

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences Commerciales



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

## الموضوع

دور التحليل المالي في إتخاذ القرارات المالية

للمؤسسات الاقتصادية

❖ دراسة حالة: مؤسسة تكييف و تصدير التمور AGRODAT طوّلقة

مذكّرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة

الأستاذ المشرف:

د/ كردودي سهام

إعداد الطالبان:

جمعي عماد

عباسي خلود

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	بركات ربيعة	أستاذ محاضر ( ب )	رئيسا	جامعة بسكرة
2	كردودي سهام	أستاذ محاضر ( أ )	مشرفا	جامعة بسكرة
3	سلطاني زوليخة	أستاذ مساعد ( أ )	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

# شكر و عرفان

قال تعالى: "...رب اوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين."

صدق الله العظيم

سورة النمل الآية 19.

## نتقدّم بالشكر

- إلى جميع أساتذة قسم العلوم التجارية بجامعة محمد خيضر-بسكرة- وبالأخص دكتورة المشرفة \*كردودي سهام \* التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ومعلوماتها والتي أفادتنا كثيرا في إنجاز هذا البحث والذي كانت لنا بمثابة الكتاب المفتوح.
- كما نتقدّم بالشكر وإلى إدارة قسم العلوم التجارية الذين كانوا عوننا لنا في بحثنا هذا.

# الإهداء.

الحمد لله الذي أوصلني لليوم الذي أجنبي فيه ثمار دراستي بهذه المناسبة  
أهدي هذا العمل إلى من حملوا حبهام في قلبي وكتبوه في دربي: أمي، وأبي،  
إلى من اعتر بهم إخوتي إلى كل عائلتي إلى جميع اصداقائي و كل ما ساندي  
من قريب أو من بعيد.

شكر خاص إلى كل من ساعدنا في جمع المعلومات في مؤسسة تكيف و  
تصدير التمور AGRODAT بسكرة .

إلى كل من نساها قلبي ولم ينساها قلبي.

# الإهداء

الحمد لله الرحمان الرحيم، الذي كرم الإنسان، وشرفه بالعلم والبيان، والصلاة والسلام على النبي المصطفى العدنان، خير من علم الأنام، وأفضل من تزين بالأدب، وتحلي بالإحسان.

لا يسعني في بداية هذا العمل إلا أن أشكر الله عز وجل وأحمده، على ما وفقني إليه على إتمامه، أهدي ثمرة جهدي المتواضع أولاً وقبل كل شيء إلى:

قرة عيني التي تاهت الكلمات والحروف عن وصفها، ويعجز القلم عن كتابة أي شيء عنها، التي في صلاتها كم أكثرت من الدعوات، والتي كانت سند في حياتي وغمرتني بعطفها، والتي سهرت لتربيتي و تعليمي إلى روح قلبي و نور فؤادي وأعز ما لدي في هذا الكون

## أمي الغالية حفظها الله وأطال عمرها

صاحب السيرة العطرة وأعظم رجل في حياتي، الذي يعلم كم شدة الحزن في قلبي في هذه اللحظات، وأني أتذكره فيها وكم تمنيت أن يكون معي ويشاركني فرحتي التي بقت ناقصة بدونه

## إلى روح أبي الغالي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

لطالما نستذكر أجمل ذكريات العمر، والتي لا تخلو من وجود الجدة، جدتي هي ينبوع الحنان والدفء العائلة، منذ صغري كنت العين الساهرة علي، تأخذيني بين أحضانك سهرتي الليلي لأجلي عندما أمرض أجذبك بجانبني تحنو يديك فوق رأسي، ومشوار دراستي كنت دوما بجانبني لا يرتاح بالك حتى تزي نجاحي، جدتي أنت شمعة أضاءت لي حياتي.

## جدتي لك كل الشكر الجزيل أطال الله عمرها "س. وريدة"

إلى العمود الذي أرتكز عليه، والنور الذي يضيء حياتي والسند القوي والنبع الذي أرتوي منه حبا وحنانا، والذي يساندني ويدعمني دائما، نور الله حياتك يا قرة عيني

## أخي الغالي أتمنى لك دوام السعادة "بهاء"

كما أهدي عملي إلى نسمة فؤادي، الذين كانوا لي مصباحا ينير سواد ليلي و شموعا توضح  
منعطفات سبيلي.

إلى أبي الثاني الذي عوضني به الله تعالى جزاه الله كل خير على أفعاله "عمي قاسمية  
سمير" أطال الله في عمره.

وأهلي أعزاء أخوالي: شرارة أحمد و محمد و خالاتي: وردة، سعاد، ربيعة وأبنائهم وأزواجهم  
أطال الله في عمرهم.

والى زملاء دربي أعزاء الذين جمعني بهم مشوار الدراسة : أميرة، راضية، صليحة، إيناس،  
سلمى، حسام.

عباسي خلود

فهرس المحتويات	
II-I	شكر و عرفان
IV-III	إهداء
VIII-V	الفهرس
IX	فهرس الأشكال
XI-X	فهرس الجداول
أ-و	مقدمة
<b>الفصل الأول : الإطار النظري للتحليل المالي</b>	
9	تمهيد
10	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحليل المالي
10	المطلب الأول: مفهوم التحليل المالي وأنواعه
11	الفرع الأول: مفهوم التحليل المالي
12	الفرع الثاني: أنواع التحليل المالي
13	المطلب الثاني: أهداف وخصائص التحليل المالي
13	الفرع الأول: أهداف التحليل المالي
14	الفرع الثاني: خصائص التحليل المالي
15	المطلب الثالث: أهمية التحليل المالي
17	المبحث الثاني: مقومات ومنهجية التحليل المالي
17	المطلب الأول: مقومات التحليل المالي
19	المطلب الثاني: منهجية التحليل المالي واستعمالاته
19	الفرع الأول: منهجية التحليل المالي
22	الفرع الثاني: إستعمالات التحليل المالي

24	المطلب الثالث: الأطراف المستفيدة من التحليل المالي
27	المبحث الثالث: الأساليب الحديثة للتحليل المالي
27	المطلب الأول: القوائم المالية المستخدمة في التحليل المالي
27	الفرع الأول: الميزانية المالية
29	الفرع الثاني: الميزانية المالية المختصرة
30	الفرع الثالث: جدول حسابات النتائج
34	الفرع الرابع: جدول تدفقات الخزينة
36	المطلب الثاني: تحليل باستخدام الأساليب الإحصائية والرياضية
39	المطلب الثالث: النسب المالية كأداة للتحليل المالي
39	الفرع الأول : النسب المالية
46	الفرع الثاني: مؤشرات التوازن المالي
50	المطلب الرابع: التحليل الرأس والتحليل الأفقي
53	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني علاقة التحليل المالي باتخاذ القرارات المالية للمؤسسة الاقتصادية</b>	
54	تمهيد
55	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول اتخاذ القرار
55	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار وخصائصه
55	الفرع الأول: مفهوم اتخاذ القرار
56	الفرع الثاني: خصائص اتخاذ القرار
58	المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار
63	المطلب الثالث: تطور الفكر في عملية اتخاذ القرار
63	الفرع الأول: نظريات اتخاذ القرار
66	الفرع الثاني: أساليب اتخاذ القرار
71	الفرع الثالث: أهمية اتخاذ القرار
72	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للقرارات المالية
72	المطلب الأول: مفهوم القرارات المالية

73	المطلب الثاني: عوامل المؤثرة في القرارات المالية
73	الفرع الأول: عوامل المؤثرة في القرارات المالية
79	الفرع الثاني: معايير اتخاذ القرارات المالية
82	المطلب الثالث: تصنيف القرارات المالية
86	المبحث الثالث: دور التحليل المالي في اتخاذ القرار
86	المطلب الأول: دور المؤشرات المالية في اتخاذ القرار
86	المطلب الثاني: دور النسب المالية في اتخاذ القرار
87	الفرع الأول: نسب السيولة
87	الفرع الثاني: نسب الربحية
87	الفرع الثالث: نسب النشاط
87	الفرع الرابع: استخدامات النسب
88	المطلب الثالث: دور تحليل الاستغلال في اتخاذ القرار
89	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث : دور التحليل المالي لمؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT بسكرة</b>	
91	تمهيد
92	المبحث الأول ماهية المؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT بسكرة.
92	المطلب الأول تقديم عام مؤسسة بسكرة.
96	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة AGRODAT.
100	المطلب الثالث: أهداف مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT بسكرة وعوامل نجاحها
101	المبحث الثاني عرض القوائم المالية لمؤسسة تكييف وتصدير التمور AGROAT بسكرة لفترة (2014-2015)
101	المطلب الأول عرض ميزانية مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT بسكرة
106	المطلب الثاني: عرض جدول حسابات النتائج لمؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT خلال الفترة 2014-2015
108	المطلب الثالث: عرض الميزانية المالية المختصرة
112	المبحث الثالث: تحليل محتوى المعلوماتي للقوائم المالية لمؤسسة تكييف وتصدير التمور (2014-2015)
112	المطلب الأول: التحليل المالي بواسطة المؤشرات المالية
117	المطلب الثاني: تحليل القوائم المالية باستخدام النسب المالية



124	خلاصة فصل
125	خاتمة
127	نتائج الدراسة
128	توصيات
128	افاق الدراسة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الأشكال	
صفحة	الشكل
59	الشكل (01): الشكل المقابل يمثل خطوات عملية اتخاذ القرارات.
65	الشكل (02): النموذج السلوكي في اتخاذ القرار.
71	الشكل (03): التكامل بين أساليب المنهج الكمي والأساليب النوعية في تحليل المشاكل واتخاذ القرار:
78	الشكل رقم (04): حالات إتخاذ القرار (بيئة)
79	الشكل (05) : أثر عنصر الزمن على متخذ القرار.
96	الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة محل الدراسة AGRODATTE بسكرة.
110	الشكل (07): التمثيل البياني للميزانية المالية لمؤسسة تكييف وتصدير التمور جانب الأصول خلال الفترة (2014-2015):
111	الشكل رقم (08): التمثيل البياني للميزانية المالية لمؤسسة تكييف وتصدير التمور جانب الخصوم خلال الفترة (2014-2015):
114	الشكل رقم (09): يوضح تطور مختلف أنواع رأس المال العامل لمؤسسة تكييف وتصدير التمور للفترة 2014-2015:
117	الشكل رقم (10): يوضح تطور الخزينة خلال الفترة (2014-2015)

فهرس الجداول	
صفحة	الجدول
93	الجدول رقم (01): العناصر المكونة الإجمالية لمشروع مؤسسة AGRODA بسكرة.
94	الجدول رقم (02) : مكونات مؤسسة AGRODAT بسكرة.
95	الجدول رقم (03): منتجات مؤسسة AGRODAT.
103-102	جدول رقم(04): يظهر جانب الأصول لميزانية مؤسسة تكييف وتصدير التمور للفترة (2014-2015).
105-104	الجدول رقم (05): يظهر جانبا لخصوم لميزانية مؤسسة تكييف وتصدير التمور للفترة (2014-2015).
107-106	الجدول رقم (06): جدول حسابات النتائج لمؤسسة تكييف وتصدير AGRODAT التمور (حسب الطبيعة للفترة) 2014-2015.
108	الجدول رقم (07): الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT جانب الأصول فترة (2014-2015).
109	الجدول رقم (08): الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة تكييف وتصدير التمور جانب الخصوم فترة (2014-2015).
112	الجدول رقم (09): يوضح تطور رأس مال العامل لمؤسسة تكييف وتصدير التمور خلال فترة (2014-2015) .
113	الجدول رقم (10): يوضح أنواع رأس المال العامل لمؤسسة تكييف وتصدير التمور خلال الفترة (2014-2015).
115	الجدول رقم (11): يوضح تطور احتياجات رأس المال العامل خلال الفترة (2014-2015).
118	الجدول رقم (12): نسب سيولة لمؤسسة تكييف وتصدير التمور ب بسكرة للفترة (2014-2015) .
119	الجدول رقم (13): يوضح نسب الربحية لمؤسسة تكييف وتصدير التمور للفترة (2014-2015) .

121	الجدول رقم (14): يوضح نسب النشاط لمؤسسة تكيف وتصدير التمور للفترة (2014-2015).
123	الجدول رقم (15): يوضح النسب المديونية لمؤسسة تكيف وتصدير التمور لفترة (2014-2015).

مقدمة

تتزايد يوماً بعد يوم أهمية الوظيفة المالية في المؤسسات، نتيجة للتطورات التي حدثت في أسواق رأس المال والعولمة الاقتصادية، وما صاحبها من تعقد وتوسع أنشطة الأعمال في عالمنا المعاصر، وفي ظل سعي الإدارة إلى تعظيم ثروة الملاك كان لابد من الاهتمام بالوظيفة المالية في المؤسسات.

إن التحليل المالي من أهم الأدوات التي يستعين بها متخذ القرار المالي، أو أي طرف آخر له مصلحة؛ فلا تقتصر أهمية التحليل المالي على إدارة الشركة وحدها، بل تتعدى ذلك إلى مساهميتها ودائنيها، لما لهم من مصالح تتطلب الحصول على أدق المعلومات عن الشركة ومدى سلامة مركزها المالي؛ ولكن الأمر الذي لا يمكن الوصول إليه إلا من خلال استعمال أدوات تحليلية مناسبة من قبل محللين قادرين على التعامل مع المعلومات المتاحة هو التحليل المالي.

وبدوره يعتبر التحليل المالي بالمؤشرات المالية من أهم الوسائل التي يتم بموجبها عرض النتائج الأعمال على الإدارة المشرفة، إذ يبين مدى كفاءتها في أداء وظيفتها، كما يعتبر أداة كشف مواطن الضعف في المركز المالي للمؤسسات وفي السياسات المختلفة التي تؤثر على الربح كما يمكن من رسم خطة عمل واقعية للمستقبل يساعد الإدارة على تقييم الأداء.

ويعد تحليل القوائم المالية جزءاً مهماً وأساسياً من تحليل أوسع وأشمل وهو تحليل الأعمال والذي يتضمن دراسة المخاطر المحيطة بالمؤسسة، ونموها المستقبلي، حيث يقوم تحليل الأعمال بدراسة النواحي المالية والاقتصادية والتجارية المحيطة بالمنشأة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وتحليل بيئة المؤسسة، واستراتيجياتها، وسياستها، وأدائها المالي.

فعملية اتخاذ القرارات المالية لم تعد عملية سهلة على صانع القرار القيام الذي يعتمد على الخبرات الذاتية فقط دون دعمها بنتائج التحليل المالي وتوقعاته. كما لم تعد القوائم المالية الختامية للمؤسسات قادرة على تقديم صورة متكاملة عن النشاط دون تعزيزها بأدوات التحليل المالي للوقوف على جوانب القوة والضعف فيها.

## 1. إشكالية البحث:

في هذا الصدد بما أن قيام أي مشروع يتطلب معرفة الوضعية المالية للمؤسسة فقد أصبح من الضروري لهذه الأخيرة استعمال أحدث التقنيات والوسائل لخدمة هذا الغرض ومن أهمها

التحليل المالي الذي يعد وسيلة فنية تهدف إلى فحص وتحليل القوائم المالية وإلى تحديد المركز المالي ومن ثمة اتخاذ القرارات المالية في الوقت المناسب.

وانطلاقاً مما سبق تبرز معالم إشكالية بحثنا والتي يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي:

### ما هو دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية؟

للإجابة عن هذه الإشكالية، يتبادر إلى أذهاننا التساؤلات التالية:

- هل التحليل المالي أداة تساهم في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية ؟
- هل يساهم التحليل المالي في تحقيق المؤسسة لأهدافها؟
- هل يتم اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة ؟

### II. فرضيات البحث:

وللإجابة على الإشكالية والأسئلة المطروحة، ارتأينا أن نضع الفرضيات التي ستساعد في إزالة بعض الغموض، ومن هنا نطرح الفرضيات التالية:

1. استعمال أداة التحليل المالي تمكن من الكشف عن نقاط القوة و الضعف في مؤسسة اقتصادية .
2. يساهم التطبيق الصحيح لمعطيات التحليل المالي بصورة أساسية في بقاء وتطور المؤسسة.
3. عملية اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة تعتمد على مدى كفاءة الإدارة المالية.

### III. مبررات اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيارنا لهذا البحث إلى أهمية التي يكتسبها من معلومات ومعطيات سمحت باختيار هذا الموضوع نوجزها فيما يلي:

- أفكار سابقة حول الموضوع بشكل عام من خلال التخصص الدراسي.
- الرغبة والميل الشخصي لتناول التحليل المالي بمؤثراته المالية.
- معرفة كيفية استعمال أدوات التحليل المالي داخل المؤسسة.

### IV. أهداف البحث:

- التعرف على التحليل المالي ومدى فعاليته في تحسين إتخاذ قرار .
- استخلاص الطرق والأدوات التي تستخدم في التحليل المالي لإبراز نقاط القوة والضعف في المؤسسة.
- إظهار أهمية التحليل المالي في المؤسسات الاقتصادية.

- إبراز دور المؤشرات المالية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.
- تحديد مدى حسن اتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة.

#### V. أهمية البحث:

- التطرق بالدراسة والتحليل لموضوع هام وهو التحليل المالي بأساليبه المتعددة ودوره في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، واتخاذ القرار.
- تكمن أهمية الموضوع كونه يحتل مكانة هامة في الدراسات المالية.
- أهمية الأساليب الحديثة في تحليل الوضع المالي للمؤسسة.

#### VI. منهج الدراسة:

- المنهج المتبع لمعالجة هذا الموضوع هو المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وذلك بالاعتماد على المراجع والمصادر العلمية الخاصة بالتحليل المالي والمعارف التي لها صلة بموضوع البحث بصفة عامة، والدراسات السابقة، بالإضافة إلى دراسة حالة تطبيقية في مؤسسة اقتصادية.

