلاحات المالية التي من ضروریاتها وجود متخصصة في مختلف القطاعات الإقتصادية الحيوية.

إن وكالة المسيلة مؤسسة عمومية تقوم بتقديم خدمات بنكية متنوعة للمتعاملين الإقتصاديين سواء للقطاع العام أو الخاص، حيث تقع وكالة المسيلة في الحي الإداري والذي يقع في وسط المدينة.

ونظرا لكون مردودية الوكالة ذات منسوب ملحوظ فهي بذلك تعتبر أحد أهم الوكالات البنكية التي تحقق موارد مرتفعة وسمعة نشاط مشرفة على مستوى التراب الوطني.

المطلب الثاني: مراحل سير القروض المقدمة من قبل وكالة المسيلة

تمر عمليات منح القروض من قبل بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة بعدة مراحل وإجراءات، بداية بإستلام الملف إلى غاية إتخاذ قرار منح التمويل من عدمه، وتمر هذه العملية وفق المراحل التالية:

وتمر هذه العملية بعدة مراحل أساسية أهمها:

1- مرحلة الاستقبال: حيث تمر هذه المرحلة بمجموعة من الخطوات:

1-1- إستلام الملف: حيث يتكون الملف مما يلي:

إذا كان المقترض شخصا طبيعيا كانت أهم الوثائق المطلوبة هي:

- طلب خطي.
- نسخة طبق الأصل لبطاقة التعريف الوطنية (الهوية).
- وضعية الشخص من ناحية الخدمة الوطنية.
- شهادة عمل أو شهادة أخرى.
- دراسة تقنية وإقتصادية للمشروع.

أما إذا كان المقترض شخصا معنويا (مؤسسة) فأهم الوثائق المطلوبة هي:

- طلب خطي نسخة من السجل التجاري مصادق عليها.
- عقد الملكية أو الإيجار لمحل المشروع.

- رقم التسجيل في إدارة الضرائب.

مع ضرورة وجود 03 نسخ للملف حيث:

- نسخة للمكلفين بالقروض.
- نسخة بالمجمع الجهوي للإستغلال.
- نسخة للإدارة العامة.

1-2- التحقق من جميع الأوراق والمعلومات اللازمة لملف القرض

1-3- تسليم ورقة لطالب القرض تبلغه بوصول الملف كاملا

2- مرحلة الدراسة

بهدف دراسة وضعية المؤسسة وتكون وفقا لمايلي:

2-1- قائمة مكونة من فقرات: لتقديم المؤسسة الهدف منها معرفة جميع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة طالبة القرض (إقتصادية، مالية، ...).

2-2- دراسة تحليلية: عن طريق التحليل المالي للقوائم المالية (الميزانية، جدول حسابات النتائج...).

2-3- تحديد نوع القرض على أساس طلب الزبون وملفه

2-4- تحديد قيمة القرض

- إذا كان المبلغ أقل أو يساوي 2500000 دج الدراسة تتم على مستوى المكلفين بالقروض.
- إذا كان 2500000 دج <المبلغ<50000000 دج الدراسة تتم على مستوى المجمع الجهوي للإستغلال.
- إذا كان أكبر تماما من 50000000 دج الدراسة تتم على مستوى الإدارة العامة.

هذه الدراسة تكلف الزبون مبلغ مالي هو حقوق دراسة الملف حيث إذا كان:

- قرض متوسط أو طويل الأجل يدفع 10000 دج.
- قرض قصير الأجل يدفع 200 دج.

3- مرحلة إتخاذ القرار

- في حالة رفض الطلب يعاد الملف لصاحبه
- في حالة الموافقة على طلب القرض: يقدم له البنك شروط تتعلق بالتمويل وهي:

4- الضمانات

- **رهن حاضر:** قبل الإستفادة من القرض مثلا رهن عقاري.
- **رهن غير حاضر:** بعد الإستفادة من القرض مثلا رهن حيازي للعتاد.
- الفاتورة.
- العتاد.

5- نسبة تمويل البنك

النسبة المالية التي يدخل بها البنك في المشروع تحدد على أساس المخاطر، بحيث المشاريع التي لها مخاطر كبيرة تدخل بنسبة قليلة، وتتراوح نسبة تمويل البنك عموما ما بين 50% إلى 70%.

مع العلم أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة 904 تقدم 3 أنواع من القروض هي كالتالي:

1- قروض الإستغلال

إن عمليات التمويل الإستغلال بصفة مباشرة أو غير مباشرة في التمويل اليومي للمؤسسة وهي تتعلق بالتموين بالإنتاج، وتوزيع الخدمات والخبرات وهي تشمل:

- قروض الصندوق الموجهة لتمويل دور الإستغلال.
- الخصم الموجه لتزويد سيولة المؤسسة.
- قروض الإمضاء والتي عند إستحقاقها تحدث حسم على السيولة وخزينة المؤسسة.

2- قروض الإستثمار

- يمول القروض المتوسط وطويلة الأجل مجموعة الإستثمارات التي تضعها المؤسسة في الخدمة حتى تسمح لها بتحقيق مهمتها إجتماعيا، النفقات المتعلقة بالمصانع، المخازن والآلات.

  وتكون الشروط الخاصة بالقرض مكيفة مع قدرة المؤسسة على التسديد.
- وتخضع عامة المشاريع الصناعية والسياحية لإستثمار طويل الأجل، في حين تخضع المشاريع النوعية لإقتناء تجهيزات العمل، نقل البضائع لتمويلات متوسطة الأجل.
- كما يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمشاركة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب في تمويل إستثماراتهم.

3- القروض الخارجية

قد تكون لبعض المؤسسات عمليات خارجية (تصدير وإستيراد) لذا تلجأ إلى القروض الخارجية والتي تأخذ الأشكال التالية:

- قرض المشتري.
- قرض المورد.
- قروض مالية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوكالة المسيلة 904.

من خلال المحاولة إلى الوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل البنوك، يتم تقسيم المهام والمسؤوليات وفق هياكل تنظيمية طريقة عمل هاته البنوك، ويتشكل الهيكل التنظيمي لوكالة المسيلة من العناصر التالية:

1- المديرية: يرأس وكالة المسيلة كأي مؤسسة أخرى مدير يعد المسؤول الأول عن الوكالة، إذ يتولى تسيير برامج عمل البنك، ويتخذ القرارات الصائبة ويسهر على تنفيذها، وهو يسعى دائما لتحقيق الربح للبنك.

2- الأمانة العامة: السكرتارية يتم فيها إستلام البريد الوارد والصادر للبنك ومن البنك، بالإضافة إلى الأعمال المكتبية من طباعة الوثائق وإرسال الفاكسات وإستقبال المكالمات الهاتفية، كما أنها تمثل وسيط بين العمال والعملاء والمدير، هذا الأخير يكون على علم بكل بريد صادر ووارد.

3- وظيفة التجارة الخارجية: تقوم هذه المصلحة بتنفيذ عمليات الإستيراد والتصدير من الناحية المالية، كما يتجلى دورها في التعامل بالعملة الصعبة سواء في صورتها النقدية أي بيع وشراء أو في شكل تحويلات، إضافة إلى إعداد العمليات المحاسبية المتعلقة بالعملة الأجنبية التي بواسطتها يتم تحويل الأموال بالعملة الصعبة من حساب الزبون إلى حساب المورد في الخارج.

4- وظيفة الصندوق: تعتبر أنشطة مصلحة لأنها تجسد التعامل اليومي بين الوكالة (البنك) والعميل، ويتكون من صندوقين ثانويين، الأول الخاص بالعملة الوطنية والثاني خاص بالعملة الأجنبية ويضم كل من:

4-1- فرع الشيك: يسيرها الشباكي الذي يقوم بعمليات الشيك، حيث يدفع للساحب بطلب من هذا الأخير وهذا طبعا مع إفتراض وجود وصيد موجب للساحب.

4-2- فرع التمويل: تم نقل مبلغ على حساب إلى آخر وهو تمويل مباشر.