#### VII. حدود البحث:

- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في مؤسسة التكييف والتصدير التمور **Agrodatt** بسكرة.
- **الحدود الزمنية:** خلال هذه الدراسة سنقوم بدراسة الوضعية المالية للمؤسسة موضوع الدراسة ومدى تأثيرها على القرارات المالية خلال الفترة الممتدة (2015/2014).

#### VIII. الدراسات السابقة:

- **دراسة سمية لزغم (2011):** هي مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم المالية والمحاسبية بعنوان "أثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" وقد تناولت الباحثة الإشكالية: ما مدى تأثير الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة؟ وتهدف الدراسة إلى:

- معرفة الوضعية المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تقوم بسياسة الاستدانة في ولاية ورقلة، ومحاولة بناء نموذج يفسر العلاقة بين تركيبة الهيكل المالي (الاستدانة) وقرار الاستثمار.

- معرفة قرار توزيع الأرباح في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومدى اختلاف هذه العلاقة عن المؤسسات الكبيرة.

- **دراسة مويحي إلياس (2015):** هي مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية بعنوان "دور التحليل المالي في إتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية" وقد تناول الباحث الإشكالية: ما هو دور التحليل المالي في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟ وتهدف الدراسة إلى:



- التعرف على ك



# الفصل الأول

## تمهيد:

يعتبر التحليل المالي أداة لتشخيص الوضعية المالية الماضية والحاضرة للمؤسسة واتخاذ القرارات المستقبلية من خلال القوائم المالية التي تتضمن كمًا كبيرًا من البيانات المحاسبية الخاصة بالفترات المالية السابقة والحالية.

لذلك لا يكفي إعداد القوائم المالية والكشوف المحاسبية وإنما يجب تحليلها باستخدام أساليب والأدوات المناسبة لتحويل تلك البيانات الى معلومات مفيدة عن أداء المؤسسة في الماضي إضافة إلى التنبؤ بمستقبلها، ثم تفسير نتائج التحليل لخدمة كافة الأطراف المستخدمة للبيانات المحاسبية ويعتبر التحليل باستخدام المؤشرات المالية من أقدم أدوات التحليل المالي وأهمها.

لعرض مختلف جوانبه بصورة أعمق وأكثر تفصيلاً، سنحاول من خلال هذا الفصل إعطاء نظرة شاملة عن التحليل المالي وذلك بتقسيمه الى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحليل المالي.

المبحث الثاني: مقومات ومنهجية التحليل المالي.

المبحث الثالث: أساليب الحديثة للتحليل المالي.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتحليل المالي:

يعتبر التحليل المالي خطوة ضرورية للتخطيط المالي المستقبلي، إذ أنه من الضروري التعرف على المركز المالي الحالي للمؤسسة قبل الشروع في وضع خطط المستقبلية لها، ويعتمد التحليل المالي على البيانات والأرقام التي تظهر في قائمة الدخل وقائمة المركز المالي.

ويعتبر التحليل المالي كعملية مساعدة على إتخاذ القرارات التي تعرف تطورا ملحوظا من ظهور المؤسسة كنظام، لذلك يكتسب مزيدا من الأهمية لدى كثير من مستعمليه لما يقدمه لهم من معلومات ذات دلالة عامة في ترشيد قراراتهم المالية.

وستنطلق في هذا المبحث الى:

- ✓ مفهوم التحليل المالي وأنواعه.
- ✓ أهداف وخصائص التحليل المالي.
- ✓ أهمية التحليل المالي.

## المطلب الأول: مفهوم التحليل المالي وأنواعه:

التحليل المالي موضوع هام من المواضيع الإدارية المالية ولتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، ولذلك سوف نتطرق من خلال هذا المطلب بتقسيم التحليل المالي بفكرة بسيطة والتعرف عليه وعلى أنواعه.

## الفرع الأول: مفهوم التحليل المالي

للتحليل المالي عدة تعاريف متباينة نذكر منها:

- ❖ هو عملية يتم خلالها إستكشاف أو إستنتاج مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المشروع الاقتصادي تساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى وذلك لكي يتم استخدام هذه المؤشرات بعد ذلك في تقييم أداء المؤسسة بقصد إتخاذ القرارات. (مطر، 2006، صفحة 3)
- ❖ عبارة عن عملية معالجة منظمة للبيانات المالية المتاحة عن المؤسسة ما للحصول على معلومات تستعمل في عملية إتخاذ القرارات وتقييم أداء المؤسسات وكذلك في تشخيص أية مشكلة مالية موجودة وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل. (مفلح، 2006، صفحة 232).
- ❖ هو مجموع الأساليب والطرق الرياضية والإحصائية والفنية التي يقوم بها المحلل المالي على البيانات والتقارير والكشوف المالية من أجل تقييم المؤسسات والمنظمات في الماضي والحاضر وتوقع ما سيكون عليه في المستقبل. (الحيالي، 2004، صفحة 21).
- ❖ هو عملية إعادة تكوين البيانات المتاحة للحصول على معلومات قابلة للاستخدام من قبل الآخرين في مجال اتخاذ القرارات وقياس كفاءة الأداء والتنبؤ المستقبلي للمشروع. (شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، 2007، صفحة 55)
- وتأسيساً على ما سبق يمكن النظر الى التحليل المالي باعتباره خطوة تمهيدية وضرورية لعمليات التخطيط المالي والتنبؤ المالي بالمؤسسة، ويحتاج الى نبع من المعرفة والخبرة أكثر من كونه عملية ميكانيكية مبنية على أسس محددة.

## الفرع الثاني: أنواع التحليل المالي:

هناك أنواع عديدة من التحليل المالي الناتجة عن طريقة التبويب التي يستخدمها المحلل أو المختص والأسس التي يعتمدها في التحليل بصورة عامة سنشير إلى بعض هذه أنواع: (عبد الرحمن و تاج السر، 2015، صفحة 44)

## 1. التحليل العمودي "التحليل الرأسي":

يتم تحليل كل قائمة من القوائم المالية بشكل مستقل لعام مالي واحد باستخدام أحد عناصر هذه القوائم لمعرفة دلالاته مع بقية العناصر الأخرى، لقائمة الدخل يستخدم صافي المبيعات وإجمالي الأصول لقائمة المركز المالي، لقياس الكفاءة البيعية الائتمانية والاستثمارية وذلك بعد تحويل الأرقام إلى نسب مئوية.

## 2. التحليل الأفقي "التحليل الإتجاهي":

يتضمن التحليل الأفقي تحليلاً لعناصر القوائم المالية لعدة سنوات مالية متتالية لدراسة إتجاه كل عنصر من عناصر القائمة بالزيادة والنقصان مع سنة الأساس بعد تحويل الأرقام إلى نسب مئوية. لمعرفة مدى النمو أو الثبات أو التراجع لكل عنصر من العناصر عبر المدى الزمني.

## 3. التحليل نسب المالية:

يعتبر تحليل النسب المالية من أكثر أدوات المراقبة إفادة والأوسع إنتشارا وهي عملية تحديد علاقة ترابط بين بنوك القوائم المالية المختلفة لإيجاد العلاقة ومقارنتها بالنسب والمعايير الموضوعية من جهات الإختصاص للخروج بدلالات معينة.

## المطلب الثاني: أهداف وخصائص التحليل المالي:

تظهر أهمية وضرورة التحليل ليس فقد لترشيد القرارات المالية والإدارية، ولكن أيضا لتحقيق جملة من أهداف الشديدة وخصائص التحليل المالي.

## الفرع الأول: أهداف التحليل المالي:

يهدف التحليل المالي الى تكوين معلومات تردف عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة، وبأدق الطرق لغرض رسم أفضل السياسات وتهيئة المعلومات النافعة والموضوعية الملائمة وإعطاء الدلالات أو المؤشرات التي تنير الطريق لاتخاذ القرارات رشيدة وتقييم الأداء الكلي الشامل أو الجزئي لوحدة معينة من المشروع.

إن تقييم الأداء وقياس الفاعلية وفحص ملف الأنظمة للتأكد من صحة عمليات التسيير بكفاءة واستغلال الموارد أفضل استغلال، وإمكانية الاستمرار في تحقيق الأرباح في المستقبل هي إحدى أهم أولويات المحلل المالي.

وإن القيمة الحقيقية للبيانات والمعلومات تكمن في كيفية استغلالها واستخدامها ويعد التحليل المالي إحدى الأدوات الفعالة في الإستفادة من هذه البيانات لإغراض التخطيط والرقابة كما أن الرقابة المجردة بدون تحليل لا تكفي لضمان تحقيق الإدارة الفعالة للمشاريع (شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، 2007، صفحة 57)

وفي ضوء العرض أعلاه من الممكن أن نحصر أهداف التحليل المالي بمايلي: (العصار و وآخرون، 2001، صفحة 154)

1. التعرف على حقيقة الوضع المالي للمؤسسة.

2. الحكم على أداء كفاءة الإدارة، من خلال النتائج التي حققتها خلال فترة التحليل.
3. تقييم الخطط والبرامج التشغيلية المطبقة، وقدرته على الموازنة بين تحقيق الأرباح والحفاظ على السيولة.
4. بيان قدرة المؤسسة على خدمة ديونها وقدرتها على الاقتراض.
5. المساهمة في اتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتقييم.
6. الحكم على جدوى الاستثمار في المؤسسة.
7. بيان وضع مستوى المؤسسة في القطاع الذي تنتمي إليه.
8. الحكم على مستوى أنظمة الرقابة المستخدم.
9. تقديم المقترحات لمعالجة المعوقات التي يعاني منها المشروع (شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، 2007، صفحة 58).
10. اختيار معايير مناسبة لمقارنة النتائج التي تم التوصل إليها من عملية التحليل المالي للمشروع مع هذه المعايير. (شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، 2007، صفحة 58).

#### الفرع الثاني: خصائص التحليل المالي:

تتميز عملية التحليل المالي بعدد من الخصائص ومنها:

1. أن يكون المعيار واقعيًا ويمكن تنفيذه.
2. أن يتصف بالاستمرار النسبي بمعنى أن يبقى ثابتًا لا يتغير عن فترة لأخرى.
3. أن يكون المعيار واضحًا ويتصف بالبساطة وسهولة استخدام وأن لا يكون له أكثر من تفسير. (العصار و آخرون، 2001، صفحة 156)



## المطلب الثالث: أهمية التحليل المالي:

يعد التحليل المالي أحد الفروع المعرفة الذي يعني بالدراسة الدقيقة التفصيلية التحليلية الاستقرائية الانتقادية للقوائم المالية، إذ أنه المعنى بتفسير عناصر القوائم المالية وعرضها بشكل يسهل فهمها لخدمة مستخدميها، وتلعب قدرة وخبرة المحلل المالي أهمية كبيرة في إعداد تقارير التحليل المالية ذات الجودة المرتفعة، ويعتمد التحليل المالي بصورة أساسية على القوائم المالية التي هي مخرجات المحاسبة والتي تعد في الوقت نفسه إحدى أهم مدخلات التحليل المالي، ولذلك يتطلب من المحلل المالي التأكد من صحة القواعد المحاسبية المعتمدة عند إعداد القوائم المالية وهي القاعدة الأساس في دقة نتائج التحليل، ونظر للتطورات الحاصلة في البيئة المحيطة والتوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات فإن البيانات والمعلومات أصبحت متيسرة إذ أنها تتيح الكمية المطلوب من البيانات والمعلومات في الوقت المناسب والتنوع الملائمة، ولذلك تم إدخال العناصر الأخرى المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمشروع والتي تعزز عملية التحليل المالي ضمن نشاط التحليل وبشكل واسع.

وتزداد أهمية التحليل المالي من كونه يساهم في خدمة أطراف عديدة ويساعد بصورة دقيقة على ترشيد القرارات سواء تلك القرارات المتعلقة بتقييم الأداء أو تصحيح الأخطاء أو اختيار فرص الاستثمار المثلى من بين البدائل المتاحة أو في تكوين المحافظ الاستثمارية، ونتيجة لأهمية التحليل المالي تقع على المحلل المالي مسؤوليات عديدة مما يتطلب الاهتمام في تكوين المحلل المالي تكويناً أكاديمياً، وخاصة في تخصص المحاسبة والعلوم المالية والتخطيط الاقتصادي والعلوم الاقتصادية والإحصاء، وأن يكون قادراً على التحليل والدراسة الدقيقة والاستقراء والاستنباط وتحليل العلاقات بين عناصر الميزانية وربط العلاقات السببية بنتائجها، كما عليه أن يهتم بمعرفة طرق الإفصاح ونواحي القصور والتغيرات على القوائم المالية، وأن تتولد لديه الخبرة الكافية في تفسير البيئة الخارجية للمشروع

والقطاع الذي ينتمي إليه، وأن يكون لديه الوعي الكامل بالتطورات في خقل الاختصاص والاقتصاد والتطورات المهنية المتعلقة بمهنة المحاسبة والمراجعة والقوانين والأنظمة ذات العلاقة والمعايير الدولية والتطورات الحاصلة عليها. (شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، 2007، الصفحات 55-56).

وبصورة عامة فإن أهمية التحليل المالي تتمثل بالآتي: (علي خلف و الحياي، 2015، صفحة 53)

1. التحليل المالي أداة من أدوات الرقابة الفعالة وهي أشبه بجهاز الإنذار المبكر والحارس الأمين للمؤسسة لاسيما إذا استخدم بفعالية في المؤسسة.
2. يمكن استخدام التحليل المالي في تقييم الجدوى الاقتصادية لإقامة المشاريع وتقييم الأداء.
3. التحليل المالي أداة من أدوات التخطيط حيث أنه يساعد في توقع المستقبل للوحدات المستقبلية.
4. التحليل المالي أداة من أدوات اتخاذ القرارات المصيرية لاسيما ما يخص قرارات الاندماج والتوسع والتحديث والتجديد.

## المبحث الثاني: مقومات ومنهجية التحليل المالي:

لاشك بأن أي مشروع يولد ويتعرع وسط مجتمع معين تنشأ بينهم علاقات تختلف درجة متانتها وفقاً لمستوى المصالح التي تربطهم ببعض.

لذلك خصصنا هذا المبحث للمقومات ومنهجية والأطراف المستفيدة للتحليل المالي.

## المطلب الأول: مقومات التحليل المالي:

إن نجاح عملية التحليل المالي لتحقيق أهدافها أو أغراضها لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات أو الشروط التي تشكل في مجموعها ركائز أساسية لا بد من مراعاتها.

فإذا ما اعتبرنا أن الهدف النهائي للمحلل المالي هو توفر المؤشرات واقعية تعطي صورة عن جوانب نشاط المشروع هي أقرب ما تكون إلى الحقيقة، فيجب إذن توفير مقومات نجاحه في تحقيق هذا الهدف وذلك بالحرص على توفير مجموعة من الشروط منها ما يتعلق بنفسه، ومنها ما يتعلق بمنهج وأساليب وأدوات التحليل التي يستخدمها ومنها كذلك ما يتعلق بمصادر المعلومات التي يعتمد عليها.

بناءً لما تقدم يمكن حصر المقومات الأساسية للتحليل المالي فيما يلي:

❖ أن تتمتع مصادر المعلومات التي يستقي منها المحلل المالي معلوماته بقدر معقول من

المصداقية أو الموثوقية.

❖ أن تتسم المعلومات المستخدمة في التحليل بقدر متوازن من الموضوعية من جهة والملائمة

من جهة أخرى.

❖ أن يسلك المحلل المالي في عملية التحليل منهجا علميا يتناسب مع أهداف عملية التحليل، كما يجب استخدام أساليب وأدوات تجمع هذه الأخرى بقدر متوازن من الموضوعية والملائمة للأهداف التي يسعى إليها.

ولكي يحقق المحلل المالي المتطلبات والشروط المقصودة عليه مراعاة مايلي:

❖ أن تتوفر لديه خلفية عامة عن المؤسسة ونشاطها والصناعة التي تنتمي إليها، وكذلك البيئة العامة المحيطة بها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

❖ أن تبرز الفروض التي يبني عليها عملية التحليل والتغيرات الكمية والنوعية التي ترتبط بالمشكلة محل الدراسة.

❖ أن لايقف المحلل المالي عند مجرد كشف عن عوامل القوة والضعف في نشاط المشروع، بل أن يسعى وهو الأهم الى تشخيص أسبابها واستقراء اتجاهاتها المستقبلية.

❖ أن يتسم المحلل المالي نفسه بالموضوعية وذلك بالتركيز على فهم دوره المحصور في كشف الحقائق، كما هي قبل أن يقوم بتفسيرها بصورة مجردة بعيدة عن التحيز الشخصي، ليقوم بعد ذلك في تقديم تقريره بما يتضمنه من مؤشرات وبدائل تخدم متخذ القرار مع مراعاة التوصية بما يراه البديل الأفضل منها.

❖ تمتع المحلل المالي بالمعرفة والدراية الكافية بظروف المؤسسة الداخلية والخارجية قبل قيامه بتحليل بيانات المؤسسة، بالإضافة الى ذلك لابد أن يكون مؤهلا تأهيلا علميا وعمليا مناسباً، ويتميز بخصائص المقدره الديناميكية وقادرا على استخدام الأساليب والوسائل العلمية للتحليل المالي للوصول الى غايات التحليل وتفسير النتائج التي يتوصل إليها لاستقراء المستقبل.

(مطر، 2006، الصفحات 4-5)

**المطلب الثاني: منهجية التحليل المالي واستعمالاته:**

تعتبر الطرق والأساليب والإجراءات التي يتعامل معها المحلل المالي بإجراء عمليات التحليل المالي للقوائم المالية الخاصة بالعملاء، هذه المنهجية وكيفية استعمالاتها تحكمها بعض المبادئ والأسس العامة التي يجب أخذها بعين الاعتبار لإتمام عملية التحليل المالي بشكل يتيح لها تحقيق الهدف المطلوب ويمكن التعبير عنها كما يلي:

**الفرع الأول: منهجية التحليل المالي:**

يعتمد المحلل في قيامه بعملية التحليل على مجموعة من الخطوات المتتابعة التي تشكل في مجملها المنهج العلمي للتحليل، هي تبدأ بتحديد الهدف أو الغرض من التحليل وتنتهي بوضع التوصية المناسبة بشأن نتائج التحليل، ومن هذه الأسس مايلي: (شنطي و شقر، 2004، صفحة 176)

**1. تحديد الهدف الذي يسعى إليه المحلل:**

إن هذه الخطوة تتعلق بطبيعة الأهداف التي يرغب تحقيقها المستفيد من عملية التحليل، إذ أن أهداف الاستثمار والمستثمرين تختلف عن أهداف الإدارة وهي بدورها تختلف عن أهداف المقرضين للمشروع، ويتطلب من المحلل المالي تحديد الهدف المطلوب تحقيقه بدقة لأنه سيرتبط بطبيعة المهمة واختيار الأدوات والوسائل المناسب للوصول الى عرض التقرير بما يشبع حاجة الجهة المستفيدة من عملية التحليل، وفي الوقت نفسه يجنب للمحلل الأعمال الغير المطلوبة، ويتطلب من المحلل تكوين مجموعة من الأسئلة تتلائم مع هدف التحليل والقيام بالإجابة عليها بدقة. (شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، 2007، صفحة 62)

**2. تحديد الفترة التي يشملها التحليل القوائم المالية:**

حتى تحقق عمليات التحليل المالي أهدافها فلا بد أن تشمل فترة التحليل للقوائم المالية لعدة سنوات متتالية، حيث أن القوائم المالية لسنة واحدة قد لا تكون كافية للحصول منها على المعلومات التي يستطيع المحلل من خلالها الحكم على قدراتها وإمكانيات العميل. (العصار و وآخرون، 2001، صفحة 155)

3. تحديد المعلومات التي يحتاج إليها المحلل للوصول الى أهدافه:

المعلومات التي يحتاجها المحلل، فيمكن الحصول عليها من عدة مصادر إما من القوائم المالية التي تظهر، كذلك من المعلومات الشخصية عن العميل من خلال المؤسسات التي يتعامل معها. (العصار و وآخرون، 2001، صفحة 155)

4. إختيار أسلوب وأداة التحليل المناسبة للمشكلة موضوع الدراسة:

ومن الأساليب والأدوات المستخدمة في التحليل كثيرة نذكر منها نسبة التداول ونسبة السيولة السريعة ومعدل دوران النقدية ومعدل دوران المخزون السلعي والرافعة المالية بالإضافة الى كشف التدفقات النقدية خلال فترات زمنية متتالية. (العصار و وآخرون، 2001، صفحة 155)

5. استعمال المعلومات التي توفرت لدى المحلل لاتخاذ القرارات المناسبة:

تعتبر هذه الخطوة الأصعب والأكثر أهمية، وتحتاج الى استعمال مقدار كبير من العمل الذهني والحكمة والمهارة والجهد لتقييم مايقف خلف الأرقام من حقائق، ولايمكن استبدال هذا الجهد بعملية ميكانيكية، إلا أن التعريف الصحيح للمشكلة، والتحديد المناسب للأسئلة المتوجب الإجابة عنها، والمهارة في اختيار الأدوات التحليلية المناسبة ستقود بلاشك الى تفسير معقول لنتيجة التحليل. (شنطي

و شقر، 2004، الصفحات 177-178)

6. إختيار المعيار المناسب لقياس النتائج، ولا مانع من إستعمال أكثر من معيار إذا

إستدعى الأمر ذلك.

7. تحديد درجة الإنحراف عن المعيار المستخدم في المقياس.

8. دراسة وتحليل أسباب الإنحراف.

9. وضع التوصيات اللازمة في التقرير.

ومن النادر جدا أن يتاح للمحلل جميع الحقائق عن الحالة التي يقوم بتحليلها، لذا نجد أن معظم المحللين يعملون في ظل ظروف غير مؤكدة بسبب عدم كفاءة المعلومات، وفي مثل هذه الظروف لا يكون دون التحليل المالي إلا التقليل من حالة عدم التأكد وليس إلغاءها كليا وعند كتابة المحلل لتقريره، عليه أن يراعى ترتيب أفكاره، وتسلسل منطقته، كما يجب عليه مراعاة طريقة عرضه على القارئ، بحيث يميز التقرير بشكل واضح بين تفسيرات واستنتاجات المحلل والحقائق والمعلومات التي استندت إليه هذه التفسيرات والاستنتاجات، وذلك ليتمكن القارئ من متاعة المنطق الذي إتبعه المحلل في الوصول الى استنتاجاته، وليتمكن من إبداء رأيه إذا اختلف مع المحلل، وهذا من المناسب أن يتضمن المحلل تقريره البنود التالية:

❖ معلومات عن خلفية المؤسسة موضوع التحليل والصناعة التي تنتمي إليها والمحيط الاقتصادي الذي تعمل فيه.

❖ المعلومات المالية وغير المالية المستعملة في التحليل.

❖ الافتراضات الخاصة بالظروف الاقتصادية والظروف الأخرى التي وضعت استناد إليها التقديرات الخاصة بالتحليل.

❖ تحديد الإيجابيات والسلبيات الكمية منها والنوعية التي يراعاها المحلل في عناصر التحليل الأساسية.

❖ الاستنتاج الذي يخرج به المحلل نتيجة العمل التحليل الذي قام به.

### الفرع الثاني: إستعمالات التحليل المالي:

يستعمل التحليل المالي للتعرف على أداء المؤسسة موضوع التحليل واتخاذ القرارات ذات الصلة بها، ويمكن استعمال التحليل المالي لخدمة أغراض متعددة أهمها: (أحمد و السيد، 2017، صفحة 78)

#### 1. التحليل الائتماني:

يقوم بهذا التحليل المقرض وذلك بهدف التعرف على الأخطار المتوقع أن يواجهها في علاقته مع المقترض (المدين)، وتقييمها واتخاذ قراره بخصوص هذه العلاقة استنادا على نتيجة هذا التقييم. (أحمد و السيد، 2017، صفحة 78).

#### 2. التحليل الإستثماري:

إنه من أفضل التطبيقات العملية للتحليل المالي هي تلك المستعملة في مجال تقييم الاستثمار في أسهم الشركات والسندات المختلفة ولهذا الأمر أهمية بالغة لجمهور المستثمرين من أفراد وشركات ينصب اهتمامهم على سلامة استثماراتهم وكفاءة عوائدها، ولا تقتصر قدرة التحليل المالي على تقييم الأسهم والسندات وحسب بل تمتد هذه القدرة لتشمل تقييم المؤسسات نفسها والكفاءة الإدارية التي تتحلّى بها والاستثمارات في مختلف المجالات. (أحمد و السيد، 2017، صفحة 78).

#### 3. تحليل الاندماج والشراء:

يهدف هذا التحليل إلى تقييم أصول المؤسسة المزمع شراؤها في حالة إندماج مؤسستين في مؤسسة واحدة، مع زوال الشخصية القانونية لكل منهما. (شعيب، 2014، صفحة 58).



وفي حالة رغبة شركة بشراء شركة أخرى، تتولى الإدارة المالية للمشتري عملية التقييم، فتقدر القيمة الحالية للشركة المنوي شراؤها، كما تقدر الأداء المستقبلي لها. وفي نفس الوقت تتولى الإدارة المالية للبائع القيام بنفس عملية التحليل لأجل تقييم العرض المقدم والحكم على مدى مناسبته. (أحمد و السيد، 2017، صفحة 79).

#### 4. تحليل تقييم الأداء:

يحتوي على تقييم الربحية وكفاءة الإدارة المالية في إدارة أصولها المختلفة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها وتوازنها المالي واتجاهات النمو المستقبلية والسيولة، وتهتم به الإدارة لإغراض الرقابة والتخطيط وتقييم الأداء، وكذلك المستثمرين والمقترضين. (عبد الرحمان و تاج السر، 2015، صفحة 43)

#### 5. التخطيط المالي:

يعتبر التخطيط المالي من أهم الوظائف الإدارات وتتمثل عملية التخطيط بوضع تصور الأداء المؤسسة المتوقع في المستقبل، وهنا تلعب أدوات التحليل المالي دورا هاما في هذه العملية من حيث تقييم الأداء السابق وتقدير الأداء المتوقع في المستقبل. (الكايد، 2009، صفحة 161).

#### 6. الرقابة المالية:

تقييم ومراجعة للأعمال، للتأكد من أن تنفيذها يسير وفقا للمعايير والأسس الموضوعية وذلك لإكتشاف الأخطاء والانحرافات ونقاط الضعف ومعالجتها في الوقت المناسب. (العصار و آخرون، 2001، صفحة 152).

## المطلب الثالث: الأطراف المستفيدة من التحليل المالي:

الاستعمالات الواسعة للتحليل المالي جعلت من مجال اهتمام الكثيرين رغم اختلاف الأهداف التي يتطلعون إليها من تطبيقه ومن الجهات التي تستعمل التحليل المالي استعمالاً واسعاً.

ويمكن تصنيفها إلى الأصناف التالية:

## 1. المستثمرين:

يهتم المستثمرون بمعرفة أداء المؤسسة في المدى الطويل والقصير وقدرتها على تحقيق الأرباح من خلال الاستثمارات، بالإضافة إلى معرفة الاتجاه الذي اتخذته ربحية المؤسسة على مدى فترة من الزمن، وسياسة توزيع الأرباح والوضع المالي والهيكل للمؤسسة، ومقارنة وضع المؤسسة بالمؤسسات المماثلة، وهذا يهدف تطوير المؤسسة وتوضيح أثر ذلك على الأرباح وقيمة الأسهم.

(شعيب، 2014، صفحة 46)

## 2. إدارة المؤسسة:

يعتبر التحليل المالي من أهم الوسائل التي يتم بموجبها تحليل نتائج الأعمال، وعرضها على مالكي الوحدة أو الهيئة العامة في شركات المساهمة أو الإدارة المشرفة على المؤسسة في القطاع العام، بحيث يظهر هذا التحليل مدى كفاءة الإدارة في أداء وظيفتها. (شاكراً محمد و آخرون،

2005، صفحة 18)

ويستعمل التحليل المالي من قبل المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة لتحقيق الغايات

التالية: (أحمد و السيد، 2017، صفحة 80)

❖ تقييم ربحية المؤسسة والعوائد المحققة على الإستثمار.

- ❖ تعرف الاتجاهات التي يتخذها أداء الشركة.
- ❖ مقارنة أداء المؤسسة مع المؤسسات المشابهة في الحجم والنشاط، وكذلك المقارنة مع أداء الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة.
- ❖ تقييم كفاءة إدارة الموجودات.
- ❖ تشخيص المشكلات الحالية.
- ❖ التخطيط للمستقبل.

### 3. الدائون:

يهتم الدائون بالسيولة في المؤسسة لأنها المؤشر الأمثل في قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في المدى القصير، بالإضافة إلى ربحية المؤسسة وهيكلها المالي، ومعرفة مصادر الأموال، والسياسات السابقة التي انتهجتها المؤسسة لمواجهة احتياجاتها المالية، ومدى سلامة المركز المالي للمؤسسة. (شعيب، 2014، صفحة 46)

### 4. الموردون:

يهتم المورد من التأكد من سلامة المراكز المالية لعملائه، واستقرار الأوضاع المالية، فالعميل من الناحية العملية مدين للمورد، وتطور هذه المديونية، وعلى ضوء ذلك يقرر المورد ما إذا كان سيستمر في التعامل معه أو يخفض من هذا التعامل، وبذلك يستفيد المورد من البيانات التي ينشرها العملاء بصفة دورية، فيهمه مثلا التعرف على ما إذا كانت فترة الائتمان التي يمنحها لعملائه، مماثلة تلك التي يمنحها المنافسون ويمكن للمحلل حساب فترة الائتمان الممنوحة للعملاء باستخدام بيانات القوائم المالية. (حنفي، 2004، صفحة 71)

## 5. العملاء:

باستخدام البيانات التي ينشرها المورد وكذلك منافسيه، يمكن للعميل معرفة ما إذا كان كانت الشروط التي يحصل عليها خاصة فترة الائتمان مماثلة لما تمنح لغيره، وتتطابق مع فترة الائتمان التي يمنحها هو لعملائه، وتتم هذه المقارنات باستخدام القوائم المالية بحساب متوسط فترة الائتمان. (حنفي،

2004، صفحة 71)

## 6. المساهمون أو الملاك:

يهتم المساهم بصفة أساسية بالعائد على رأس المال المستثمر، والقيمة المضافة والمخاطر التي تنطوي عليها الاستثمارات في المشروع، لذلك فهو يبحث عما إذا كان من الأفضل الاحتفاظ بالأسهم التي يمتلكها أم السعي لبيعها. ويمكن للمساهم من خلال المحلل الخارجي. (شعيب، 2014،

صفحة 47)

## 7. العاملون في المؤسسة:

تهتم هذه الفئة بالتحليل المالي لمعرفة مدى نجاحهم في الإسهام بتحقيق أهداف المشروع، ومعرفة مدى توفير الاستقرار الوظيفي، وتحديد المطالب الجديدة في ضوء النتائج وتعد وسيلة مناسبة لتحقيق هذه المطالبات وفق مؤشرات منطقية (شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، 2007،

صفحة 68). التي تعكس العلاقة بين رأس المال والأجور والمبيعات وغيرها من المؤشرات التي تظهر

مدى سلامة إدارة النواحي المالية في المشروع. (المرسي و اللوح، 2010، صفحة 100).

## 8. وسطاء الأوراق المالية:

يهدف الوسطاء إلى معرفة التغيرات المحتملة على أسعار الأسهم نتيجة للتطورات المالية، وتحديد أسهم المؤسسات التي يمكن اعتبارها فرص استثمار جيدة. (شعيب، 2014، صفحة 47)

## المبحث الثالث: الأساليب الحديثة للتحليل المالي:

أصبح من الضروري إعداد القوائم المالية وفق المتطلبات المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية، وكيفية عمل التحليل المالي لتلك القوائم والتقارير عن السيولة والربحية واليسر المالي ومعدلات الدوران الخاص بالنشاط وكذلك عن مدى سلامة المركز المالي، وهذا لضمان تطبيقها الإستراتيجيات الحديثة للتحليل المالي المتكامل والمتقدم وكيفية اختيار الاستراتيجية وهذا باستعمال الأدوات الحديثة لتحليل المالي والمنتلة في التحليل الإئتماني ومتابعة العملاء وكيفية تحليل القروض وتعثر الديون ومتابعتها وكيفية تحليل حسابات العملاء ومتابعة تحميل الديون المستحقة للمؤسسة. (شعيب، 2014، صفحة 31).

## المطلب الأول: القوائم المالية المستخدمة في التحليل المالي:

إن المادة الأولى التي يعالجها المحلل المالي ويستقرئ منها ملاحظاته واستنتاجاته والمعلومات هي:

القوائم المحاسبية للمؤسسة وخاصة القوائم المالية العامة مثل الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج إلى جانب جدول تدفقات الخزينة وجدول تغير الأموال الخاصة الذي يعتبر جد مهم للقيام بتحليل ديناميكي وكذا الملحقه ومحتوياتها.

## الفرع الأول: الميزانية المالية:

تعرف الميزانية على أنها صورة فوتوغرافية لوضعية المؤسسة المالية في تاريخ محدد أي أنها تظهر ذمة مالية توضح مالها من حقوق وما عليها من التزامات.

## عناصر الميزانية المالية:

حتى بمعنى إعطاء صورة واضحة للميزانية المالية يجب على مستخدم القوائم المالية إدراج العناصر التي تتكون منها والعلاقة التي ترتبط بين تلك العناصر.

وإن أهم عناصر الميزانية هي:

## 1- في الجانب الأصول:

الأصول هي مورد يراقبه كيان معين بسبب أحداث وقعت وترتقب منها جني مزايا اقتصادية مستقلة وتنقسم إلى نوعين: (الجريدة الرسمية، 2009، الصفحات 81-88).

أ- الأصول غير الجارية: هي أصول مخصصة للاستعمال بصورة مستمرة لحاجات نشاطات المنشأة مثل التثبيتات العينية كأراضي، البناءات ... إلخ. والمعنوية كبراءة الاختراع، برمجيات المعلومات ... إلخ. والتثبيتات المالية من حسابات دائمة على إيجار التمويل، سندات المساهمة ... إلخ. أو تتم حيازتها لغايات التوظيفية على المدى البعيد أو التي لا ينوي الكيان إنجازها في غضون 12 شهرا التي تلي تاريخ إقفال السنة المالية.

ب- الأصول الجارية: هي أصول يتربح الكيان إمكانية إنجازها أو بيعه أو استهلاكه في إطار دائرة الاستغلال العادي، أو تتم حيازتها أساسا لغايات إجراء معاملات أو لمدة قصيرة يرتقب الكيان إنجازها في حدود 12 الأشهر التي تلي تاريخ إفعال السنة المالية أو تمثل أموال الخزينة التي لا يخضع استعمالها للقيود كالزبائن، أموال الخزينة الموجودة في الصندوق أو الودائع عند الإطلاع ضرائب ومخزون من المواد أولية ومنتجات تامة ... إلخ.