4-3- غرفة المقاصة: في حال تحويل غير مباشر، أي بنكان مختلفان يتم ذلك عن طريق البنك المركزي في حين أو الزبون يقضي خدمته وغرفة المقاصة المركزية تشرف على عدة غرف مماثلة في إقليم معين.

5- وظيفة الحسابات: تتكفل هذه المصلحة بالشؤون الإدارية، أي النظام الإداري للوكالة المركزية والوكالات الفرعية والشؤون الحسابية، أي متابعة محاسبات البنك الداخلية من ميزانية التسيير والتجهيز.

6- وظيفة القروض: تعد هذه المصلحة من المصالح المهمة في البنك، حيث أنها تقوم على دراسة طلبات القروض وبعد الدراسة الكاملة والشاملة والدقيقة تمنح القروض بمختلف أنواعها وأشكالها وتؤخذ مقابل ضمانات يتم تحديدها من طرف المكلف بالدراسات على أساس الثقة والمركز المالي للزبون بضمان إسترداد القرض كاملا مع قيمة نسبة الفائدة.

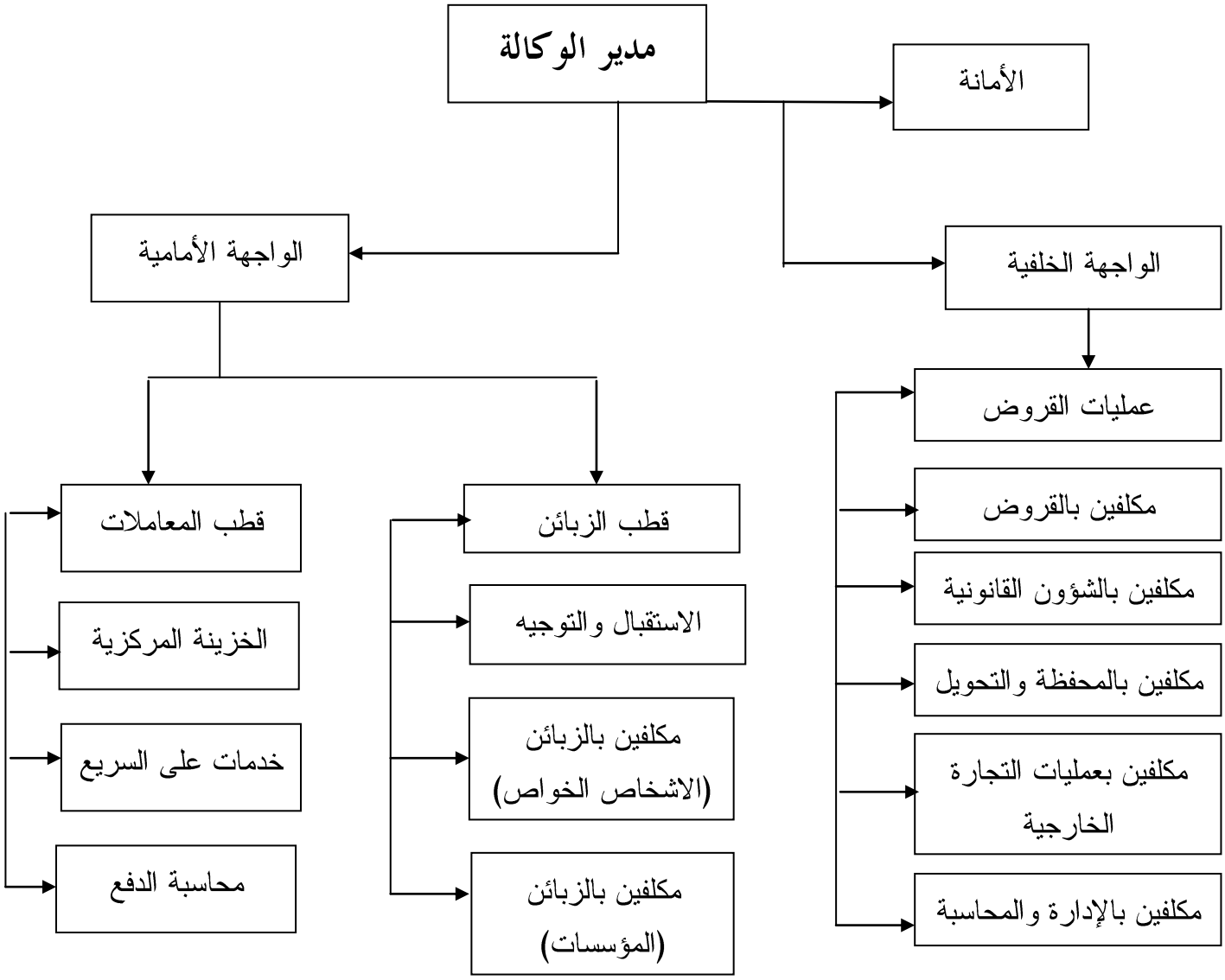
7- وظيفة الإستشارة القانونية والمنازعات: تتخصص هذه المصلحة في متابعة النظام الداخلي للبنك وهي المكلفة بالمنازعات القضائية، وهي تسير من طرف خبير في المحاكم من أهم وظائفها:

- تمثيل البنك أمام الجهات القضائية والإدارية والأمنية.
- تقديم التوجيهات والإستشارات القانونية لجميع الوكالات عند الطلب.
- الإشراف على غلق الحسابات.
- دراسة الملفات القانونية للأشخاص الطبيعية والمعنوية وتسيير حساباته.
- تصفية الشركات وتوقيع ومتابعة حجز ما للدين لدى الغير أمام الجهات المختصة.
- توقيع جميع عقود الرهن الحيازي والرهن العقاري بإسم ولحساب البنك
- متابعة القروض الصادرة وإيجاد الحلول المطمئنة لإسترجاعها بالطرق الودية أو القضائية.
- الإشراف على دراسة وقسمة التركات.
- تبليغ الإعذارات عن طريق المحضر القضائي.

8- وظيفة الإستغلال: تسمى أيضا بمصلحة التنفيذ وتقوم بتحويل النشاطات الفلاحية والتجارية (فتح حسابات وإكتتاب سندات وإيداع مبالغ مالية).

9- وظيفة المراقبة والميزانية: هذه المصلحة يسيرها مختصون والمراقبة تكمن في مراقبة الملفات في البنك، وهي مسيرة من طرف المديرية العامة وهي غير مقيدة بوقت مراقبة الوكالة في القروض والأجور الإعتمادات، والعمال أما الميزانية فتقوم بإعداد الأجور للعمال وتقديم الميزانيات النهائية للوكالات المركزية والوكالات الفرعية.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة



المصدر: بنك الفلاحة والتنمية الريفية–وكالة المسيلة 904.

المبحث الثالث: دراسة حالة قرض لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة بدراسة ملف القرض وهي خطوة هامة جدا في مصير إتجاه المشروع معتمدا في ذلك على ضرورة إستيفاء المؤسسة طالبة القرض للشروط اللازمة من أجل منحها التمويل من عدمه، ويكون هذا بدراسة شاملة لوضعية العميل القانونية والإقتصادية بإستخدام أدوات التحليل المالي.

المطلب الأول: دراسة المؤسسة طالبة القرض

دراسة ملق القرض من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتبر خطوة مهمة في مصير إتجاه المشروع، وذلك بدراسة كافة المعلومات المتعلقة بالقرض.

1- معلومات حول المؤسسة طالبة القرض

- **الطبيعة القانونية:** شركة ذات مسؤولية محدودة SARL.
- **نوع النشاط:** نشاط خدماتي.
- **طبيعة النشاط:** نقل الحبوب والبقوليات الجافة.
- **تاريخ إنشاء المؤسسة:** 2008/04/14.
- **المقر الإجتماعي:** منطقة النشاطات بالمسيلة.
- **المسير:** السيد (م) يبلغ من العمر 41 سنة، متزوج ذو خبرة عالية في مجال النقل، وهو غير مرتبط بأية إدارة حكومية، يحمل الجنسية الجزائرية، ويقطن بمدينة المسيلة وهي نفس مكان مقر المشروع المقدم للوكالة.
- المؤسسة متعاقدة مع تعاونية الحبوب والبقوليات الجافة CCLS.