## 2- في الجانب الخصوم:

إن الخصوم هو الإلتزام الراهن للكيان المترتب على أحداث وقعت سابقا ويجب أن يترتب على انقضائها بالنسبة للكيان خارج موارد تمثل منافع اقتصادية، وينقسم إلى:

أ- رؤوس الأموال الخاصة: وهي التي تكون قبل عمليات التوزيع المقرر أو المفتوحة عقب التاريخ الإقفال، مع تمييز رأسمال الصادر والإحتياطات والنتيجة الصافية للسنة المالية والديون المالية والمؤونات ... إلخ.

ب- الخصوم غير الجارية: تشمل جميع عناصر الخصوم التي لا تمثل خصوماً جارية كالقروض والديون المالية ومؤونات... الخ.

ج- الخصوم الجارية: هي خصوم كالموردين، الضرائب،.... الخ وتتحدد حسب:

❖ ينتظر الكيان انقضائها في إطار استغلاله العادي.

❖ يجب أن يتم تسويتها في حدود 12 الأشهر التي تلي تاريخ الأفعال ويمكن عرض الميزانية التي تضم أرصدة الحسابات من الصنف الأول إلى الصنف الخامس وتظهر بالشكل النموذجي التالي: (شعيب، 2014، صفحة 111).

#### 1- الشكل النموذجي للميزانية:

الجدول (1): يمثل الميزانية - الأصول: أنظر الملحق رقم (01).

ميزانية الخصوم: هي الالتزامات القانونية والمالية المفروضة على شخص أو مؤسسة أو كيان مالي، والنتيجة عن معاملات أو إجراءات في فترة مالية سابقة، وتُعبّر أيضاً عن الحسابات والأجور المستحقة والضرائب والديون والقروض قصيرة وطويلة الأجل.

الجدول (2): الميزانية - خصوم: أنظر الملحق رقم (02).

#### الفرع الثاني: الميزانية المالية المختصرة:

الميزانية المالية المختصرة هي الجدول الذي يظهر لنا المجامع الكبرى للميزانية المالية حسب مبدأ استحقاقية الخصوم وسيولة الأصول مع المراعاة في العملية التقسيم التجانس بين العناصر كل مجموعة، ويمكن أن تأخذ الميزانية المالية المختصرة أشكالاً هندسية مختلفة تمكننا من الملاحظة السريعة للتطورات التي تطرأ على عناصرها في فترات متتالية ومن الأشكال التي تمثل عليها الميزانية المربع يكون التمثيل عليه بقيمتين فقط لكل من الأصول والخصوم وكلا الجانبين يمثلان على نفس المربع. (ناصر، 1998، صفحة 12).

الأصول الثابتة %	الأموال الدائمة %
الأصول المتداولة	ديون قصيرة الأجل %

**الفرع الثالث: جدول حسابات النتائج:**

إن تحليل جدول حسابات النتائج يعتبر أساسيا من أجل فهم الكيفية التي تشكلت بها النتيجة الصافية والنتيجة عموما عن الفارق بين الإيرادات والمصاريف التي تعطي رؤية واضحة حول أسعار الكميات المباعة، والوضعية التنافسية للمؤسسة. (الجريدة الرسمية، 2009، صفحة 24).

**1- تعريف جدول حسابات النتائج:**

إن جدول حسابات النتائج هو بيان ملخص للأعباء والمنتجات المنجزة من المؤسسة خلال السنة المالية، ولا يأخذ في الحساب تاريخ التحصيل أو تاريخ السحب ويبرز بالتميز النتيجة الصافية للسنة المالية (الربح أو الخسارة).

وكما هو الشأن بالنسبة لبقية الكشوف فإن جدول حسابات النتائج يضبط تحت مسؤولية مسيري المؤسسة ويتم إصداره خلال مدة أقصاها ستة أشهر التالية لتاريخ السنة المالية، ويجب أن يكون متميزا عن المعلومات الأخرى التي يتحمل أن يقوم بنشرها ويتم تبيان المعلومات الآتية بطريقة دقيقة.

- تسمية الشركة، الإسم التجاري، رقم السجل التجاري للمؤسسة المقدمة للكشوف المالية.
- طبيعة الكشوف المالية لحسابات فردية أو حسابات مدمجة أو حسابات مركبة.
- تاريخ الإقفال.
- العملة التي يقدمها:

ويتم تقديم جدول حسابات النتائج إجباريا بالعملة الوطنية، ويمكن القيام بجبر المبالغ الواردة ذكرها في الكشف إلى وحدة كما توفر الكشوف المعلومات التي تسمح بإجراء مقارنات مع السنة المالية السابقة.

المعلومات المقدمة في جدول حسابات النتائج هي:

- تحليل الأعباء حسب طبيعتها التي تسمح بتحديد مجاميع السير الرئيسية التالية: الهامش الإجمالي، القيمة المضافة، الفائض الإجمالي للاستغلال.
- منتجات الأنشطة العادية.



- المنتجات المالية والأعباء المالية.
- أعباء المستخدمين.
- الضرائب والرسوم والتسديدات المتماثلة.
- المخصصات للاهلاك ولخسائر القيم التي تخص التثبيات المعنوية.
- نتيجة الأنشطة العادية.
- العناصر غير العادية (منتجات والأعباء).
- النتيجة الصافية للفترة قبل التوزيع.
- النتيجة الصافية لكل سهم من الأسهم بالنسبة إلى شركات المساهمة.

## 2- أشكال جدول حسابات النتائج:

لجدول حسابات النتائج شكلين هما: (طير و سايجي، 2015، صفحة 26).

### 1-2 جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة:

أولاً: إنتاج السنة المالية: وتشمل مايلي:

- ح/70 المبيعات من البضائع والمنتجات المصنعة والخدمات المقدمة من المنتجات الملحقة وهو حساب يتفرع إلى حسابات فرعية.
- ح/72 الإنتاج المخزن أو المنتقص من المخزون أي أن هذا الحساب يمكن أن يكون موجبا أو سالبا وذلك حسب التغيير في المخزون بالزيادة أو النقصان.
- ح/73 الإنتاج المثبت للأصول العينية والمعنوية.
- ح/74 إعانات الاستغلال.
- إنتاج السنة المالية: المبيعات من البضائع والمنتجات المصنعة والخدمات المقدمة والمنتجات الملحقة + الإنتاج المخزن أو المنتقص من المخزون + الإنتاج المثبت + إعانات الاستغلال.
- إنتاج السنة المالية: ح/70+ح/72+ح/73+ح/74

ثانية: استهلاك السنة المالية: يكون فيه ما يلي:

- ح/ 60 المشتريات المستهلكة حيث عوض هذا الحساب كل من ح/ 60 بضاعة مستهلكة وح/ 61 مواد ولوازم مستهلكة في المخطط المحاسبي الوطني.
- ح/ 61 الخدمات الخارجية أي الخدمات المستلمة من الغير.
- استهلاكات السنة المالية: المشتريات المستهلكة + الخدمات الخارجية + الاستهلاكات الخارجية الأخرى.
- استهلاكات السنة المالية: ح/ 60 + ح/ 61 + ح/ 62.

ثالثا: القيمة المضافة للإستغلال: ح/ 70 + ح/ 71 + ح/ 73 + ح/ 74 + ح/ 60 + ح/ 61 + ح/ 62.

رابعا: إجمالي فائض الإستغلال: هو عبارة عن القيمة المضافة للإستغلال مطروحة منه أعباء المستخدمين والضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة أي:

إجمالي فائض الاستغلال = القيمة المضافة لستغلال - (ح/ 63 + ح/ 64).

خامسا: النتيجة العملياتية: إجمالي: وهي عبارة عن إجمالي فائض الاستغلال مضاف إليه منتجات العملياتية الأخرى ومطروحا منه الأعباء العملياتية الأخرى وكذا المخصصات الاهتلاك والمؤونات وخسارة القيمة ومضاف عليه استرجات على خسائر القيمة والمؤونات أي أن:

النتيجة المالية: ح/ 67 - ح/ 66.

سادسا: النتيجة العادية قبل ضرائب: وهي مجموع كل من النتيجة العملياتية والنتيجة المالية وتعتبر بمثابة نتيجة الاستغلال بالنسبة للنظام القديم إلا أنها تخضع مباشرة للضريبة.

سابعا: النتيجة الصافية للأنشطة العادية: وذلك بعد طرح الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية والضرائب المؤجلة عن النتائج العادية.

النتيجة الصافية للأنشطة العادية = النتيجة العادية قبل الضرائب - ح/ (695 + 698 + 692 + 693).

ثامنا: النتيجة الغير العادية: وهي عبارة عن الفرق بين حساب 77 عناصر غير العادية (المنتجات) وحساب 67 عناصر غير عادية (الأعباء) حيث يقابلها في الخطط المحاسبي الوطني القديم نتيجة خارج الاستغلال.

النتيجة غير العادية: ح/77-ح/67.

عناصر: صافي نتيجة السنة المالية: النتيجة الصافية للأنشطة العادية + النتيجة الغير العادية.

هناك فرق بين جدول الحسابات النتائج في المخطط المحاسب الوطني القديم وحساب النتائج في النظام المحاسبي المالي الجديد ومن بين أوجه الاختلاف.

❖ يفرق حساب النتيجة بين العمليات والنتيجة المالية وهو الأمر الذي لم يكن موجود في جدول حسابات النتائج.

❖ النتائج لا تمر عن صنف محاسبي خاص كما هو الحال في المخطط المحاسبي الوطني الذي كان يخصص المجموعة 08 للنتائج.

❖ تحسب الضريبة في حساب النتائج على أساس النتيجة العادية ثم تضاف النتيجة العادية إلى الصافي، بينما في جدول حساب بالنتائج فإنه يتم فرض الضريبة على المجموع نتيجتي الاستغلال وخارج الاستغلال.

❖ وجد النظام المحاسبي المالي تصنيفا جديدا للأعباء بالإضافة إلى تصنيفا حسب طبيعتها وذلك حسب وظيفتها، وهذا الشيء الذي لم يكن موجودا في مخطط المحاسبي القديم.

**الجدول (03):** يمثل جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة: أنظر الملحق رقم (3).

## 2-2 جدول حسابات النتائج حسب الوظيفة:

يتم من خلاله دراسة أعباء الإنتاج ويتم من خلاله فهم العناصر غير العادية للإنتاج، ثم النتيجة العادية قبل التوزيع، ومن ثم التحصل على النتيجة الصافية للأنشطة العادية بعد طرح الأعباء غير العادية والمنتجات غير العادية.

### دراسة تفصيلية:

أولاً: هامش الربح الإجمالي وهو الفرق بين رقم أعمال الدورة والمتمثل في مبيعاتها من البضائع والمنتجات المصنعة والخدمات المقدمة والمنتجات الملحقة وتكلفة هذه المبيعات من بضاعة مستهلكة ومواد أولية ومختلف الاستهلاكات المتعلقة بهذه المبيعات.

هامش الربح الإجمالي = رقم الأعمال - كلفة المبيعات.

ثانياً: النتيجة العملياتية وهامش الربح الإجمالي مضافاً إليه منتجات العملياتية الأخرى مع طرح التكاليف التجارية والأعباء الإدارية والأعباء الأخرى العملياتية.

النتيجة العملياتية = هامش الربح الإجمالي + المنتجات العملياتية الأخرى - التكاليف التجارية - الأعباء الإدارية - الأعباء الأخرى العملياتية.

ثالثاً: النتيجة العادية قبل الضريبة = النتيجة العملياتية - مصاريف المستخدمين - مخصصات الاهتلاكات + منتجات مالية - أعباء مالية.

رابعاً: النتيجة الصافية للأنشطة العادية = النتيجة العادية قبل الضريبة - الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية - الضرائب المؤجلة عن النتائج العادية.

خامساً: النتيجة الصافية لسنة المالية: النتيجة الصافية للأنشطة العادية - الأعباء الغير العادية + المنتجات غير العادية.

**الجدول رقم (4):** جدول حسابات النتائج حسب الوظيفة: أنظر الملحق رقم (4).

**الفرع الرابع: جدول تدفقات الخزينة:**

**1- مفهوم جدول تدفقات الخزينة:**

جدول تدفقات الخزينة هو تلك الأداة الدقيقة المستخدمة للحكم على فعالية تسيير الموارد المالية وإستخداماتها وذلك اعتماداً على عنصر الخزينة الذي يعد المعيار الأكثر موضوعية في الحكم على تسيير مالية المؤسسة، ويعتبر كجدول قيادة في يد القمة الإستراتيجية (الإدارة العليا) تتخذ على ضوءها مجموعة من القرارات الهامة كتغير النشاط أو توسيعية أو الانسحاب منه أو النمو وغيرها. ويهدف إلى إعطاء مستعملي الكشوف المالية أساس لتقييم مدى قدرة المؤسسة على توليد الأموال ونظائرها، وكذلك المعلومات بشأن استخدام السيولة المتاحة لدى المؤسسة. (طير و سايجي، 2015، صفحة 34).

## 2- المعلومات التي يقدمها جدول تدفقات الخزينة:

يعرض جدول تدفقات الخزينة مداخل والمخارج الموجودات المالية الحصلة أثناء السنة المالية حسب مصادرها:

- ❖ التدفقات التي تولدها الأنشطة العملية.
- ❖ التدفقات المالية التي تولدها الأنشطة الاستثمارية.
- ❖ التدفقات الناشئة عن أنشطة التمويل.
- ❖ تدفقات متأتية من فوائد وحصص أسهم، تقدم كل على حدا وترتب بصورة دائمة مناسبة مالية إلى سنة مالية أخرى في الأنشطة العملية لإستثمار أو التمويلية.

## 3- الشكل القانوني لجدول تدفقات الخزينة:

هناك العديد من نماذج تدفقات الخزينة الصادرة عن هيئات مالية وجامعات ومعاهد مختصة ومحللين وغيرها لكن المشرع الجزائري حدد طريقة لعرض جدول تدفقات الخزينة هي الطريقة المباشرة. (سمير و يوسف، 2015، صفحة 16).

الجدول (05): جدول تدفقات أموال الخزينة (الطريقة المباشرة). أنظر الملحق رقم (5).

## 4- جدول تغير رؤوس الأموال الخاصة: (طير و سايجي، 2015، صفحة 37).

يشكل جدول تغير رؤوس الأموال الخاصة تحليل للحركات التي أثرت في كل عنوان من العناوين التي تتألف منها رؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة خلال السنة المالية.

### أ- المعلومات الواجب توفرها في جدول تغيير الأموال الخاصة:

- المعلومات المطلوبة تقديمها في هذا الجدول تخص الحركات المرتبطة بمايلي:
- ❖ النتيجة الصافية للسنة المالية.
- ❖ تغيرات الطرق المحاسبية وتصحيحات الأخطاء المسجل تأثيرها مباشرة كرؤوس الأموال.
- ❖ المنتجات والأعباء الأخرى المسجلة مباشرة في رؤوس الأموال الخاصة ضمن إطار تصحيح أخطاء هامة.

❖ عمليات الرسملة (زيادة، تخفيض، تسديد).

❖ توزيع النتيجة والتخصصات المقررة خلال السنة المالية.

## ب- الشكل القانوني لجدول تغيير الأموال الخاصة:

لقد وضع المشرع الجزائري نماذج للقوائم المالية يجب التقيد بها بما أن الجدول تغيرات الأموال الخاصة قائمة فإنه يوجد لها شكل قانوني.

**الجدول رقم (06):** جدول تغيير رؤوس الأموال الخاصة: انظر الملحق رقم (6).

**المطلب الثاني: تحليل باستخدام الأساليب الإحصائية والرياضية.**

توسعت مجالات التحليل المالي، حيث أصبح من الضروري توظيف طرق وأدوات جديدة تسمح له بإعطاء قراءة وتفسير جيدين للحالة المالية للمؤسسة، ومن ثم التنبؤ باتجاهها مستقبلا، لهذا تم إدراج الأساليب الإحصائية والرياضية كأساليب حديثة في التحليل المالي، وقد سمح استخدامها في توفير الدقة وسرعة الفهم العناصر المؤثرة في تقييم الأداء المالي سواء لنجاحه أو فشله، كما أنها قدمت إضافة إمكانية التنبؤ بالفشل المالي وهذا كان بصياغة النماذج لكمية للتنبؤ. (شعيب، 2014، صفحة 229).

**أولا: الأساليب الإحصائية:**

هي التي تعتمد على الأرقام القياسية والسلاسل الزمنية لمجموعة من البيانات والعديد من السنوات، بحث يستعمل في التحليل المالي المقارنة الأفقية باستخدام السلاسل الزمنية وذلك بحساب العلاقة بين المؤشرات لفترة زمنية يستحسن أن لا تتجاوز الخمس سنوات لضمان الدقة في التحليل.

يمكن استعمال هذا الأسلوب لتحليل الربحية، تحليل المصاريف، وتحليل معدلات النشاط وغيرها من المجالات. كما لا يمكن الاعتماد على هذا الأسلوب إلا إذا توفرت بيانات المجموعة سنوات المطلوبة.

للقيام بعملية التحليل المالي وفقا للأساليب الإحصائية هناك بعض الإجراءات الفنية التي لا بد للمحلل إتباعها لتحقيق الغاية في عملية التحليل، وهذه الإجراءات هي:

❖ لا يمكن اتباع هذا الأسلوب إلا في حالة توفر سلسلة زمنية للبيانات أو القوائم المالي إذ يقوم

المحلل بالحصول على البيانات المطلوبة وفقا لموضوع التحليل.

- ❖ يعد جدول يتكون من حقلين. الحقل الأول: للعناصر، والحقل الثاني: للسنوات، حيث يتكون من عدة خانات حسب سنوات السلسلة الزمنية.
- ❖ تعتبر قيمة سنة الأساس 100 ثم ينسب قيمة كل عنصر إلى ما يمثله من سنة الأساس مضروباً في 100.
- ❖ بعد الانتهاء من استكمال الجدول التحليلي السابق يحصل المحلل على التغيرات التي تحدث لكل عنصر، الذي يسمى بتحليل الاتجاهات ويمكن تحويل قيمة كل مؤشر أو عنصر إلى رسم بياني يوضح اتجاه التغيرات التي حدثت خلال السلسلة الزمنية. (وليد ناجي، 2009، صفحة 94).

بالاستعانة بالأساليب الأخرى لتقديم تصورات تفيد الجهة المختصة في اتخاذ القرارات المناسبة. ونظراً لأهمية الأساليب الإحصائية فقد شاع استخدامها في تحليل مجالات وغايات متعددة، كتحليل الربحية، وتحليل المصاريف، وتحليل معدلات النشاط وغيرها من المجالات التي يشملها التحليل حسب الغرض منه.

علماً أننا سوف نفرد فصلاً خاصة لتحليل كل مجال من المجالات المختصة حسب الغرض من التحليل بعد الانتهاء من شرح أساليب التحليل المالي لأن جميع الأساليب تتداخل في مجرى العملية التحليلية كما أشرنا إليها سابقاً. (وليد ناجي، 2009، الصفحات 95-96-97-98).

#### ثانياً: الأساليب الرياضية:

أصبحت الأساليب الكمية في التحليل المالي الطريقة المثلى لحل أعقد المشاكل بأقل وأسرع وقت، ولا يقصد بالطرق الرياضية الجانب الفطري فيها فقط، بل يمتد ليشمل الجانب التطبيقي خصوصاً عندما يكون مهماً دراسة العلاقة ومدى قوتها بين ظاهرتين أو أكثر كالعلاقة بين الأرباح والمصروفات أو العلاقة بين المبيعات والعاملين وغيرها من العلاقات التي تبحث فيها الرياضيات كمتغير مستقبل ومتغير تابع أو أكثر أحدهم على الآخر خدمة للعلوم جميعاً بما فيها التحليل المالي. (وليد ناجي، 2009، صفحة 98).

وتوجد عدة طرائق رياضية مستعملة في هذا المجال مثل البرامج المتغيرة وطريقة البرامج الخطية وغيرها، لهذا يجب على المحلل المالي أن يكون مُلمّاً بهذه الطرائق والأساليب حتى يمكن الاستفادة

منها في التحليل المالي، وعندما لا يمكن الاستفادة من الطرائق التقليدية بشكل مفيد في التحليل المالي، يمكن استعمال الأساليب الرياضية التالية:

### 1- طريقة الارتباط والانحدار:

تستخدم هذه الطريقة لتحديد العلاقة بين ظاهرتين أو أكثر، وذلك من خلال معادلة الانحدار

$$y=F(x) \quad \text{التالية:}$$

### 2- طريقة البرامج الخطية:

تعتمد هذه الطريقة على حل المعادلات الخطية عندما تكون العلاقة بين ظاهرتين أو جملة من الظواهر. كما تستخدم في دراسة القيم المتغيرة الثنائية، ولحل المشاكل الاقتصادية يستخدم البرامج الخطية، تعتمد على استعمالات المعادلة التالية:

$$Y=ax+b$$

بحيث يجب تحديد قيمة كل من  $x$  و  $b$  من خلال المعادلتين التاليتين:

$$\sum Xi + nb \quad Yi = a \sum$$

$$\sum Xi^2 + nb \sum Xi \quad Yi = a \sum$$

حيث تمثل  $i$  تسلسل المتغيرات، وتمثل  $Xi$  قيم المتغير الأول،  $Yi$  قيم المتغير الثاني. (شعيب،

2014، صفحة 231).

### 3- طريقة المصفوفات الخطية: (شعيب، 2014، صفحة 233)

تستخدم عموماً في حل المشاكل الاقتصادية المعقدة ذات الاحتمالات المتعددة، وتستعمل عادة من طرف المؤسسات الإنتاجية الكبرى.

ولتوضيح ذلك نفرض أن مؤسسة صيدال ترغب في إنشاء ثالث خطوط إنتاجية للأدوية، وكل خط يحتوي على ثالث نماذج إنتاجية بحيث كل خط إنتاجي يضم على مايلي:

- **الخط الإنتاجي الأول:** يتطلب 8 مراحل إنتاجية من النموذج الأول، 10 مراحل إنتاجية من النموذج الثاني، و9 مراحل إنتاجية من النموذج الثالث.



- **الخط الإنتاجي الثاني:** يتطلب 12 مرحلة إنتاجية من النموذج الأول، 15 مرحلة إنتاجية من النموذج الثاني، و8 مراحل إنتاجية من النموذج الثالث.
- **الخط الإنتاجي الثالث:** يتطلب 8 مراحل إنتاجية من النموذج الأول، و10 مراحل إنتاجية من النموذج الثاني، و9 مراحل إنتاجية من النموذج الثالث.

ولتبسيط ذلك نشكل هذه المعطيات في شكل مصفوفة، والتي هي عبارة عن مجموعة من الأعداد في شكل مربع أو مستطيل كما يلي:

### المطلب الثالث: النسب المالية كأداة للتحليل المالي:

بعد أن يقوم المحلل المالي بصياغة الميزانية المالية، يبدأ بدراسة وتحليل الوضعية المالية للمؤسسة باعتماد على نسب المالية المتمثلة.

#### الفرع الأول : النسب المالية:

تعتبر النسب المالية من الأدوات المفيدة في التحليل المالي وذلك لأنها تسمح بإعطاء تفسير نتائج السياسات المتخذة من طرف المؤسسة وتعتبر كذلك أهم وسيلة للتحليل في دراسة المركز المالي والحكم عن النتائج للنسب المالية عدة أدوار نذكر منها:

- ❖ أداة لقياس فعالية المؤسسة.
- ❖ تحديد وضعية المؤسسة بين عدة مؤسسات من نفس القطاع الاقتصادي لنفس السنة.
- ❖ تساهم في متابعة تطوير التسيير داخل المؤسسة لعدة سنوات.
- ❖ تستعمل للمقارنة بين النتائج التي تعطيها النسب المالية للسنة الحالية مع النتائج السنوات الماضية أو السنوات القادمة ونتائجها القادمة.

هناك عدة أنواع من النسب المالية ويتعدد النسب المالية تعددت طرق حسابها، ومنه وجب على المحلل المالي أن يقوم باختيار النسب المالية الملائمة والمعبرة عن حالة المؤسسة وحسب القطاع الذي ينتمي إليه وهناك 5 مجموعات رئيسية من النسب المالية وهي: (زياد، 1997، صفحة 149).

### 1- نسب الهيكلية:

تصنف الوضعية المالية للمؤسسة في وقت معين فهي تفسر العالقة الموجودة بين العناصر الأصول والخصوم وحسابها يعد تعبيراً عن أهمية كل عنصر من عناصر الميزانية.

أ- نسب هيكلية الأصول: يعبر عن هذه النسبة عن شكل نسب مئوية من خلال عناصر الميزانية.

نسب قيم الاستغلال: (إجمالي قيم الاستغلال/مجموع الأصول)  $100X$

- نسب القيم الجاهزة وغير الجاهزة: [(القيم الجاهزة + ق.غ.ج) / مجموع الأموال  $100X$ ]

- تسمح هذه النسبة بقياس درجة السيولة التي تتمتع بها المؤسسة من موجودات كما تضع إمكانية المؤسسة في عملية تغير هيكلها حتى تصبح تتماشى مع الهيكلية المثلى.

ب- نسب هيكلية الخصوم: تستخرج من خلال النسب التالية:

❖ نسبة هيكلية الأموال الخاصة: (الأموال الخاصة / مجموع الخصوم)  $100x$ .

❖ نسبة هيكلية د ط أ: (د ط أ / مجموع الخصوم)  $100x$ .

❖ نسبة هيكلية د ق أ: (د ق أ / مجموع الخصوم)  $100x$ . (سمير و يوسف، 2015، صفحة

23).

### 2- نسبة السيولة:

نقيس نسب السيولة الملاءة المالية للمنشأة ومدى مقدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها وديونها المستحقة الدفع الطويل وقصيرة الأجل في ميعاد سدادها. وكذلك مدى كفاءة صافي رأس المال العامل networking capital في تغطية الديون أو الإلتزامات المنشأة وهي موزعة لعدة نسب منها: (سمير و يوسف، 2015، صفحة 23).

أ- نسب التداول **current ratio**:

وتسمى نسبة صافي في رأسمال العامل، وهي تقيس عدد مرات تغطية الأصول المتداولة من الموجودات (المخزون السلعي، العملاء، النقدية، أوراق القبض، الاستثمارات، مدفوعات مقدمة) للإلتزامات المتداولة (الموردون، أوراق الدفع، القروض قصيرة الأجل والمستحقات للدفع). ويجب أن تغطي الأصول المتداولة الديون المتداولة مرتين أي بنسبة  $\frac{1}{2}$  حسب المعيار النمطي ويتم استخراجها كمايلي: (تاج السر و الكنزي، 2015، صفحة 130).

ب- **نسب السيولة السريعة**: تعتبر هذه النسبة أكثر دقة ومصداقية في قياس السيولة من نسبة السيولة العامة، وذلك لاقتصادها على الأصول الأكثر سيولة وتحسب كمايلي:

نسبة السيولة السريعة: (القيم القابلة للتحقيق + خزينة الأصول) / الخصوم الجارية

ج- **نسبة السيولة العامة**: تعبر هذه النسبة على عدد مرات التي تستطيع فيها الأصول الجارية تغطية الخصوم المتداولة وتحسب كالتالي:

نسبة السيولة العامة: الأصول الجارية/ الديون قصيرة الأجل

النسبة  $I <$  معناه أن المؤسسة تتمتع بسيولة كبيرة وبالتالي يمكنها مواجهة الإلتزامات المالية قصيرة الأجل بمعنى آخر أنها قادرة على الدفع.

النسبة  $I >$  المؤسسة في وضعية حرجة وعليها أن تزيد في قيمة الأصول المتداولة أو تنقص من ديون قصيرة الأجل.

د- **نسبة السيولة الحالية**: تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد كل ديونها قصيرة الأجل والاعتماد على السيولة الموجودة تحت تصرفها فقط وتحسب كالتالي: (جغام و بوقرة، 2018، صفحة 27).

نسبة السيولة الحالية: خزينة الأصول/الخصوم الجارية.

### 3- نسبة التمويل:

تعد هذه النسبة مؤشر تقيس مدى اعتماد المؤسسة على أموالها الخاصة والأجنبية في تمويلها العام، ومن أهم هذه الأساليب: (لطرش، 2003، صفحة 129).

أ- **نسب التمويل الدائم:** ويقصد به بهذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تغطية الأموال الدائمة لأصول الثابتة إنطلاقاً من مبدأ التوازن بين الموارد الدائمة والاستثمارات الثابتة.

حيث ينبغي على المحللين الماليين أن يحققوا على الأول التساوي بين هذين العنصرين وانطلاقاً من مبدأ التوازن بين الموارد الدائمة والاستثمارات الدائمة يجب أن تكون النسبة أكبر أو تساوي الواحد.

$$k = \frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

❖ إذا كانت النسبة  $1 >$  في هذه الحالة المؤسسة قد أقدمت على تمويل الأصول الثابتة بديون قصيرة الأجل وهذه أصعب أو أخطر وضعية تصل إليها مؤسسة وهي طريقة تمويل غير عقلانية.

❖ إذا كانت نسبة  $1 =$  هذا يدل على أن المؤسسة تستعمل الأموال الدائمة لتمويل الأصول الثابتة لكن في حالة ما إذ واجهت صعوبة في تصريف البضاعة أو المخزون أي أحد زبائنه يقوم بتغيير عملية الدفع في الأوقات المحددة فبالتالي ديون قصيرة الأجل تكون غير مساوية للأصول المتداولة فتصبح المؤسسة غير قادرة على تسديد ديونها ولذا فهي وضعية غير سليمة.

❖ إذا كانت  $1 <$  في هذه الحالة نجد أنه إذا كانت النسبة أكبر بكثير من الواحد هذا يعني أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على القروض طويلة الأجل أي أن التمويل كل الأصول المتداولة تتم عن طريق الأموال الدائمة وهذا يترتب عنه الفوائد الضخمة التي تتعرض لها المؤسسة.

### ب-نسب التمويل الخاص: تحسب كمايلي:

❖ إذا كانت  $1 = z$  هذا يعني أن رأس المال العامل الخاص معلوم، أي الأصول الثابتة مغطاة بالأموال الخاصة أما (د ط أ) إن وجدت فإنها تغطي الأصول المتداولة.

❖ إذا كانت  $1 < z$  المؤسسة تمويل قيمتها الثابتة بواسطة أموالها الخاصة وهي الحالة المثلى. تعبر هذه النسبة على مدى تغطية المؤسسة أصولها الثابتة بواسطة أموالها الخاصة. (جغام و بوقرة، 2018، صفحة 25).

ج- **نسب القدرة على السداد:** يقصد بهذه النسبة مدى اعتماد هذه المؤسسة على الديون الخارجية في تمويل أصولها لأن هذه النسبة تهم بالأخص المقرضين الذين يهتمهم مصير أموالهم فكلما كانت منخفضة كان الائتمان والضمان أكثر لديون الغير وبالتالي الحرص أكثر للحصول على ديون أخرى في طلبها ويستحسن أن تكون هذه النسبة أصغر من 0.5 كنسبة نموذجية وتعبر بالعلاقة التالي:

$$L = (\text{مجموع الديون} / \text{مجموع الأصول}). (\text{مطر، 2006، صفحة 31}).$$

د- **نسب الاستقلالية المالية:**

هذه النسبة تقوم بمقارنة الأموال الخاصة بالديون وتدعى أيضا بالذاتية المالية تستعمل أيضا من طرف البنوك وهذا لمعرفة مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الداخلي وفي حالة طلب قرض فإن البنك يأخذ القرار على أساس هذه النسبة التي يجب أن تكون محصورة بين (1 و2). (سمير و يوسف، 2015، صفحة 26).

$$M = (\text{الأموال الخاصة} / \text{مجموع الديون}) < 1$$

❖ إذا كانت النسبة = 2 معناه الأموال الخاصة هي ضعف الديون مما يسمح لها بتسديد ديونها.  
❖ إذا كانت النسبة = 1 معناه أن المؤسسة مشبعة بالديون ولا تستطيع الحصول على قروض جديدة، إن المؤسسة في وضعية حرجة.

**4- نسبة النشاط الحركة والتشغيل:**

نقيس نسب التشغيل والكفاءة Efficiency التي تستخدم بها المنشأة الموارد المتاحة لها وذلك بإجراء مقارنات فيما بين مستوى المبيعات بأنواعها الأجلة والنقدية والإجمالية والاستثمار في عناصر الموجودات المشتريات الأجلة مع الالتزامات، الموردون وأوراق الدفع (الذمة الدائمة) لمعرفة مدى مقدرة المنشأة في التخلص من ديون في الوقت القريب وتأخذ هذه النسب الأبعاد التالية:

أ- **نسب دوران المخزون:** يتم حساب معدل دوران المخزون وفق الصيغة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{تكلفة المبيعات} / \text{متوسط المخزون (مرة)}$$

تعتبر هذه النسبة عن مدى كفاءة المؤسسة في إدارة أصولها من المخزونات وقدرتها على إيفاء المخزون ضمن الحد الأدنى المثالي المتناسب مع حجم عملياتها، ويستخدم هذا المعدل أيضا في الحكم على كفاءة إدارة التسويق.

ب- **معدل دوران الزبائن:** توضح لنا هذه النسبة السياسة الافتراضية للمؤسسة وتبين مدة الائتمان

المفتوح للزبائن سواء بالأيام أو بالأشهر، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الزبائن} = \text{مبيعات السنة} / (\text{زبائن} + \text{أوراق القبض})$$

ج- **متوسط فترة التحصيل:**

وتقيس هذه النسبة مدى كفاءة المنشأة في تحصيل ديونها في مواعيد استحقاق هذه الديون والمتعارف عليه هو 60 يوما تحسب بطريقتين:

$$\text{الأولى: التحصيل فترة متوسط} = \frac{\text{الذمم المدينة (العملاء + أوراق القبض)} \times 360}{\text{المبيعات الأجلة}} \text{ يوم}$$

$$\text{الثانية: إيجاد أولا: معدل الذمم المدينة:} \frac{\text{المبيعات الأجلة دورة}}{\text{الذمم المدينة (العملاء + أوراق القبض)}}$$

$$\text{ثانيا: إيجاد متوسط فترة التحصيل:} \frac{360}{\text{معدل دوران الذمم المدينة}} \text{ يوم}$$

د- **معدل دوران الموردين:** يؤثر هذا الحساب على موارد المؤسسة لأن قروض الموارد تشكل موارد هامة بالنسبة للمؤسسة لتمويل دورة الاستغلال، وتحسب كالتالي:

$$\text{معدل دوران الموردين:} \text{مشتريات السنة} / \text{الموردون} + \text{أوراق الدفع. (مفتاح، 2000، الصفحات 79-80).}$$

و- **معدل دوران الذمم الدائمة (متوسط فترة السداد):**

تقيس هذه النسبة الفترة الزمنية بالأيام التي تحصى بين الحصول على الائتمان التجاري عملية الشراء بالأجل من الموردين (الدائنين) وتاريخ سداد هذه المديونية والمتعارف عليه أيضا 60 يوم،

ويجب أن لا تكون الفترة طويلة فهي تضر بسمعة المنشأة بالرغم من وضعها الأفضل من وجهة نظر المنشأة، وتحسب بالطريقة التالية: (تاج السر و الكنزى، 2015، صفحة 104).