من أجل تجسيد هذا المشروع تقدم السيد (م) مسير المؤسسة بملف طلب قرض يحتوي على الوثائق التالية:

- طلب خطي من قبل العميل.
- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية مصادق عليها.
- شهادة إقامة.
- شهادة ميلاد.
- شهادة تخصص العميل.
- نسخة من السجل التجاري.
- مستخرج ضريبي.
- شهادة التأهيل.
- شهادة الإنتساب المستخرجة من الصندوق الوطني للعمال الغير الأجراء.
- فواتير شكلية.

- إثبات فتح الحساب لدى الوكالة.
- ميزانية محاسبية تقديرية وجدول حسابات النتائج وجدول الهيكل المالي.

وفي إطار تسيير مخاطر عدم التسديد وإحتواء إحتمال ظهور نسب الخطر، وبعد التقرير الأولي المرسل من لجنة القرض التابع للوكالة إلى خلية القرض التابعة للمجمع الجهوي للإستغلال، ومن أجل قبول القرض، تم فرض ضمانات على الزبون صاحب الوكالة وتأتي جملة الضمانات المطلوبة كقاعدة متينة لإتخاذ القرار وأسلوب تسيير منطقي للنشاط البنكي.

وهنا مجمل عناصر الضمانات التي إحتوى عليها ملف الزبون (م) صاحب المؤسسة:

- وثيقة الرهن الخاصة بالمستودع والقطعة الأرضية التي يمتلكها صاحب المؤسسة كمقر للمؤسسة، مع تقديم العميل للموثق بوثيقة عقد يصرح فيها بأحقيته الشرعية في ملكيته للقطعة الأرضية، وبالتالي توفر شرط إستحقاق هذه القطعة الأرضية وقابليتها للرهن، مع تقديمه لوثيقة جدول تسجيل الرهن.
- تعهد من طرف العميل لدى الموثق بإكتتاب وثيقة تأمين متعدد الأخطار على التجهيزات، وتأتي وثيقة التأمين هذه مرتبطة بوثيقة تفويض لصالح البنك من شركة التأمين لإحتواء حالات الحوادث والكوارث.

2- معلومات حول مشروع المؤسسة مقدم من قبل الزبون

2-1- وسائل تنفيذ المشروع

- عدد العمال: 50 عامل (3 مسيرين، 02 عامل متمرس، 45 عامل تنفيذ)
- رقم أعمال سنوي تقديري: 216000000000 (بقيمة 3 دج لكل طن ينقل مسافة 1كلم).
- إمتلاك المؤسسة لمقر بمساحة 1000000 متر مربع (يحتوي على مستودع شاحنات وورشة صيانة).
- 40 جرار (شاحنة) بقيمة 29589743600 دج خارج TVA بمقررة إعفاء من الرس على القيمة المضافة من قبل صندوق الإستثمار Andi.
- 40 مقطورة خاصة بنقل الحبوب والبقوليات الجاقة بقيمة 15520000000.

2-2- هيكلة التمويل

هيكلة التمويل المطلوب من قبل العميل:

- 6766500000 دج مساهمة نقدية.
- 38343500000 دج قرض بنكي.

هيكلة التمويل المقترحة من قبل البنك:

- مساهمة نقدية بقيمة 13533000000 دج بنسبة 30%.

- قرض متوسط الأجل بقيمة 31576800000 دج بنسبة 70%.

2-3- قرار التمويل

بعد دراسة وتحري المعلومات الخاصة بالمؤسسة طالبة القرض ونظرا للقيمة المرتفعة للقرض المطلوب نظير إمكانية المؤسسة التي تحمل في عاتقها تسديد قيمة قرض آخر مقدم من طرف جهة أخرى، ومع الأخذ بالإعتبار لنشاط المؤسسة وخاصة تعاقدها مع تعاونية الحبوب والبقول الجافة ما يضمن تنفيذ المشروع بصفة يومية ودوري، وهو الأمر الذي يساهم في زيادة نسب إمكانية العميل لتسديد قيمة القرَض، فقد كان القرار المتخذ من قبل القرض، تخفيض قيمة التمويل بالطريقة التالية:

- قرض بنكي بقيمة 13533000000 دج بنسبة 70%.
- مساهمة المؤسسة بقيمة 9022000000 دج بنسبة 30%.

وهذا بعد التحليل المالي للقوائم التي قامت بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة.

المطلب الثاني: عرض القوائم المالية للمؤسسة طالبة القرض

تعتبر القوائم المالية المرآة العاكسة لصورة أي مؤسسة إقتصادية، ومن خلال هذه المطلب سنقوم بعرض أهم القوائم المالية للمؤسسة طالبة القرض للفترة الممتدة من 2010 إلى 2014 والمتمثلة في الميزانية المحاسبية التقديرية وجدول حسابات النتائج.

الجدول رقم (03): الميزانية المحاسبية للمؤسسة X (جانب الأصول) للفترة الممتدة من (2010-2014)

العنوان البيان	2010			2011			2012			2013			2014		
اسم الحساب	مبلغ إجمالي	اهتلاكات	مبلغ صافي	مبلغ إجمالي	اهتلاكات	مبلغ صافي	مبلغ إجمالي	اهتلاكات	مبلغ صافي	مبلغ إجمالي	اهتلاكات	مبلغ صافي	مبلغ إجمالي	اهتلاكات	مبلغ صافي
استثمارات															
تجهيزات إنتاج	451100	90220	360880	451100	180440	270660	451100	270660	180440	451100	360880	90220	451100	451100	0
المخزونات:															
مواد ولوازم	150	0	150	210	0	210	400	0	400	500	0	500	420	0	420
فضلات ومهملات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60	0	60	0	0	0
مجموع المخزونات	150	0	150	210	0	210	400	0	400	560	0	560	420	0	420
الحقوق:															
سلفات على الحساب	800	0	800	1300	0	1300	0	0	0	900	0	900	500	0	500
سلفات الاستغلال	1600	0	1600	4800	0	4800	950	0	950	2300	0	2300	3000	0	3000
الزبائن	32500	0	32500	129602	0	129602	78130	0	78130	113370	0	113370	255259	0	255259
أموال رهن الإشارة	86057	0	68057	107103	0	107103	67623	0	67623	102492	0	102492	40522	0	40522
مجموع الحقوق	**120957**	**0**	**102957**	**242805**	**0**	**242805**	**146703**	**0**	**146703**	**219062**	**0**	**219062**	**299281**	**0**	**299281**
مجموع الأصول	**572057**	**90220**	**463987**	**694115**	**180440**	**513675**	**598203**	**270660**	**327543**	**670722**	**360880**	**309842**	**750801**	**451100**	**299701**

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على وثائق مقدمة من بنك BADR

الجدول رقم (04): الميزانية المحاسبية التقديرية (جانب الخصوم) للفترة الممتدة (2010-2014)

السنة / البيانات	2010	2011	2012	2013	2014
أموال خاصة					
رأس مال الشركة	2500	2500	2500	2500	2500
احتياطات	0	0	0	0	133325
نتائج رهن التخصيص	0	30686	77649	133325	78158
مجموع الأموال الخاصة	2500	33186	80149	135825	213983
الديون					
ديون الاستثمار	383435	287576	191718	95859	0
ديون تجاه الشركات	47366	0	0	0	0
ديون الاستغلال	0	145950	0	0	0
مجموع الديون	430801	433526	191718	95859	0
نتيجة السنة المالية	30686	46963	55676	78158	85718
مجموع الخصوم	461487	513675	327543	309842	299701

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على وثائق مقدمة من بنك BADR

الجدول رقم (05): الميزانية المالية التقديرية المختصرة للفترة (2010-2014) جانب الأصول

السنة / البيان	2010	2011	2012	2013	2014
الأصول الثابتة					
التجهيزات	360880	270660	180440	90220	0
مجموع الأصول الثابتة	**360880**	**270660**	**180440**	**90220**	**0**
الأصول المتداولة					
قيم الاستغلال	150	210	400	560	420
قيم قابلة للتحقيق	34900	135702	79080	116570	258759
قيم جاهزة	68057	107103	67623	102492	40522
مجموع الأصول المتداولة	**103107**	**243015**	**147103**	**219622**	**299701**
مجموع الأصول	**463987**	**513675**	**327543**	**309842**	**299701**