متوسط فترة السداد: 360 / معدل دوران الموردين

### 5- نسبة الربحية: profitability ratios

في تحليل الربحية يتم التركيز على مجموعتين من نسب الربحية هما: أ- مجموعة النسب التي تربط الأرباح بالمبيعات لتعبر عن مدى قدرة نشاط البيع على توليد الأرباح وتشمل هذه المجموعة النسب المالية التالية:

1- هامش الربح الصافي: توضع هذه النسبة المدى الذي يمكن أن يحفظه الربح الصافي المتولد قبل أن تتعرض المنشأة لخسائر فعلية أي قبل أن يتحول صافي الربح بعد الضريبة إلى قيمة سالبة:

هامش صافي الربح: (صافي الربح بعد الضريبة/المبيعات)  $\times 100\%$

2- معدل العائد على الحقوق الملكية:

يتم الحصول على هذه النسبة من قسمة ما في الربح على قيمة المساهمين، إنها أهم معيار لقياس ربحية المستثمرين في الأسهم العادية:

$$\text{معدل على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الفوائد والضرائب}}{\text{حقوق الملكية}} \times 100\%$$

معدل العائد على الإستثمار: يطلق على هذه النسبة معدل العائد على الإستثمار التي يقوم عليها النظام ديون. ويقاس هذا المعدل بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على مجموع الأصول. (تاج السر و الكنزى، 2015، صفحة 109).

معدل العائد على الإستثمار = (الأرباح الصافية / مجموع الاصول)  $\times 100\%$

**الفرع الثاني: مؤشرات التوازن المالي:**

بعد أن يقوم المحلل المالي بصياغة الميزانية وذلك من خلال التعديلات التي تطرأ على عناصر الأصول والخصوم، حيث يبدأ بالدراسة وتحليل الوضعية المالية للمؤسسة وذلك بالاعتماد على مؤشرات التوازن المالي والمتمثل في:

**1- رأس المال العامل:**

هو جزء من رؤوس الأموال التي تصلح لتمويل الاحتياجات ناقص عناصر الأصول الناتجة عن دور الاستغلال، ولتحقيق السير العادي لنشاط المؤسسة فعلى رؤوس الأموال أن تمول الأصول الثابتة والأصول المتداولة.

ويمكن حساب رأس المال العامل من جهتين:

**1-1 من أعلى ميزانية:**

رأس مال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

**1-2 من أسفل الميزانية:**

رأس مال العامل = الأصول المتداولة - ديون قصيرة الأجل. (شنوف، 2012، صفحة 192)

**2- أنواع رأس المال العامل: يتضمن أربع أنواع أساسية :**

**1-2 رأس المال العامل الدائم أو الصافي: يحسب كمايلي:**

- ❖ أموال دائمة - أصول ثابتة.
- ❖ أصول متداولة - ديون قصيرة الأجل.
- ❖ أموال الخاصة - ديون طويل الأجل.

التقييم المالي لرأس المال العامل الصافي يمكن القيام به من خلال حسابنا لعلاقة رأس مال العامل الصافي من أسفل الميزانية لأنها أكثر دلالة على التوازن المالي وعليه تظهر ثلاث فرضيات:



- **رأس مال العامل:** أصول متداولة = ديون قصيرة الأجل: يكون رأس المال العامل معدوم عندما يحدث تساوي بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة من جهة وبين الأصول المتداولة والديون قصيرة الأجل من جهة أخرى وهذا يعني أن مؤسسة في حالة توازن أدنى، لكن الحالة غير كافية لتجنب عدم القدرة على التسديد لأن رأس مال العامل الصافي عندما يكون معدوماً قد يؤدي بالمؤسسة إلى العجز على الوفاء بالالتزامات عند الحالات الطارئة كالسداد مثلاً.

- **رأس مال العامل سالب:** أصول متداولة > ديون قصيرة الأجل: وهذا يعني أن الأموال الدائمة عاجزة عن تغطية الأصول الثابتة، مما يؤدي إلى تمويل هذه الأخيرة من الديون قصيرة الأجل وهذا خطر على مؤسسة لأنها سوف تواجه مشاكل من جانب التوازن المالي وخاصة بالنسبة للمقدرة على الدفع الإستدانة، وفي هذه الحالة المؤسسة مطالبة بتسديد القروض قصيرة (لا تتجاوز السنة)، وبالطبيعة فإن الأصول الثابتة الممولة بهذه القروض يستحيل تحويلها في الحالات العادية إلا في حالات الاستثنائية والمتمثلة في تغيير النشاط أو التصفية أو الإفلاس أو التنازل عن الاستثمارات.

- **رأس المال العامل موجب:** أصول المتداولة = أصول متداولة < ديون قصيرة الأجل: يكون رأس مال العامل دائم موجب عندما تكون كل الأصول غير الجارية مغطاة بالأموال الدائمة من جهة الأصول الجارية أكبر من ديون قصيرة الأجل من جهة أخرى، وهذه الوضعية يمكن وصفها بأنها ملائمة في تعديل بالنسبة لمقدار المؤسسة على التسديد ديونها، وهذا يدل على أن رأس المال العامل الصافي إيجابي. (الزبيدي، 2004، صفحة 235)

2-2- **رأس مال العامل الإجمالي:** يحسب كمايلي: هو مقدار الإضافي من الأموال الخاصة عن تمويل الأصول الثابتة ويحسب بالعلاقة التالية:

رأس مال العامل الخص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة = الأصول المتداولة - مجموع الديون.

2-3 **رأس مال العامل الخارجي (الأجنبي):** هو ذلك الجزء من الديون الخارجية التي تمول رأس المال العامل الإجمالي أو الأصول المتداولة.

رأس مال العامل الأجنبي = مجموع الخصوم - الأموال الخاصة = مجموع الديون. (بن خروف، 2009، صفحة 89).

### 3- الاحتياج في رأس المال العامل BFR:

هو الفرق بين الاحتياجات الدورية المهمة والموارد الدائمة في المؤسسة أثناء دورة نشاطها، عليها أن تغطي مخزوناتا ومدينوها بالديون قصيرة الأجل، فإن كان هناك فرق موجب بين الطرفين فهو يعبر عن حاجة المؤسسة إلى موارد أخرى تزيد مدتها عن دورة واحدة ويحسب بطريقتين هما: (شونوف، التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS، 2015، الصفحات 127-128).

احتياج رأس المال العامل = احتياج الدورة - موارد الدورة

احتياج رأس المال العامل = (قيمة الاستغلال + القيمة الغير الجاهزة) - (د.ق.أ - السلفيات المصرفية).

### 3-1 حدود احتياجات رأس المال العامل:

- احتياج في رأس المال العامل الموجب: تحدث عندما لا تغطي الديون قصيرة الأجل من دون السلفيات المصرفية احتياجات الدورة الممثلة في الأصول المتداولة من دون القيم الجاهزة.
- احتياج في رأس مال العامل سالب: المؤسسة لها فائض في رأس المال العامل وذلك بعد تغطية كل احتياجات التمويل الدورية.
- احتياج في رأس مال العامل معدوم: أي عندما تكون الدورة تغطي كل احتياجات التمويل الدورية، وهنا يتحقق توازن الدورة. (جغام و بوقرة، 2018، صفحة 22).

4- خزينة الصافية (Tn): هي عبارة عن مبلغ القيم الجاهزة أو المتاحة الفعلية وهي الفرق بين الموارد المستعملة في تمويل نشاط المؤسسة والاحتياجات الناتجة عن هذا النشاط خلال فترة زمنية وتحسب الخزينة كالتالي:

الخبزينة = رأس المال العامل FRNG - احتياجات رأس المال العامل.

الخبزينة = استخدامات الخبزينة ET - موارد الخبزينة RT

وتأخذ الخبزينة الحالات التالية:

- **خزينة موجبة:** أي  $BFRG > FR$ : في هذه الحالة المؤسسة قامت بتجميد جزء من أموالها الثابتة بتغطية رأس المال العامل، مما يطرح عليها مشكلة الربحية أي تكلفة الفرصة الضائعة لهذا وجب عليها معالجة الوضعية عن طريق شراء موارد أولية أو تقديم تسهيلات للزبائن.
- **خزينة سالبة:** أي  $FR < BFRg$  المؤسسة في حالة عجز أي غير قادرة على تسديد ديونها في أجالها، وهذا يطرح مشكل متمثل في وجود تكاليف إضافية مما يجعل المؤسسة في هذه الحالة ما تطالب بحقوقها الموجودة لدى الغير أو تقترض من البنوك أو التنازل عن بعض استثماراتها دون التأثير على طاقتها الإنتاجية، وأحيانا تلجأ لبيع بعض المواد الأولية.
- **خزينة معدومة:** أي  $(BFR=FR)$ : بمعنى أننا أمام الخزينة المثلى. (شنوف، التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS، 2015، صفحة 130).

#### 5- تتمثل عناصر أصول الخزينة فيما يلي:

- 1-5 **سندات الخزينة:** يتم شرائها من البنوك التي تعرضها للإكتتاب والتي تكون مدة استحقاقها قصيرة الأجل أو عند حلول الأجل يسدد البنك قيمة السندات مع فائدتها.
- 2-5 **خصم الأوراق التجارية:** وهي طريقة لتمويل خزينة المؤسسة بالأموال عن طريق إتصالها ببنكها أو البنك المتعامل مع زبائنها لخصم الأوراق وتتحصل مقابل ذلك على عمولة.
- 3-5 **الحسابات الجارية:** هي مجموعى الأطوال الجاهزة التي تتصرف فيها المؤسسة في أي وقت وتوجد الحساب الجاري البريدي وحساب البنك.
- 4-5 **الصندوق:** الأموال الجاهزة الموجودة في صندوق المؤسسة. (عر حاجي، 2001، صفحة 148).

- 6- **عناصر خصوم الخزينة:** وتتمثل في كل العناصر التي تسحبها المؤسسة من البنك وهي كما يلي:

- 1-6 **السلفيات المصرفية.**
- 2-6 **السحب على الكشوف:** في نوع من القروض الناتج عن بقاء حساب المؤسسة مدين لوقت طويل. (عر حاجي، 2001، صفحة 149).

## المطلب الرابع: التحليل الرأس والتحليل الأفقي:

## أساليب التحليل المالي:

يعتبر التحليل المالي للبيانات المحاسبية المنشورة الوسيلة التي تمكن رجال الأعمال من استنباط مجموعة من المؤشرات المالية عن أنشطة الشركة مصدرة البيانات. (مطر، 2006، صفحة 25).

ويقوم التحليل المالي أيا كانت صورته عن منهج المقارنة، لذا تتعدد أساليبه حسب اتجاه وطبيعة ومجال المقارنة على النحو التالي:

❖ حسب اتجاه المقارنة يمكن للتحليل المالي أن يكون رأسيا VERTICAL متى تمت المقارنة بين أرقام حديثة في نفس الفترة المالية كالمقارنة مثلا بين صافي الربح للفترة المحاسبية الجارية بمبيعات نفس الفترة.

ويطلق على هذا النوع من التحليل أي التحليل الرأسي- مصطلح Commonsized Statments.

❖ كما يمكن للتحليل المالي أن يكون أفقيا Harizontal متى تمت المقارنة بين قيم البند نفسه ولكن على مدار عامين متتالين أو أكثر. كالمقارنة مثلا بين الصافي الربح على مدار عدة سنوات سابقة أو بمقارنة نسبة التداول للشركة في نهاية العام الحالي بنسبة التداول في نهاية العام السابق ويطلق على هذا النوع من التحليل أي التحليل الأفقي مصطلح تحليل الاتجاهات Trend Aralusis.

ولعل القوائم المالية المقارنة Comparable Firancial Statoments هي من أبسط أشكال التحليل المقارن. إذ يتم من خلال مقارنة الأرقام المقارنة لبند معين من بنود قائمة الدخل أو بنود الميزانية العمومية وعلى مدار فترتين ماليتين متتاليتين إبراز التغير الحادث في البند على مدارها وإظهار هذا التغير إما في صورة قيمة مطلقة أو في صورة نسبة مئوية. (مطر، 2006، صفحة 25).

وبخصوص التحليل الأفقي تجد الإشارة بأن موضوعية وواقعية نتائج التحليل ترتفع كلما طال الأفق الزمني Time Horizon للفترات المالية المقارنة.

فعندما تغطي فترة المقارنة خمس سنوات مثلا، تكون المؤشرات التي يوفرها المحلل المالي عن سلوك البند أكثر موضوعية من تلك التي يوفرها فيما لو اقتصرتم فترة المقارنة عن سنتين فقط. ذلك على أساس أن الاتجاه Trand المحدد إحصائيا بموجب خمس نقاط على خريطة الانتشار الممتلة للظاهرة يكون أكثر تمثيلا لواقع الظاهر الفعلي من الاتجاه المحدد بموجب نقطتين فقط على تلك الخريطة.

❖ ويمكن للتحليل المالي أن يتخذ شكل النسب المائلة Rations وذلك عن طريق المقارنة بين بند معين من بنود قائمة المالية معنية وبند آخر في نسب القادمة أو في قائمة أخرى معدة للشركة من خلال الفترة محاسبية نفسها. كأن تتم المقارنة مثلا بين صافي الربح في قائمة الدخل وقيمة المبيعات في القائمة نفسها ليتم اشتقاق ما يعرف بنسبة حافة أو هامش المرجح Profit Margin أو بمقارنة قيمة الربح المشار إليه في قائمة الدخل، بالقيمة الاجمالية للأصول في الميزانية المعدة في نهاية العام نفسه للاشتقاق ما يعرف بالعائد على الأصول (ROA).

❖ ومن أحدث أساليب التحليل المالي، ما يقوم على المفاهيم المشتقة من النظرية الحديثة للمعلومات، ويطلق على هذا الأسلوب من أساليب التحليل المالي مصطلح التحليل المكونات Decompositions Analysis وبموجب هذا الأسلوب تتسبب قيمة البند في قائمة معينة إلى قيمة الإجمالية للباب الذي ينتمي إليه لتظهر في صورة كسر fraction. ثم بعد ذلك تستخدم الدالة اللوغرتمية لتيم اشتقاق نقيس قيمة المعلومات التي تتوفر بسبب التغير الحادث في قيمة البند على مدار الفترة المحاسبية.

### 1- تحليل الرأسين:

بموجب هذا الأسلوب من أساليب التحليل المالي تتم المقارنة. كما أشرنا سابقا فيما بين أرقام القوائم المالية للفترة المحاسبية نفسها لتظهر محصلة هذه المقارنة في صورة نسب مئوية percentage. كأن تتسبب تكلفة المبيعات في قائمة الدخل مثلا إلى قيمة المبيعات في نفس القائمة، أو أن تتسبب قيمة كل بند من الأصول المتداولة في الميزانية إلى مجموع الأصول في الميزانية نفسها.

## 2- التحليل الأفقي أو تحليل الاتجاهات:

يلجأ رجال الأعمال إلى تحليل الاتجاهات لتتلاقى سمة الجمود المشار إليها سابقاً في التحليل النسبي وذلك بدراسة حركة البند أو النسبة المالية على مدار عدة فترات مالية للتعرف على مقدار واتجاه التغير الحادث في حركة البند أو النسبة على مدار الفترة الزمنية مجال المقارنة.

ذلك ما يوفر للتحليل المالي الأفقي سمة الديناميكية التي يسعى إليها المحلل المالي والتي تمكنه من تكوين صورة أدق عن واقع الحال المنشأة وعن اتجاهات المستقبلية ويتخذ التحليل الاتجاهات شكل التحليل المالي الأفقي للبيانات المالية المنشورة للمنشأة على مدار عدة فترات مالية متتالية تمتد مثلاً من 5-10 سنوات وتعامل السنة أو الفترة المالية الأولى كسنة أساس ليتم بعد ذلك إظهار قيم كل بند من بنود القوائم المالية في الفترات المالية التالية في شكل (%) نسبة مئوية من قيمته في سنة الأساس. كما يمكن أن يقتصر تحليل الاتجاهات على البنود الرئيسية فقط.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه وفي ذا الفصل المتمثل في دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات نستنتج أن تعتبر عملية اتخاذ القرار هدفا أساسيا تسعى المنظمة إلى تحقيقه من خلال العمليات الإدارية المختلفة، وهو الوصول إلى اتخاذ قرار مناسب لتطوير المؤسسة أو إلى حل مشكلة ما تواجهها المؤسسة، وتتخذ هذه العملية عدة مراحل ووسائل، والتي يتم فيها طرح المقترحات وأفكار بشكل عشوائي دون مناقشة لها، وبعد أن تنتهي هذه المرحلة، يبدأ المجتمعون بتحليل تلك المقترحات من توضيح نقاط فوقها وضعفها ومن ثم يتم التوصل إلى الاقتراح الأنسب وإجراء التعديلات عليه حتى الوصول إلى القرار الأنسب الذي يمكن المؤسسة من القيام بأعمالها درجات الكفاءة والفعالية.

إن عملية اتخاذ القرارات المالية نقطة الإنطلاق بالنسبة لمختلف الأنشطة والمشاريع داخل المؤسسة حيث تهدف إلى تعظيم قيمة المؤسسة فالتوليفة الجديدة بين قرارات الاستثمار، التمويل وتوزيع الأرباح تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتزداد أهمية القرارات المالية كلما ركز على قرارات تعتمد على أسس ومعايير علمية كما تم التطرق إليها من خلال هذا الفصل من دور مؤشرات ونسب التحليل المالي، معايير اتخاذ القرارات المالية (في حالة التأكد) فترة الاسترداد، معدل العائد المحاسبي، معدل العائد الداخلي، القيمة الحالية الصافية ومعايير اتخاذ القرارات المالية (في حالة عدم التأكد) معيار التشاؤم، معيار التشاؤم التام، معيار الندم، معيار المتفائل (والمخاطرة) التباين، الإنحراف المعياري، معامل الاختلاف.