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على وثائق مقدمة من بنك BADR

الجدول رقم (06): الميزانية المالية التقديرية المختصرة للمؤسسة للفترة (2010-2014) جانب الخصوم

السنة / البيان	2010	2011	2012	2013	2014
الأموال الدائمة					
الأموال الخاصة	33186	80149	135825	213983	299701
ديون متوسطة وطويلة الأجل	430801	287576	191718	95859	0
مجموع الأموال الدائمة	**463987**	**367725**	**327543**	**309842**	**299701**
الديون القصيرة الأجل					
ديون الاستغلال	0	145950	0	0	0
ديون خارج الاستغلال	0	0	0	0	0
مجموع الديون قصيرة الأجل	**0**	**145950**	**0**	**0**	**0**
مجموع الخصوم	**463987**	**513675**	**327543**	**309842**	**299701**

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على وثائق مقدمة من بنك BADR

الجدول رقم (07): جدول حسابات النتائج التقديرية للمؤسسة للفترة (2010-2014)

السنة / البيان	2010	2011	2012	2013	2014
رقم الأعمال	216000	231000	244900	257100	270000
مواد ولوازم مستهلكة	28215	34900	43514	48001	57800
خدمات	590	100	1100	1505	1827
القيمة المضافة	**187195**	**196300**	**200286**	**207594**	**210373**
مصاريف المستخدمين	19536	20000	21200	22000	22800
ضرائب ورسوم	4920	5226	5498	5742	6060
مصاريف مالية	20130	21137	16104	11072	6039
مصاريف متنوعة أخرى	16300	11410	11410	1400	1700
إجمالي تراكم الإستغلال	90220	90220	90220	90220	90220
نتيجة الإستغلال	151106	147993	144432	130434	126819
النتيجة الإجمالية	**36089**	**48308**	**55854**	**77161**	**83554**
ضرائب على الأرباح	(10827)	(14492)	(16756)	(23145)	(25066)
النتيجة الصافية	**25262**	**33816**	**39098**	**54016**	**58488**

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على وثائق مقدمة من بنك BADR

المطلب الثالث: حساب مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية لمشروع المؤسسة

من خلال ما تم تقديمه في الجانب النظري توصلنا إلى أن تحليل القرض الإستثماري ودراسته من طرف البنك يتطلب حساب مؤشرات التوازن المالي والنسبة المالية، ومن خلال هذا سنقوم بحساب هذه المؤشرات وكذلك حساب بعض النسب التي لها بعد تحليلي في تقييم المشروع وتقييم الوضعية المالية للمؤسسة.

1- حساب مؤشرات التوازن المالي

1-1- رأس المال العامل FRNG

1-1-1- رأس المال العامل الصافي

الجدول رقم (08): تغيرات رأس المال العامل الصافي للفترة الممتدة (2010-2014)

السنة / البيان	2010	2011	2012	2013	2014
أموال دائمة	463987	267725	327543	309842	299701
أصول ثابتة	360880	270660	180440	90220	0
طريقة الحساب	رأس المال العامل الصافي=أموال دائمة-أصول ثابتة				
رأس المال العامل الصافي	103107	97065	147103	219622	299701

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على وثائق مقدمة من بنك BADR

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ مايلي:

- أن رأس المال العامل في سنة 2010 موجب وهذا ما يسمح للمؤسسة بتغطية الأصول الثابتة عن طريق الأموال الدائمة بصفة كاملة مع تحقيق هامش أمان يقدر بـــ 103107.
- أما في السنة الثانية فقدر بـــ 97065 أي أنه تناقص بنسبة 5% لكنه بقي موجبا، ويفسر هذا الإنخفاض في تدني قيمة الأموال الدائمة مقارنة بالسنة الأولى، نتيجة شروع المؤسسة في تسديد قيمة القرض.
- في السنة الثالثة إرتفع بنسبة 51% أي أنه إرتفع بنسبة كبيرة، حيث بلغ هامش الأمان 147103، وإستمر الإرتفاع في قيمة رأس المال العامل الصافي في السنة الرابعة والخامسة، حيث بلغ 219622 في 2013 وبلغ 299701 في 2014 وهذا راجع للإنخفاض في قيمة الأصول الثابتة في 2013 وإنعدامها في 2014.
- وعموما نقول أن رأس المال العامل الصافي للمؤسسة يحقق وضعية مالية متوازنة وجيدة بالنسبة للمؤسسة.

1-1-2- رأس المال العامل الخاص

الجدول رقم (09): تغيرات رأس المال العامل الخاص للمؤسسة للفترة (2010-2014)

السنة / البيان	2010	2011	2012	2013	2014
الأموال الخاصة	33186	80149	135825	213983	299701
الأصول ثابتة	(360880)	(270660)	(180440)	(90220)	0
طريقة الحساب	رأس المال العامل الخاص=أموال خاصة-أصول ثابتة				
رأس المال العامل الخاص	-327694	-190511	-44615	123763	299701

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على وثائق مقدمة من بنك BADR

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ مايلي:

- أن رأس المال العامل الخاص في السنوات الثلاثة الأولى سالب، وهذا ما يفسر طلب القرض الإستثماري بالنسبة للشركة، ولكنه تزايد في السنة الثانية والثالثة بنسبة 0.41 و0.76 على التوالي وهذا يعني تحسن وضعية الشركة.
- أما في سنة 2013 و2014 فإن رأس المال العامل الخاص أصح موجبا وذلك لزيادة الأموال الخاصة الدائمة، وهذا ما يؤكد الوضعية المالية السليمة التي تتمتع بها الشركة.

1-1-3- رأس المال العامل الخارجي

الجدول رقم (10): تغيرات رأس المال العامل الخارجي بالنسبة للمؤسسة للفترة (2010-2014)

السنة / البيان	2010	2011	2012	2013	2014
مجموع الخصوم	463987	513673	327543	309842	299701
الأموال الخاصة	(33186)	(80149)	(135825)	(213983)	(299701)
طريقة الحساب	رأس المال العامل الخارجي=مجموع الخصوم-أصول ثابتة				
رأس المال العامل الخارجي	430801	433526	139718	95859	0

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على وثائق مقدمة من بنك BADR

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ مايلي:

- إن رأس المال موجب في السنة الأولى ثم سجل إرتفاعات في السنة الثانية، غير أنه تناقص بداية من السنة الثالثة إلى السنة الرابعة بنسبة 55% و77% على التوالي مقارنة بالسنة الثانية إلى غاية إنعدامه في السنة الأخيرة.
- ويفسر هذا الإنخفاض بتناقص الديون الطويلة الأجل أي تسديد الشركة لديونها بشكل تدريجي، وهذا ما يدل على أنه قادرة على الوفاء بإلتزاماتها تجاه البنك وهذا يعتبر مؤشرا جيدا.

1-2- إحتياجات رأس المال العامل BFR

بالإعتماد على المعطيات المستخلصة من الميزانية المالية نستطيع تحدي إحتياجات رأس المال العامل وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (11): تغيرات إحتياجات رأس المال العامل BFR للفترة (2010-2014)

السنة / البيان	2010	2011	2012	2013	2014
قيم الإستغلال (1)	150	210	400	560	420
القيم القابلة للتحقيق (2)	34900	135702	79080	116570	258759
الديون قصيرة الأجل (3)	0	(145950)	0	0	0
السلفات المصرفية (4)	0	0	0	0	0
طريقة الحساب	BFR=(1)+(2)-(3)-(4)				
إحتياجات رأس المال العامل	35400	(-10038)	79480	117130	259179

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على وثائق مقدمة من بنك BADR

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ مايلي:

- إن إحتياجات رأس المال العامل تعرف وضعيتين خلال الفترة المدروسة، موجبة في سنة 2010، 2012، 2013، 2014 وهذا راجع إلى زيادة موارد الدورة المالية للشركة.
- لكن خلال سنة 2011 تم تسجيل إحتياجات رأس مال عامل سالبة بقيمة (10038)، وهو ما يفسر إتجاه المؤسسة نحو تغطية الإحتياجات الدورية عن طريق الديون قصيرة الأجل، يعني أن الشركة في حاجة إلى مصادر لتمويل دورة الإستغلال، فالقيم الجاهزة وحدها لا تكفي لتمويل الدورة.