# الفصل الثاني



**تمهيد :**

تعد عملية اتخاذ القرار عملية مهمة وحساسة في الإدارة، حيث أن أي خطأ يكلف المؤسسة تكاليف إضافية ولهذا خصصنا هذا المبحث لنقدم فيه المعلومات شاملة ومختصرة عن هذه العملية.

ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى:

1. مفهوم اتخاذ القرار وخصائصه.
2. مراحل اتخاذ القرار.
3. تطور الفكر في عملية اتخاذ القرار.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول اتخاذ القرار:

## المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار وخصائصه:

## الفرع الأول: مفهوم اتخاذ القرار

يوجد العديد من التعريفات لعملية اتخاذ القرار التي تناولها الكتب والدوريات والمجلات العلمية وغيرها إلا أن تلك التعريفات لا تختلف في مغزاها.

وفيما يلي سيتم عرض بعض التعريفات:

❖ اتخاذ القرار: "هو مسلك معين أو محدد من بين البدائل لمواجهة الاحتمالات المستقبل".  
(مويحي، 2015، صفحة 40)

❖ اتخاذ القرار: "هو اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد الدراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة". (بلعجوز، 2010، صفحة 99)

❖ اتخاذ القرار: "هو عملية المفاضلة لإختيار البديل الأفضل وذلك بالمقارنة بين كل بديل من البدائل الممكنة، ويتم ذلك عن طريق تحديد مزايا وعيوب كل بديل على حدى ثم اختيار البديل الأفضل والمناسب في ظل ظروف إمكانية متخذ القرار". (محمد علي المجهلي، 2009، صفحة 112)

❖ أما عملية اتخاذ القرار فهي تستند إلى أن القرار هو "العملية الأساسية في الإدارة وأن عمل المدير الحقيقي هو صنع القرار الذي يميز البديل الأفضل والأمتثل من بين البدائل المختلفة المتاحة وبالتالي اختيار البديل الأمتثل الذي يعرض قابلية المدير على الإبداع وإعتماد العقلانية كأساس منهجي لإتخاذ القرار". (الفضل، 2009، صفحة 49)

❖ عملية اتخاذ القرار: "إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك عن الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها أو هي لحظة بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة، وفقا لتوقعات مختلفة لمتخذ القرار". (الشرقاوي، 2002، الصفحات 228-229)

عملية اتخاذ القرار "تعد علم خاص له أصوله وقواعده المنهجية ولهذه العملية مهارات خاصة تساعد في اختيار القرار الأنسب من خلال اختيار البديل الأنسب في ظل ظروف الممكنة أو الواقع المحيط بالفرد". (Bensuk, 2005, p. 2)

بشكل عام فإن معظم تصرفات الناس هي نتيجة عملية اتخاذ القرارات بشكل مستقل عن نتيجة هذه التصرفات، فالقرار حالة تحكيم عقلية تسبق التصرف، وفي هذا السياق يقول (هريت سايمون) إن صناعة القرار هي قلب الإدارة أن مصطلحات نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطلق وسيكولوجية الإنسان ومن خلال التعريف السابقة نستنتج أن اتخاذ القرار "هو عملية الاختيار بين مجموعة من البدائل في ظل توفر ظروف معينة لتحقيق نتائج وأهداف مسطرة".

### الفرع الثاني: خصائص اتخاذ القرار: (منصور، 2006، الصفحات 31-32)

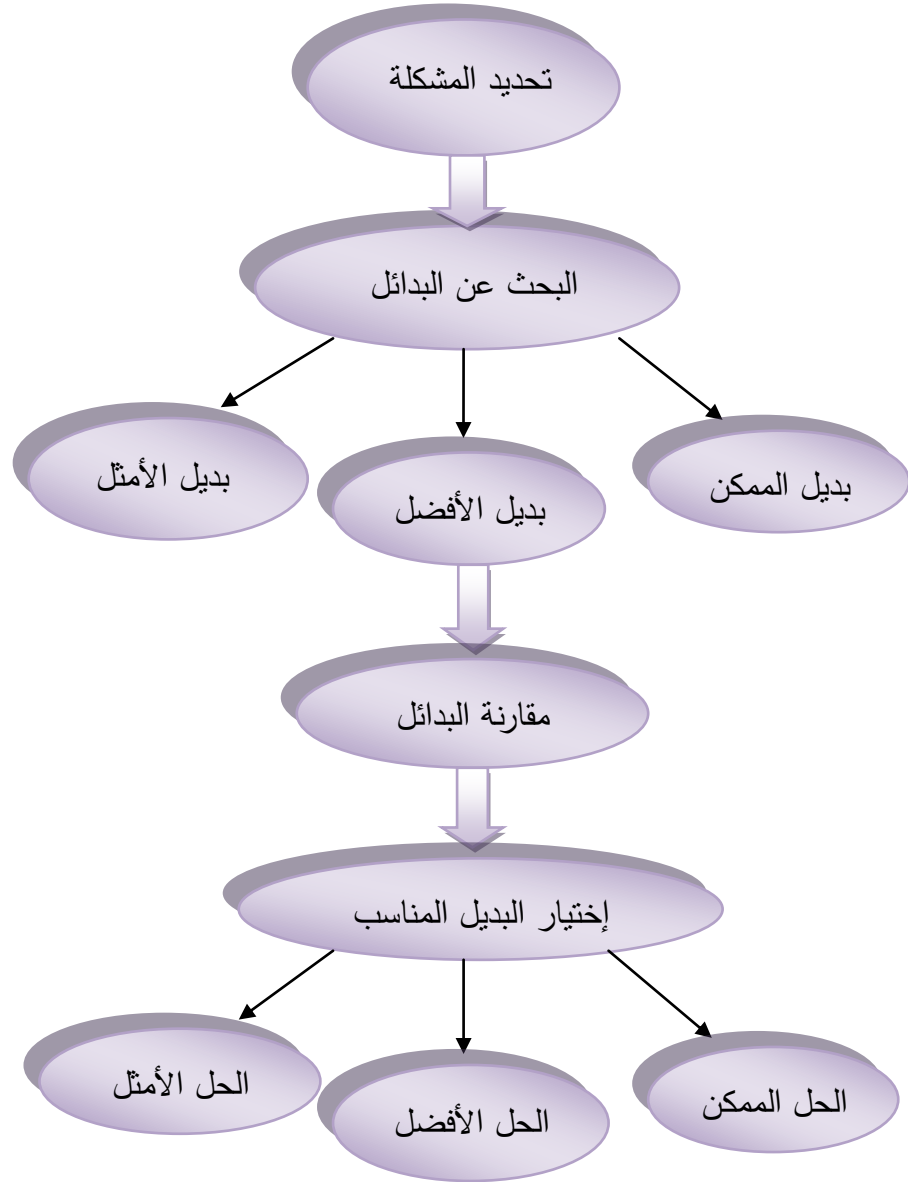
1. فالقرار يقوم على الأساس على وجود مهمة عمل يجب أن تنفذ أو مشكلة قائمة تحتاج إلى حل، وفي كلتا الحالتين يجب توافر الإمكانيات بين أيدي متخذ القرار ويفترض توافر بدائل للتنفيذ وحلول للمشكلة والقرار الإداري يكون باختيار البديل الأمثل ( لتنفيذ المهمة ولحل المشكلة ) وغالبا ما تكون نتيجة القرار وبخاصة فيما يتعلق بالمشكلات هي حلول توفيقية تركيبية ما بين الإمكانيات المتاحة والحاجات والمتطلبات المفروضة والشروط والعوامل والظروف داخل البيئة وخارجها، وهذا ناتج عن كون عملية صنع القرار واتخاذها يحتويان على المفاضلة والاختيار والتوفيق والترتيب والتصنيف والترتيب بين الإمكانيات المتاحة والأهداف المرسومة.
2. هناك عدة عناصر ترتبط بالقرارات كلها والاختيارات بين المسارات البديلة للعمل وهي:

- ✓ شخص لديه مشكلة وهو يمثل متخذ القرار أو القائم على عملية الاختيار (الرجل الإداري).
  - ✓ هدف يريد متخذ القرار تحقيقه (هدف تنظيمي).
  - ✓ بيئة تشكلت فيها المشكلات تتمثل في حالات طبيعية ليست تحت سيطرة متخذ القرار، بمعنى أنه لا يمكنه التحكم فيها وذلك مثل ظروف الطلب على السلعة التي لا يمكن للمؤسسة إن تخضعها لسيطرتها.
  - ✓ طرق الوصول إلى الهدف المطلوب تحقيقه.
  - ✓ نتيجة تمثل محصلة ما ينتج من إتباع مسار معين للعمل في ظل حالة طبيعية معينة وإذا تمت ترجمة النتائج في شكل قيم فإنه يطلق عليها عوائد.
  - ✓ حالة من الرغبة في تحديد مسار العمل الأفضل، ولهذا يتم الاختيار على أساس قاعدة معينة مثل تعظيم الدخل أو المنفعة أو خفض التكلفة أو غير ذلك.
3. تعد عملية صنع القرار (أو اتخاذ) وظيفة إدارية وعملية تنظيمية فهي وظيفة إدارة حين تعد من المسؤوليات الرئيسية التي يتحملها المدير، كما أنها عملية تنظيمية حيث أن إتخاذ كثير من القرارات تعد العملية أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده، فهي ناتج جهود كثيرة الأفراد على تشكل جماعات أو مجالس الإدارة بل في بعض الحالات تكون ناتج الكمبيوتر، فالمدير في الوقت الحاضر لا يعمل في عزلة بل يتأثر في قرارته وبآراء المحيطين به وأفكارهم وبطبيعة البيئة التي يعمل فيها.
4. بهذا المفهوم تعد عملية صنع القرار نشاطا إداريا وتنظيميا، فقرارات المدير تعكس كثيرا من الوظائف الإدارية الرئيسية كتكوين الخطط ووضع السياسات وتحديد الأهداف، كما تؤدي إلى كثيرا من الأهداف والنتائج المتعلقة بإدارة المنظمة، فقرارات المديرين لها تأثير كبير في شكل وأسلوب العمل في المنظمة نفسها.

إن أبسط أسلوب لعملية صنع القرار هو النظر إليها على أنها اختيار يقوم به صانع القرار لاختيار البديل الأفضل من بين بدائل عديدة، ومن ثم فإنها تمثل نشاطاً أو مجموعة من الأنشطة للاختيار من بين البدائل المحتملة، وفي بعض الحالات قد لا تنحصر عملية الاختيار في أنشطة معينة، وفي كثير من الحالات قد لا تكون هذه الأنشطة منظورة أو يمكن ملاحظتها مباشرة، بل وفي حالات ينتج عن القرار بعض الأنشطة الظاهرة كالقوانين والسياسات والأوامر والإجراءات وغيرها.

### المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل كل مرحلة تحتاج إلى عدة خطوات وإجراءات، وذلك بهدف الوصول إلى قرارات سليمة، ويختلف عدد هذه الخطوات وطريقة تغييرها باختلاف المفكرين، وهناك تصنيفات مختلفة للمراحل وخطوات اتخاذ القرار وكل تصنيف يمثل وجهة نظر معينة.



الشكل (1): الشكل المقابل يمثل خطوات عملية اتخاذ القرارات.

المصدر: إعداد الطالبان بالإعتماد على ما يتم ذكره.

تحديد المشكلة: (حسين، 2008، صفحة 22)

إن أول خطوة في عملية اتخاذ القرار هي التعرف على المشكلة ومعرفة مسبباتها ودراسة أعراضها وجمع المعلومات عنها وتحليلها وذلك لتحديد الأهداف المراد تحقيقها وهي عندما يدرك الشخص أن هناك فرقا بين الوصفه الحالي والوضع المثالي وهي الفجوة التي يجب أن تسد بواسطة قرار سليم وناجح، فمثلا لدينا مشكلة إنخفاض حجم المبيعات للمنظمة فهذه المشكلة.

✓ فما هي أسبابها؟

✓ هل هي راجعة مثلا إلى كبر حجم المنافسة أو إلى ضعف في برنامجنا الإعلاني؟

✓ أو ارتفاع أسعارنا؟ أو تخفيض أسعار المنافسين؟

✓ أو عدم وجود رغبة في سلعتنا؟

✓ أو دخول السوق سلعة أفضل وتمتاز عن سلعتنا؟

كل هذه مجرد احتمالات لا بد من جمع المعلومات عنها ثم تحليلها ودراستها للوصول إلى

المسببات الحقيقية لهذه المشكلة، ولكن بوجه عام فإن هناك مشاكل 3 تواجه أي إداري وهي:

❖ **المشاكل التقليدية:** وهي تلك المشاكل التي تتعلق بالنشاطات التي تمارس يوميا مثل: حضور

الموظفين، انصرافهم، توزيع الأعمال، منح إجازات.

❖ **المشاكل الحيوية:** وهي التي تؤثر بشكل مباشر وحيوي على سير العمل مثل: مشاكل

التخطيط والسياسات والاستراتيجيات المتبعة.

❖ **المشاكل الطارئة:** وهي مشاكل عرضية تحدث بسبب التقلبات والتغيرات البيئية أو السبب

قصور في الأداء.

✓ **البحث عن البدائل:**

وهي عبارة عن الحلول للمشكلة أو المشاكل التي تواجه الإداري وهنا لا بد من جمع المعلومات

الكاملة عن كل بديل، وبعد ذلك يتم استبعاد أي بديل لا يتفق مع الهدف المنظمة ودراسة البديل الذي

يحقق الأهداف ويتفق معها، وهنا لا بد وأن يكون أكثر من بديل.

إن عملية البحث عن البدائل وإيجاد الحلول ليس بالعملية السهلة لأي منظمة فإذا كان على

سبيل المثال سبب تدني حجم المبيعات هو قدم السلعة بحيث أصبح الطلب عليها قليل وأن الإدارة

وجدت أن لا بد من تحديث السلعة وعملية التحديث تحتاج إلى الآلات حديثة وخبرات فنية مدربة

جديدة، وهذه كلها تحتاج إلى رأس مال كبير والمنظمة ليس بإمكانها أن تحصل على مثل هذه الآلات

أو الأيدي المدربة لعدم وجود رأس مال فإنه لا بد وأن ننظر إلى حلول أخرى منها على سبيل المثال إذا

كان بالإمكان تقسيط أسعار هذه الآلات أو إمكانية تحويل من أحد المصارف لهذه العملية فلا بد من

دراسة هذين البديلين دراسة عميقة. (حسين، 2008، صفحة 23)

عمليا يجب تحديد البدائل التي لها علاقة مباشرة بتحقيق النتائج المطلوبة على أن تكون هذه البدائل ضمن حدود الموارد المتاحة أمام متخذ القرار لهذا فإن عملية تحديد البدائل تتطلب من الإدارة مايلي: (الشماع، صفحة 103)

- القدرة على تطوير الحلول البديلة والتصور في حقل إيجاد الحلول، وبخاصة الجديدة منها.
  - الاعتماد الواسع على التجارب والسجلات السابقة ومعلومات وخبرات الآخرين في نفس المجال حتى يمكن الإلمام بجميع المعلومات والنواحي المتعلقة بالمشكلة وبالتالي بكل الحلول الممكنة.
- ✓ مقارنة البدائل:

في هذه الخطوة لابد من بذل جهد كبير من قبل الإدارة وبالذات عند مقارنة البدائل بعضها بعض، لابد من معرفة مميزات وعيوب كل بديل على حدى ثم مقارنة هذه المميزات مع مدى تحقيقها الأهداف المطلوبة أي تقدير النتائج إما سلبيا أو إيجابيا واستبعاد أي بديل تكون سلبياته أكثر من إيجابياته وهنا لابد لكل منظمة أن يكون لها معايير للمقارنة ومنها المعايير المالية والفنية والإدارية والاجتماعية والإنسانية والتي لها ارتباط بالأرباح وكذلك الارتباط برأس المال والفائدة والإنتاجية والعمالة.....ألخ. (حسين، 2008، صفحة 25)

تعد هذه المرحلة صعبة جدا قياسا بالمراحل السابقة لأنها تتطلب التنبؤ بحوادث المستقبل، والظروف والعوامل التي تؤثر على القرار وهذا يقوم على معلومات يغلب عليها صفة عدم التأكد.