1-3- الخزينة

تظهر وضعية خزينة المؤسسة خلال السنوات الخمس من خلال الجدول:

الجدول رقم (12): تغيرات رصيد الخزينة للفترة (2010-2014)

السنة / البيان	2010	2011	2012	2013	2014
FRNG	103107	97065	147103	219622	299701
BFR	(35400)	(-10038)	(79480)	(117130)	(259179)
طريقة الحساب	رصيد الخزينة=BFR-FRNG				
رصيد الخزينة	67707	107103	67623	102492	40522

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على وثائق مقدمة من بنك BADR

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ مايلي

- نجد أن رصيد الخزينة بالنسبة للشركة موجب، وهو ما يدل على وجود توازن مالي بين رأس المال العامل من جهة وإحتياجات رأس المال العامل من جهة أخرى.
- وهذا يدل على أن FRNG قادر على تمويل إحتياجات الدورة مع تسجيل فائض يعبر عن رصيد الخزينة، إلا أن تجميد الأموال في خزينة المؤسسة ليس في صالحها لذلك ينبغي إستعمال هذا الفائض في تسديد ديونها أو تحويله إلى إستثمارات وهذا من نلاحظه سنتي 2012 و2014، حيث تم تسجيل إنخفاض في رصيد الخزينة ليبلغ في السنة الأخيرة ما قيمته 40522، ومن خلال ذلك نستنتج الوضعية المالية الجيدة للمشروع المقدم خلال الفترة المدروسة.

2- التحليل المالي بواسطة النسب المالية

النسب المالية هي علاقة تربط بين قيمتين ذات معنى على الهيكل المالي والإستغلالي، وهذه النسب تسمح بإعطاء تفسير لنتائج السياسات المالية المتخذة من طرف المؤسسة وذلك بصفة موضوعية، ويمكن للمحلل المالي حساب عدد هائل من النسب المالية لنفس المؤسسة، لذا يجب عليه إختيار الأهم، وسنقوم بحساب مختلف النسب الخاصة بالمؤسسة.

2-1- نسب السيولة

من أجل توضيح صورة الوضعية المالية للمؤسسة طالبة القرض خلال الفترة (2010-2014) سنقوم بدراسة نسبة السيولة التالية:

2-1-1- نسبة السيولة العامة

الجدول رقم (13): تغيرات نسب السيولة العامة للفترة (2010-2014)

السنة / البيان	2010	2011	2012	2013	2014
الأصول المتداولة	103125	243015	147103	219622	299701
الديون قصيرة الأجل	0	(145950)	0	0	0
طريقة الحساب	نسبة السيولة العامة=أصول متداولة/ديون قصيرة أجل				
نسبة السيولة العامة	-	1.66	-	-	-

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على وثائق مقدمة من بنك BADR

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ مايلي:

- أنه لا يمكن حساب نسب السيولة العامة في السنوات 2010، 2012، 2013 2014 وذلك نتيجة إنعدام الديون القصيرة الأجل وهو الأمر الذي يؤكد أن كل الأصول المتداولة ممولة عن طريق الأموال الدائمة.

- في سنة 2011 فقدرت نسبة السيولة العامة بـــ 1.66 وهي نسبة مرتفعة تعني أن الأصول المتداولة عن طريق الأموال الدائمة، وهذه النسبة تعكس إستراتيجية المؤسسة.

2-1-2- نسبة السيولة المختصرة والسيولة الفورية

الجدول رقم (14): تغيرات نسب السيولة المختصرة والفورية للفترة (2010-2014)

البيان / السنة	2010	2011	2012	2013	2014
الأصول المتداولة (1)	103125	243015	14710	219622	299701
ديون قصيرة الأجل (2)	150	210	3	560	420
المخزونات (3)	0	145950	400	0	0
القيم الجاهزة (4)	68057	107103	676230	102492	40522
نسبة السيولة المختصرة (1)-(3)/(2)	-	1.66	-	-	-
نسبة السيولة الفورية (4)/(2)	-	0.73	-	-	-

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على وثائق مقدمة من بنك BADR

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ مايلي:

- أنه نتيجة لإنعدام الديون القصيرة الأجل في السنوات 2010، 2012، 2013، 2014، لا يمكن حساب نسب السيولة في هاته السنوات، ويعني هذا عموما أن الأصول المتداولة ممولة في هاته السنوات بصفة كاملة عن طريق الأموال الدائمة.
- في سنة 2011 بلغت نسبة السيولة المختصرة ونسبة السيولة العامة 1.66 فيما بلغت نسبة السيولة الفورية 0.73، وهو ما يؤكد أن جزء من الأصول المتداولة في هاته السنة ممولة عن طريق الأموال الدائمة.
- عموما فإن المؤسسة تتوفر على السيولة اللازمة لتسديد إلتزاماتها.

2-2- نسب الهيكلة المالية

2-2-1- نسبة هيكلة الخصوم

نسبة التمويل الدائم

الجدول رقم (15): تغيرات نسب التمويل الدائم للفترة (2010-2014)

السنة / البيان	2010	2011	2012	2013	2014
الأموال الدائمة	463987	367725	327543	309842	299701
الأصول الثابتة	360880	270660	180440	90220	0
طريقة الحساب	نسبة التمويل الدائم=أموال دائمة/أصول ثابتة				
نسبة التمويل الدائم	1.28	1.36	1.28	3.43	-

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على وثائق مقدمة من بنك BADR

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

- أن نسبة التمويل الدائم للمؤسسة أكبر من الواحد، ما يدل على أن الأصول الثابتة التي تمتلكها المؤسسة تقوم بتمويلها كلها عن طريق الأموال الدائمة مع وجود هامش أمان يعبر عن فائض تغطية الأصول الثابتة تمول به الأصول المتداولة للمؤسسة، وقد عرفت هذه النسب تغيرا متفاوتا خاصة في سنة 2013 حيث بلغت 3.43 نتيجة توفر الأموال الدائمة بقيمة كبيرة مقارنة بالأصول الثابتة التي قلت ثم إنعدمت في السنة الأخيرة.

2-2-1-2- نسبة التمويل الخاص

الجدول رقم (16): تغيرات نسب التمويل الخاص للفترة (2010-2014)

البيان / السنة	2010	2011	2012	2013	2014
أموال خاصة	2500	33186	80149	135825	213983
أصول ثابتة	360880	270660	180440	90220	0
طريقة الحساب	نسبة التمويل الخاص=أموال خاصة/أصول ثابتة				
نسبة التمويل الخاص	0.007	0.12	0.44	1.5	-

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على وثائق مقدمة من بنك BADR

من خلال الجدول نلاحظ:

- أنه في الثلاث سنوات الأولى كانت النسب أقل من الواحد وهو ما يفسر لجوء المؤسسة في هاته الفترة إلى الديون المتوسطة وطويلة الأجل لتمويل أصولها الثابتة.
- أما في سنة 2013 فعرفت نسبة التمويل الخاص ارتفاعا حيث بلغت 1.5، أي أن المؤسسة لا تستعمل في هاته الفترة الديون الطويلة والمتوسطة الأجل لتمويل أصولها الثابتة وهذا الأمر ينطبق في السنة الأخيرة.

2-2-1-3- نسبة الإستقلالية المالية

الجدول رقم (17): تغيرات نسب الاستقلالية المالية للفترة (2010-2014)

البيان / السنة	2010	2011	2012	2013	2014
أموال خاصة	33186	80149	135825	213983	299701
مجموع الخصوم	463987	513675	327543	309842	299701
طريقة الحساب	نسبة الاستقلالية=أموال خاصة/مجموع الخصوم				
نسبة الاستقلالية المالية	0.07	0.16	0.41	0.69	1

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على وثائق مقدمة من بنك BADR

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

- بالنسبة للإستقلالية المالية للمؤسسة من خلال الجدول أنه في السنوات الثلاث الأولى كانت النسب منخفضة حيث بلغت 0.07، 0.16 و0.41 على التوالي في السنوات 2010، 2011، 2012، وهي تعتبر نسب ضعيفة مقارنة مع النسب المعيارية التي تقدر بـــ 0.5، ما يدل على أن المؤسسة بحاجة إلى مصادر تمويل خارجية لتمويل إستثماراتها.

- غير أنه في سنة 2013 و2014 عرفت نسب الإستقلالية إرتفاعا كبيرا لتبلغ 0.69 و1 على التوالي، وهي تبين عدم حاجة المؤسسة في هاته الفترة إلى مصادر خارجية لتمويل إستثماراتها.

2-2-1-4- نسبة قابلية التسديد

من خلال الميزانية المحاسبية التقديرية والميزانية المالية التقديرية تحسب نسبة قابلية التسديد كالآتي:

الجدول رقم (18): تغيرات نسب قابلية التسديد للفترة (2010-2014)

السنة / البيان	2010	2011	2012	2013	2014
مجموع الديون	43801	433526	191718	95859	0
مجموع الأصول	463987	513675	327543	309842	299701
طريقة الحساب	نسبة قابلية التسديد=مجموع الديون/مجموع الأصول				
نسبة قابلية التسديد	0.92	0.84	0.59	0.3	0

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على وثائق مقدمة من بنك BADR

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

- أن نسب قابلية التسديد في السنوات الثلاثة الأولى مرتفعة على النسبة المعيارية التي تقدر بـــ 0.5 حيث بلغت هذه النسبة في السنوات 2010، 2012، 2013 النسب 0.98، 0.84، 0.59 على التوالي وهذا الأمر غير مريح بالنسبة لدائنيها، فكلما كانت النسب منخفضة زاد ذلك في ثقة وإرتياح الدائنين تجاه المؤسسة، وهذا ماحدث في السنتين الأخيرتين، حيث عرفت إنخفاضا لتبلغ 0.3 في 2013 وبلغت كذلك نسبة 0 في السنة الأخيرة، وهو الأمر الذي يؤكد قدرة المؤسسة على تسديد ديونها في الفترة المحددة.

2-2-1-5- نسبة المديونية العامة

الجدول رقم (19): تغيرات نسبة المديونية للفترة (2010-2014)

السنة / البيان	2010	2011	2012	2013	2014
مجموع الديون	430801	433526	191718	95859	0
أموال خاصة	2500	33186	80149	135825	213983
طريقة الحساب	نسبة المديونية=مجموع الديون/أموال خاصة				
نسبة المديونية العامة	172.32	13.06	2.39	0.70	0

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على وثائق مقدمة من بنك BADR

وفيما بخص المديونية العامة للمؤسسة التي تعبر عن مقارنة أموال الإستدانة مع الأموال الخاصة، نلاحظها في السنة الأولى بنسبة عملاقة ثم بدأت بالإنخفاض بداية من السنة الثانية التي بلغت فيها نسبة 13.06 ثم 2.39 في السنة الثالثة و0.70 في السنة الرابعة، وهذا راجع أساسا إلى الزيادة المعتبرة في قيمة الأموال الخاصة مع مرور السنوات، وعرفت نسبة الأموال الخاصة في 2014 مقارنة بسنة 2010 ارتفاعا بنسبة 84.59% وهو ما أدى إلى إنعدام نسبة المديونية في السنة الأخيرة.

2-2-1-6- نسبة المديونية متوسطة وطويلة الأجل ونسبة المديونية قصيرة الأجل إلى أموال خاصة

الجدول رقم (20): تغيرات نسب المديونية طويلة ومتوسطة الأجل والقصيرة الأجل إلى أموال خاصة للفترة (2010-2014)

السنة / البيان	2010	2011	2012	2013	2014
ديون متوسطة وطويلة الأجل (1)	430801	287576	191718	95859	0
ديون قصيرة الأجل (2)	0	145950	0	0	0
أموال خاصة (3)	33186	80149	135825	213983	299701
نسبة المديونية طويلة ومتوسطة الأجل إلى أموال خاصة (1)/(3)	12.98	3.59	1.41	0.44	0
نسبة المديونية قصيرة الأجل إلى أموال خاصة (2)/(3)	0	1.82	0	0	0

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على وثائق مقدمة من بنك BADR

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

1- يتضح أن نسب المديونية متوسطة وطويلة الأجل إلى أموال خاصة مرتفعة جدا في السنة الأولى حيث بلغت 12.98، وهذا راجع لإنخفاض قيمة الأموال الخاصة التي تعتبر صغيرة مقارنة بالديون متوسطة وطويلة الأجل، وبداية من 2011 نلاحظ تسجيل إنخفاض لتبلغ 3.59 ثم استمرت في الإنخفاض بصفة أكبر خلال 2012 و2013 وهذا راجع إلى زيادة الأموال الخاصة وإنخفاض الديون متوسطة وطويلة الأجل إلى أن إنعدمت هذه النسبة في السنة الأخيرة نتيجة تخلص المؤسسة من كل الديون.

2- نسبة المديونية قصيرة الأجل إلى أموال خاصة منعدمة في السنوات 2010، 2012، 2013، 2014 نتيجة إنعدام الديون قصيرة الأجل، أما في السنة 2011 فبلغت نسبة 1.82.

عموما نقول إن الديون قصيرة الأجل للمؤسسة لا تساهم في إرتفاع نسبة المديونية خلال الفترة المدروسة.

الجدول رقم (21): تغيرات نسب الأصول الثابتة للفترة (2010-2014)

السنة / البيان	2010	2011	2012	2013	2014
الأصول الثابتة	360880	270660	180440	90220	0
مجموع الأصول	463987	513675	327543	309842	299701
طريقة الحساب	نسبة الأصول الثابتة=الأصول الثابتة/مجموع الأصول				
نسبة الأصول الثابتة	0.77	0.52	0.55	0.29	0

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على وثائق مقدمة من بنك BADR

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

- تسجيل إنخفاض في نسبة الأصول الثابتة من 0.77 في السنة الأولى إلى إنعدامها في السنة الأخيرة، وهذا لأن المؤسسة لم تحافظ على تشكيلة الأصول الثابتة، بل قامت بتخفيضها مع مرور السنوات إلى أن تخلت عنها نهائيا في السنة الأخيرة، حيث أصبحت لا تساهم بشكل كلي في أصول المؤسسة.

نسبة الأصول المتداولة

الجدول رقم (22): تغيرات نسب التمويل الدائم للفترة (2010-2014)

السنة / البيان	2010	2011	2012	2013	2014
الأصول المتداولة	103125	243015	147103	219622	299701
مجموع الأصول	46987	513675	327543	309842	299701
طريقة الحساب	نسبة الأصول المتداولة=أصول متداولة/مجموع الأصول				
نسبة الأصول المتداولة	0.22	0.47	0.5	0.7	1

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على وثائق مقدمة من بنك BADR

من خلال الجدول نلاحظ:

- الإرتفاع التدريجي لنسبة الأصول المتداولة من 0.22 في السنة الأولى وصولا إلى 1 في السنة الأخيرة، أي أنه في سنة 2014 أصبحت الأصول المتداولة هي الممول الرئيسي والوحيد لأصول المؤسسة عكس السنوات السابقة التي كانت تمول فيها الأصول بكل من الأصول الثابتة والأصول المتداولة معا وبقيم متفاوتة.

خلاصة

من خلال هذه الدراسة التطبيقية التي قمنا بها تعرفنا على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بصفة عامة وعلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة 904 بصفة خاصة، وكذا مختلف الإجراءات والآليات التي يعتمدها البنك قبل منح قرار التمويل، بالإضافة إلى دراسة حالة قرض لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة، وبعد المرور على الخطوات التي يمر بها ملف القرض من طرف البنك، إلى دراسة مختلف النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي التي تساعد البنك على إتخاذ القرار، كانت نتائج هذه الدراسة كمايلي:

- كان رد البنك بقبول ملف القرض ومنح التمويل مع تقليص قيمته نتيجة أسباب واضحة أهمها الديون التي في عاتق العميل والتي لم يسددها بصفة كاملة نتيجة إقتراضية من جهة مختلفة.
- أن المؤسسة طالبة القرض تسعى إلى تطوير استثماراتها وتوسيع نشاطها الأساسي.
- اعتماد المؤسسة على الديون الطويلة الأجل في تمويل أصولها.
- النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي شهدت تحسنا واضحا من بداية المشروع إلى غاية السنة الأخيرة
- عملية التحليل المالي التي قامت بها بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة أعطت تصورا واضحا عن طريق دراستها لمختلف النسب المالية وكل ما يتعلق بمشروع المؤسسة طالبة القرض، وقام بناءا على هذا التحليل بإتخاذ قرار التمويل مع ترشيد التمويل بتقليص قيمة القرض المطلوب إلى النصف، أي أن التحليل المالي عملية أساسية في ترشيد قرار التمويل.

خاتمة

خاتمة

حاولنا في هذه الدراسة التعرف على مدى إعتماد البنوك التجارية على التحليل المالي في ترشيد التمويل للمشاريع الاستثمارية من خلال التحليل المالي بالنسب المالية والتحليل المالي بمؤشرات التوازن المالي.

قامت هذه الدراسة بإعطاء نظرة شاملة لعملية التحليل المالي عن طريق إبراز كل ما يتعلق به من نشأته إلى أدواته وأساليبه المستخدمة مرورا بأهميته وأهدافه، بالإضافة إلى تقديم مدخل للتمويل، حيث أبرزت هذه الدراسة مفهومه ومصادره والمخاطر المتعلقة بالتمويل والضمانات التي تستطيع به البنوك الحصول تجنب هذه المخاطر التمويلية.

حيث يعتبر التحليل المالي أداة هامة بالنسبة للبنوك في إتخاذ قرارات منح التمويل، حيث تستخدمه البنوك التجارية كوسيلة تنبؤية أولية قبل تمويل مشروع معين من أجل تحقيق إستراتيجية البنك المسطرة على تحقيق أهداف معينة.

تم في هذه الدراسة تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية ووضع تصورات لأهدافه وإستراتيجيته والمراحل التي يمر بها ملف طلب القرض مع عرض الهيكل التنظيمي للبنك، وشرح طريقة عمليه وكيفية تجنبه لمختلف المخاطر التمويلية عن طريق فرض الضمانات مع فرض الرقابة الدورية على المشروع الممول من أجل القيام بتأطيره وتحقيق أهدافه.

التعرف على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة 904، تاريخ نشأته وحدوده المكانية وتسهيلاته الإدارية لتحسين وتطوير الإستثمار الفلاحي خاصة أن بوكالة المسيلة في منطقة تعرف بشساعة مساحتها.

كما قامت هذه الدراسة بدراسة أهم مؤشرات التوزان المالي، حيث تطرقنا إلى تحليل الميزانية بواسطة رأس المال العامل وإحتياجات رأس المال العامل والخزينة بالإضافة إلى التحليل المالي عن طري النسب المالية.

وخلص إلى أن التحليل المالي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية عملية أساسية لترشيد منح التمويل، وهذا بعد تقليص قيمة القرض المقدم نتيجة دراسة كاملة لمشروع المؤسسة.

بعد معالة الإشكالية، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ضرورة تقييم مردودية المشاريع قبل إتخاذ القرار التمويلي من خلال أدوات التحليل المالي من أجل تحقيق أهداف البنوك التجارية.
- المؤسسة المقترضة لا يمكنها الوصول إلى تحقيق التوازن المالي دون إستخدام التحليل المالي السليم.

أما الجانب التطبيقي فيمن خلال دراستنا وتحليلنا للمنهج المتبع في التحليل المالي في البنوك التجارية ومن خلال الدراسة الميدانية والوثائق المحصلة من قبل البنك حول ملف طلب قرض فقد إستخلصنا منه النتائج التالية:

- التحليل المالي من قبل بنك الفلاحة والتنمية الريفية يكون على طول مدة القرض سواء كان متوسطا أو طويل الأجل.
- إستعمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية للتحليل المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي والتحليل بواسطة النسب المالية على مدى السنوات المدروسة.
- أهم عنصر في تحليل البنوك التجارية لوضعية العميل هي الوثائق والمعطيات التقديرية للمشروع الإستثماري.
- المؤسسة المقترضة لها القدرة على تسديد ديونها في الفترة المحددة، لكن تفاديا للمخاطر قام البنك بتخفيض قيمة التمويل الممنوح، وذلك لإلتزام العميل بتسديد ديون في عاتقه من جهة مختلفة.
- أغلب النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي تشير إلى تدهور الوضعية المالية في السنوات الأولى ثم تحسنها مع مرور السنوات، مع تحقيق رقم أعمال متصاعد.

نتائج إختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية

بإفتراض أن التحليل المالي هو عملية أساسية في عمل البنوك من أجل تقييم مردودية المشاريع الإستثمارية، حيث أن البنوك تستعمل التحليل المالي بصفة كبيرة من أجل دراسة مردودية المشاريع ومن هذه الدراسة ينشأ قرار منح التمويل من عدمه وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

أمن نتائج الفرضيات الجزئية فهي كمايلي:

1- بإفتراض أن البنوك التجارية تقوم بعملية التحليل المالي لمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة طالبة القرض من أجل تسيير وتحسين مردودية المشاريع الإستثمارية ومراقبة سير عملها والقيام بعملية التوجيه حسب منظور المحلل المالي وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

2- بإفتراض أن عملية التحليل المالي تتطلب توفر المعلومات المالية حيث تقوم البنوك بالتحليل وفق ما يتوفر لديها من معطيات ووثائق تساهم في مجملها في تحليل مردودية المشاريع بإستخدام مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

3- بإفتراض أن عملية منح القروض البنكية للمشاريع الإستثمارية تمر بمراحل مختلفة حيث يتلقى البنك التجاري طلبا من قبل العميل ثم يمر بإجراءات إدارية ودراسة شاملة لوضعية العميل الشخصية والقانونية وبعد كل هذا يتخذ البنك قراره التمويلي أو بالرفض لطلب التمويل وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن أهم الإقتراحات مايلي:

الإقتراحات والتوصيات

- التركيز على التحليل المالي في ترشيد القرارات المويلية والعمل على تطوير أساليبه من قبل البنوك بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية.
- مسايرة المشاريع الممولة وفرض الرقابة عليها والسهر على مراقبة مردوديتها من أجل دفع مستوى الإستثمار.
- توفير التسهيلات والإجراءات الإدارية لطالبي التمويل وتوفير الظروف الملائمة لإستقبالهم والتكفل بهم.

آفاق الدراسة

- التحليل المالي بواسطة النسب المالية في المؤسسات التأمينية.
- مدى إستعمال التكنولوجيا الحديثة في تطبيق أساليب التحليل المالي.

قَائمةَ المـراجع

قائمة المراجع

أولا: الكتب

1. احمد محمد غنيم: إدارة البنوك، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، المنصورة, 2007.

2. أمنية زغاد التحليل المالي وقائمة مصادر الأموال واستخدامها، جامعة سعيدة، البليدة 2005.

3. برايان كويل: تحديد مخاطر الائتمان، اعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، الطبعة العربية الأولى، 2006.

4. بشير العلاق: أسس الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم .ط1.دار اليازوري العلمية.عمان.الأردن.1998.

5. بومزال جميلة، أثر تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.2000.

6. حسن علي مشرقي. نظريات القرارات الإدارية: مدخل كمي في الإدارة. ط1. دار المسيرة. عمان. الأردن. 1997.

7. حسين بلعجوز: المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

8. حسين بلعجوز: نظرية القرار (مدخل اداري وكمي)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.

9. حسين عبد الرحمان التهامي: المدخل الى أصول الادرة ومبادئ الإدارة العامة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2008.

10.الحناوي محمد صالح، عبد الفتاح عبد السلام: المؤسسات المالية، البورصة والبنوك التجارية، مصر، 1998.

11.خالد الخطيب، فريد كورتل، نظم المعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

12.خلدون ابراهيم شريفات، الإدارة والتحليل المالي، دار وائل للنشر عمان الأردن، 2001، الطبعة 1.

13.خليل محمد العزاوي: ادارة اتخاذ القرار الاداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2006.

14.رابح سرير عبد الله: القرار الاداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.

15.رحيم حسين: أساسيات نظرية القرار والرياضيات المالية، مكتبة إقرأ، قسنطينة، 2011.

16.سالم مؤيد سعيد، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر عمان 2005.

17.سامي خليل: النقود والبنوك، شركة كاظم للنشر والترجمة والتوزيع، الكويت 1982.

18.سليمان ناصر، التقنيات البنكية وعمليات الائتمان، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
19.طاهر لطرش: تقنيات البنوك، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
20.عادل حسن: الإدارة (مدخل الحالات)، الدار الجامعية، بيروت، 1984،.
21.عبد الغفور يونس. نظريات التنظيم والإدارة. المكتب العربي. الإسكندرية. 1998.
22.فرحات غول: مدخل إلى الاقتصاد، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
23.كمال حمدي أبو الخير: مبادئ الإدارة الدولية: النظرية والتطبيق. مكتبة عين شمس. القاهرة. 1996.
24.مبارك لسلوس التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2012.
25.محمد الصيرفي: القرار الاداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، دون طبعة، الاسكندرية، مصر، 2008.
26.محمد زكي الشافعي: مقدمة في النقود والبنوك، دار النهضة العربية، 1982.
27.محمد سعيد نور سلطان: إدارة البنوك، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية, 2005، ص18.
28.محمد صالح الحناوي، عبد الفتاح عبد السلام: المؤسسات المالية (البورصة والبنوك التجارية)، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 1998.
29.محمد عبد الفتاح الصيرفي: إدارة البنوك، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان, 2006، ص34.
30.محمود عيسوي، مصطفى عيسى خضر: دراسات في المحاسبة المتخصصة في شركات التأمين وبنوك التجارة، دار المعارف، مصر1983.
31.مصطفى يوسف كافي، مبادئ العلوم الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
32.منير إبراهيم هندي: إدارة البنوك التجارية (مدخل اتخاذ القرارات)، الطبعة الثالثة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2002.
33.ناديا أيوب، نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعة دمشق، ط3، دمشق، 96-1997، ص 28.
34.ناصر دادي عدون، تقنيات المراقبة والتسيير والتحليل المالي، الجزء 1 دار الهداية العامة، عمان الأردن، 1998.
35.نوال عبد الكريم الأشهب: اتخاذ القرارات الإدارية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
36.هيلقا دومند: اتخاذ القرارات الفعالة: دليلك العملي في الإدارة، ترجمة: مصطفى إدريس. مراجعة: يوسف محمد القبلان. نهال التصميم والطباعة،.1991.

المذكرات ورسائل التخرج

37.عابد فضيلة: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الائتماني في المصارف العاملة في سورية (حالة تطبيقية على المصارف الخاصة في سورية)، رسالة ماجستير، قسم الاقتصاد المالي والنقدي، جامعة دمشق، 2013-2014.

38.عبد الوهاب سويسي: أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر.95/94.

39.لساس مويحي، دور التحليل المالي في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، تخصص فحص محاسبي، مدكرة ماجستير جامعة بسكرة 2015.

40. محمد بوتين والآخرون. استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية: تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي. معهد العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر. مارس 1994.

41. نوفيل حديد. أهمية النظام الآلي للمعلومات في عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة. رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية. جامعة الجزائر. 95-1996.

المراجع باللغة الأجنبية

42. amme dolganos pishers Kinter nationlas economic indicators and central joh jsons. 2007.

43. F. Nigro: modern public administration, harper and row publishers new York,1965.

44. Jean-Claude Sheid. Les grands auteurs en organisation. Ed: Dunod. Paris. 1980.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: المالية والمحاسبة

Université Mohamed Boudiaf a M'sila
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département: Finance et comptabelité

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة)*: ملوكي كنزة المولود(ة) بتاريخ: 1999/01/08 ب: المسيلة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ر.س.) رقم: 206740032 الصادرة بتاريخ: 2021/05/24 عن: بلدية المسيلة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: مالية و بنوك تخصص: بنوك و تأمينات خلال السنة الجامعية: 21/20

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان**: دور التحليل المالي في ترشيد قرار منح القرض المالي لدى البنوك التجارية

أصرح بشرفي أني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/14

التوقيع و البصمة

تظروصة للتوقيع
السيد: ملوكي كنزة
عنوانه: 28021 المسيلة في: 14/06/2021
رئيس المجلس الشعبي البلدي
عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
وتفويض من
ملحق رئيس قسم الحالة المدنية
بلحاجي صليحة

*يحرر كل طالب (ة) تصريحا فرديا في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد .
**يدرج هذا التصريح ضمن ملاحق المذكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Boudiaf a M'sila
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département: Finance et Comptabilité

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: المالية والمحاسبة

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة)*: سعادة أصيرة المولود(ة) بتاريخ: 1997/09/15 ب: أولاد دراج

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو.س.) رقم: 200334779 الصادرة بتاريخ: 2016/09/29 عن: بلدية أولاد دراج

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: مالية وبنوك تخصص: بنوك وتأمينات خلال السنة الجامعية: 2021/2022

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان**: دور التحليل المالي في ترشيد قرارات منح القرض بالبنوك التجارية

أصرح بشرفي أني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/17

التوقيع و البصمة

*يحرر كل طالب (ة) تصريحا فرديا في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد .

الملـــــخــص:

تطرقنا في دراستنا إلى موضوع الي تحليل مالي في البنوك التجارية ودوره الفعال في اتخاذ القرار منح القرض المالي من عدمه ولتحقيق اهداف الدراسة والاجابة على تساؤولاتها اعتمدنا على جمع المعلومات حول التحليل المالي وعمليه اتخاذ القرار للمنح القرض المالي من خلال ادواته الاكثر استخداما حيث تما التوصل إلى الجانب نظري لدراسة اما الجانب التطبيقي فقد اعتمد على الدراسة التحليلية لقرض لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكاله لمسيله.

وقمنا بإستخدام المنهج الوصفي والتحليلي للوصول إلى اهداف هاذه دراسة وفي الاخير توصلنا الى مجموعه من نتائج :ضرورة تقييم مردوديه مشاريع قبل اتخاذ القرار التمويلي من خلال الاعتماد على أدوات التحليل المالي من أجل تحقيق اهداف البنوك التجارية يعتبر التحليل المالي وسيله فعاله واداه مساعده في اتخاذ القرارات وذلك لمساهمته في تشخيص الحالة المالية للمؤسسة الاقتصادية.

يساعد التحليل المالي على معرفه نقاط القوه ويقوم بتعزيزها ونقاط الضعف وذلك من أجل تفادي الاعتماد على نتائج النسب المالية مؤشرات التوزان المالي في صنع القرار التمويلي

الكلمات المفتاحية : التحليل المالي _ اتخاذ القرار _ادوات التحليل المالي _القوائم المالية

abstract:

In our study, we touched on the subject of financial analysis in commercial banks and its effective role in making the decision to grant the financial loan or not. Theoretical study As for the practical side, it relied on the analytical study of a loan with the Bank of Agriculture and Rural Development and Agency for M'sila.

We used the descriptive and analytical approach to reach the objectives of this study, and in the end we reached a set of results: The need to assess the profitability of projects before making a financing decision by relying on financial analysis tools in order to achieve the goals of commercial banks. Financial analysis is an effective means and an aid tool in decision-making, and that For his contribution to diagnosing the financial condition of the economic enterprise.

Financial analysis helps to identify and enhance strengths and weaknesses in order to avoid relying on the results of financial ratios and indicators of financial balance in financial decision-making.

Keywords: financial analysis _ decision making _ financial analysis tools _ financial statements.