وتفيد هذه الخطوة في تقليص عدد البدائل وذلك بعد طرح وإهمال البدائل التي لا تحقق الحد الأدنى من المعايير الموضوعية، وهذا يوفر وقت أكثر للإدارة لإتخاذ القرار بعيدا عن ما يعرف بالقرار تحت الضغط أي القرار العاجل والفوري. (الشماع، صفحة 103)

#### ✓ اختيار البديل المناسب:

إن عملية الاختيار للبديل المناسب تعتبر من أهم وأصعب الخطوات في القرار الإداري، حيث إن تحديد الأصلح من البدائل واستبعاد الغير الصالح من هذه البدائل يتأثر إلى حد كبير مع سلوكيات متخذ القرار وكذلك خبرته ومهارته وهذه تتفاوت من شخص إلى آخر فربما ما يراه مدير مناسب من البدائل لا يراه آخر ولكن إلى حد ما مادامت هناك معايير تحكم هذا الاختيار فإنه لابد وأن يكون مبنيا مع أسس صحيحة. (حسين، 2008، الصفحات 23-24)



ويقع الاختيار البديل المناسب من وجهة نظر الرجل الإداري وذلك بعد القيام بالخطوات والاسترشاد بمايلي: (الشماع، صفحة 103)

- ✓ الموازنة بين الفوائد المتوقعة والمخاطر المترتبة على ذلك في اختيار أنسب بديل.
- ✓ اختيار البديل الأكثر كفاية من ناحية استغلال الموارد والسرعة المطلوبة والوقت المناسب.
- ✓ واقعية البديل وإمكانية تنفيذه استنادا للموارد المتاحة وخاصة البشرية التي تعمل على تنفيذه.
- ✓ اختيار البديل الذي يحقق الأهداف التنظيمية للمنظمة ويكون منسجما مع سياساتها واستراتيجياتها.
- ✓ اختيار البديل الذي ينتج عنه أقل ما يمكن من ردود الأفعال لدى المنفذين.
- ✓ تنفيذ القرار:

إنه من الخطأ الاعتقاد بأن مهمة أي متخذ قرار بأنه عند اعتقاده للقرار المطلوب قد انتهى كل شيء، لأن القرار ليس بإقراره وإنما بتنفيذه وغالبا متخذ القرار لا يقوم بتنفيذه والذين يقومون بتنفيذه هم عادة يمثلون المستوى الأول من الإدارة وهم العاملون والفنيون لذلك فإن تنفيذ القرار يتم بواسطة أشخاص آخرين غير الذين أعدوه ولذلك لابد من التعاون، وهنا يأتي دور وظيفة التنظيم والإعداد وتحديد المهام والمسؤوليات لتنفيذ هذا القرار، وهنا كذلك تدخل عملية التحفيز للموظفين ودفعهم لإنجاز هذا القرار وهذا يتم بواسطة تحفيزهم ماديا ومعنويا وربما معنويا أهم لأن إقتناع هؤلاء الموظفين بما يقومون بإنجازه سوف يدفعهم على الاهتمام وبذل الجهد أكثر، وهذا لا يتحقق إلا إذا كانوا قد شاركوا في اتخاذ القرار واختيار هذا البديل. (حسين، 2008، صفحة 24)

#### ✓ متابعة تطبيق القرار ومراقبته:

إن أي إدارة لا يمكن أن تقف عن حدود تنفيذ القرار لأن متابعة تطبيقه والرقابة في عملية تطبيقه لمعرفة أي انحرافات أو إختلافات ليقوموا بتقويمها قبل وقوعها إذا أمكن، هي من أهم مسؤولياتهم الرقابية وكذلك بعد التطبيق لابد من المراقبة لمعرفة إن ما تم التخطيط له أصلا. قد تم تحقيقه فعلا وهذا لا يتم إلا بجمع المعلومات وفحصها وتحليلها لمعرفة النتائج التي تحققت نتيجة لاختيار هذا البديل وتطبيقه وهل كانت هذه النتائج إيجابية أو سلبية. (حسين، 2008، صفحة 25)

## المطلب الثالث: تطور الفكر في عملية اتخاذ القرار:

## الفرع الأول: نظريات اتخاذ القرار:

تهدف نظريات اتخاذ القرارات لتحديد الطرق المثلى لاتخاذ القرارات المساعدة الفرد على اختيار طريقة العمل التي تحقق أعلى فائدة وبأقل تكلفة..... النظريات هي التالية:

## 1. نظرية التقليدية (كلاسيكية):

اعتمد الفكر التقليدي في عملية اتخاذ القرار على منطلقات الفكر الاقتصادي التقليدي، أو ما يطلق عليه نموذج الرجل الاقتصادي الذي يستند في اتخاذ القرارات العقلانية أو الرشد، ويقوم هذا المبدأ على فكرة أساسية مفادها أن الفرد يستهدف عند اتخاذ القرار تعظيم الربح أو العائد أو المردود، مما يعني ضرورة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة لمعالجة المشكلة، في ضوء قدرته على تحقيق ذلك التعظيم. (الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه ، 2008، صفحة 148)

هذا وقد قدم في هذا المجال " هنري فايول" توجيهات أسهمت في تطوير وترشيد إتخاذ القرارات ومن أهمها: (كنعان، اتخاذ القرارات الادارية، 2009، الصفحات 50-53)

✓ التأكيد على أن المصلحة العامة تسمو على المصلحة الشخصية، ومراعاة المديرين لذلك في إتخاذ قراراتهم.

✓ التأكيد على أهمية توافر صفة المبادأة لدى المديرين لتمكينهم من ابتكار وخلق حلول الملائمة للمشاكل الصعبة.

✓ مبدأ التدرج الرئاسي، والذي يعني إتزام الوحدات الإدارية الدنيا بما يتخذ من قرارات عن الوحدات الإدارية الأعلى منها، ويترتب على هذا التطبيق تحديد مسؤولية إتخاذ القرارات تبعاً لأهميتها.

✓ مبدأ الإتصال الأفقي وينصح المديرين باللجوء إليه في إتخاذ قراراتهم بدلاً من الصعود إلى الرئيس والذي يوفر الوقت ويضمن وصول قرارات واقعية ومناسبة.

إلا أن هذه النظرية تعرضت لعدد من الانتقادات أهمها:

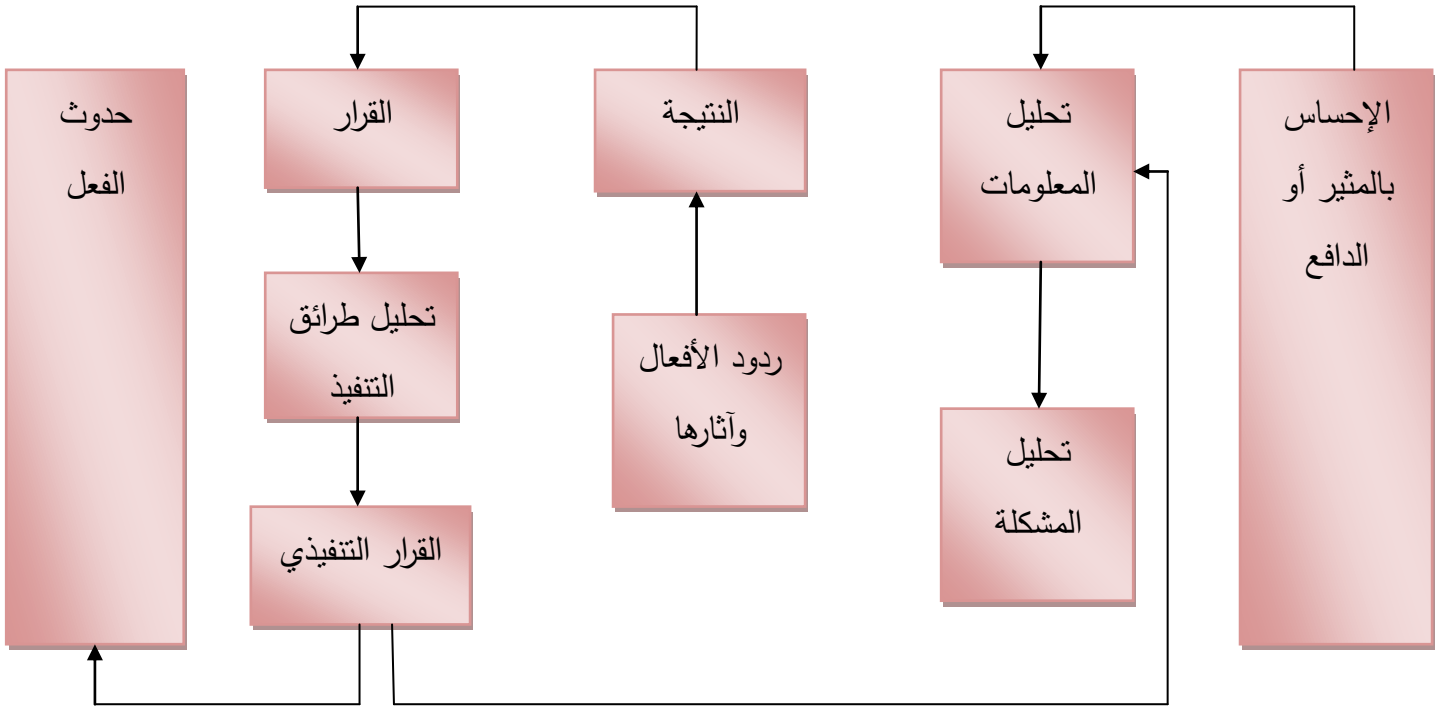
✓ تفترض أن متخذ القرار يعمل ضمن نظام مغلق بعيدا عن تأثيرات البيئة الخارجية للمؤسسة التي تتميز بالتغير المستمر. ويود رفض فكرة النموذج المغلق إلى ظهور مفهوم النظام المفتوح الذي يركز على أهمية المحيط في المؤسسة.

✓ 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 متعددة ومتناقضة، مما يجعل عملية الرشد في اتخاذ القرار لتحديد الحل الأمثل أمر غير مضمون. (بوشارب، 2014، صفحة 31)

## 2. نظرية السلوكية:

اعتمدت هذه النظرية في دراسة سلوك الفرد أثناء العمل، إذ تؤكد على أن متخذ القرار كفرد له أفضلياته الخاصة به، وهو يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، إلى جانب ما يتسم به من دوافع لا شعورية ومهارات ومشاعر. وكل هذه تؤثر في عملية اتخاذ القرار. إضافة إلى ذلك، أن متخذ القرار يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف، وعن البدائل الممكنة، وعن نتائج كل بديل. وقد برز هنا مفهوم "الرشد المحدود" الذي يؤكد على أن متخذ القرار، وفي ضوء عدم اكتمال المعلومات، يحدد عددا قليلا من البدائل ويتوقع عددا قليلا من البدائل ويتوقع عددا قليلا من النتائج لكل بديل للوصول إلى هدف غير مصاغ بدقة. وهذا يعني أن متخذ القرار إذا استهدف الرشد فإنه يعمل ضمن تلك التي تؤدي إلى تعظيم النتائج، وبالتالي فإنه عندما يبحث عن الحلول المرضية فإنه يكتفي بعدد محدود من البدائل، لكلمنها عدد محدود من النتائج. (بن حمود، 2012، الصفحات 191-192)

وتعتمد النظرية السلوكية في تحليلها لعملية اتخاذ القرار على ستة (6) مراحل يمكن توضيحها في الشكل الآتي:



الشكل (02): النموذج السلوكي في اتخاذ القرار.

المصدر: (محمد شهاب موسى، القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط، 2010،

صفحة 39)

3. نظرية الكمية: (محمد شهاب موسى، القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط،

2010، صفحة 40)

تعتمد على النماذج الكمية لاتخاذ القرار معتمدة في ذلك على عملية الاختيار مفترضة

المشكلة المحددة والبيانات متوافرة والبدائل معروفة، وقد طور رواد النظرية أربعة (4) نماذج هي:

✓ نموذج اتخاذ القرار.

✓ اتخاذ القرار في ظل الظروف مؤكدة.

✓ المخاطرة.

✓ عدم التأكد والصراع.

وقد استخدم روادها عددا من الأساليب الكمية إحصائية رياضية، بحوث العمليات، نظرية الألعاب، المصفوفات المبرمجة الخطية وغير الخطية.

#### 4. نظرية الموقفية:

ذهبت هذه النظرية إلى أن اتخاذ القرار يعد عملية معقدة متشعبة ولذلك فلا يوجد طريقة واحدة تمثل عملية اتخاذ القرار والسبب في ذلك هو تعدد المواقف التي يتعرض لها الفرد وتنوعها فما يصلح لموقف لا يصلح لآخر. (عطا الله، 2006، صفحة 93)

إضافة لتأثير الحالة الوجدانية والاجتماعية والبيئية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار بشكل أو بآخر فالكل يعلم تأثير البيئة المحيطة بالفرد على قراره، إضافة لذلك فالجانب الانفعالي أو الوجداني في الإنسان يتبدل حسب البيئة المحيطة به أو حسب المؤثرات التي تلقي بظلالها عليه وهذا الجانب له أثره الخاص على قرارات الإنسان في مختلف المجالات بطريقة ما ولو بشكل غير مباشر، وقد تحدد توجهه في كثير من المواقف. (الفقي، 2010، صفحة 68)

#### الفرع الثاني: أساليب اتخاذ القرار

تتعد الأساليب المساعدة لاتخاذ القرارات من الأسهل إلى الأصعب من حيث الجهد والوقت والتكلفة، ويتوقف استخدام أحد هذه الأساليب دون الأخرى على طبيعة المشكلة وعلى تقدير المدير وعموما يمكن القول بأنه لا يوجد أسلوب أو مجموعة من الأساليب تعتبر أفضل من غيرها يمكن تطبيقها في شتى الظروف المحيطة وإمكانيات المتوفرة، وبذلك يمكن وضعها في قسمين هما:

#### 1. الأساليب التقليدية (غير الكمية):

##### 1.1. الحكم الشخصي أو البديهية:

يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهية في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض له، والتقدير السليم لأبعادها، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها. (كنعان، 2009، صفحة 185)

## 2.1. الحقائق:

وتعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات، والقول بأن القرارات لابد وأن تستند على حقائق وحين تكون الحقائق متوفرة فإن القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية.

غير أن المشكلة هي أن هذه الحقائق قد لا تكون متوفرة عند متخذ القرار في كل وقت يجب اتخاذ القرار إزاء موقف أو مشكلة معينة الأمر الذي قد يؤدي أحيانا بالمدير إلى اتخاذ القرارات رغم عدم توفر الحقائق والأدلة المؤيدة، وحتى لو توفرت الحقائق فإن اختيار الصالح فيها لاعتماده في اتخاذ القرار لا يغني عن الحكم الشخصي والقدرة على التصرف من قبل متخذ القرار. (لعويسات، 2005، صفحة 74)

## 4.1. التجربة:

تمثل التجارب مصدرا مهما لا يمكن الاستغناء عنه في اتخاذ القرارات وبخاصة إذا كانت التجارب السابقة تمثل مقياسا جيدا لاتخاذ قرارات في مواقف متشابهة، إلا أنها يجب ألا تكون المعيار الوحيد في اتخاذ القرار. (محمد شهاب موسى، 2010، الصفحات 43-44)

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المدير متخذ القرار على اختيار أحد البدائل المتاحة لحل المشكلات، وذلك من خلال إجراء التجارب على هذا البديل وإجراء التغييرات أو التعديلات على هذا البديل بناء على الأخطاء والثغرات التي تكشف عنها التجارب أو التطبيقات العملية.

وبذلك يمكن هذا الأسلوب المدير من أن يتعلم من أخطائه ومحاولة تلافي هذه الأخطاء في القرارات التي يتخذها مستقبلا. (كنعان، 2009، الصفحات 181-184)

## 4.1. الآراء:

بناء على هذا الأسلوب يعتمد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل. وتشمل هذه الآراء والاقتراحات تلك التي يقدمها زملاء المدير أو التي يقدمها المستشارون والمتخصصون والتي تساعد في إلقاء الضوء على المشكلة محل القرار وتمكن المدير من اختيار البديل الأفضل. (كنعان، 2009، صفحة

## 2. الأساليب العلمية (الكمية):

## 1.2. الاحتمالات:

تقوم هذه النظرية على أن اختيار البديل الأفضل يتبعه إختبارات لاحقة، مما يتطلب من متخذ القرار التأكد من احتمالات المستقبل وقياسها إن أمكن، وأن هذه الصعوبة تزداد كلما إزدادت إحتتمالات عدم التأكد من توقع أحداث معينة في المستقبل.

ومن هنا ظهرت بعض المحاولات التي تستهدف تطبيق الإحتتمالات في مجال عملية إتخاذ القرار عن طريق تسجيل عدة مرات حدوث حدث معين للإستفادة من هذا التسجيل في التوصيل إلى التوقعات سليمة للمستقبل وهذا عن طريق الإحتتمال الشخصي، أو الموضوعي، أو الإحتتمال التكراري. (العجمي، 2007، الصفحات 245-247)

وتعتمد عملية اتخاذ القرار الأمثل على قياس الاحتمالات والاحتمال درجة اعتقاد في حدوث ما وقيمة الاحتمال تبدأ من الصفر (0) إذا كان الموقف مستحيل الحدوث وقد تكون واحد (1) إذا كان الموقف متوقع الحدوث بنسبة 100% أي مؤكدة.

## 2.2. بحوث العمليات:

بأنها استخدام الطريقة العلمية في المفاضلة بين البدائل التي يمكن اتخاذها تجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية وذلك من أجل الوصول إلى الوسائل المثلى التي تتناسب مع الأهداف المطلوبة. (لعويسات، 2005، صفحة 77)

وكذلك أن بحوث العمليات ليس علم اتخاذ القرارات بل هو علم يساعد على اتخاذها، وهو أداة مساعدة لها حيث يوفر الأساس الكمي لذلك وهكذا فإن تطبيق الإدارة العلمية يتم بإستخدام الأساليب الكمية لإتخاذ القرارات. (بشير المغربي، 2009، صفحة 193)

## 4.2. نظرية المبارات:

يعتبر هذا الأسلوب بمثابة أسلوب فريدا ومفيدا في المشاكل التي تتعلق بالمنافسين والمنافسة، ويقوم هذا الأسلوب على مجموعة من الإفتراضات هي أن الهدف الإنساني هو تحقيق أقصى عائد أو

أدنى خسارة وإن الإنسان يتصرف من واقع المنطق والمعقولية، وأن الشخص الآخر في الطرف المنافس ينتهج نفس هذه القواعد ويتصرف بنفس هذا المنطق. (لعويسات، 2005، صفحة 86)

ساهمت هذه النظرية في حل العديد من المشكلات التي تتعلق بوجود منافسة حيث تبت جدواها كأسلوب علمي في اتخاذ القرارات فهي مواقف وظروف المنافسة إذ في مثل هذه المواقف يجعد متخذ القرار أن المفاضلة بعين البدائل تهتم في إطار المنافسة لقرارات تتخذها مؤسسة أخرى أو حتى دولة أخرى، إذ أن المباراة فهي اتخاذ القرار قد تكون بعين مؤسستين أو محتكر وآخر أو مؤسسة مع حكومة، أو حكومة مع حكومة أخرى. (مزغني، 2014، صفحة 72)

#### 4.2. البرمجية الخطية:

هذه من أهم الأساليب الكمية المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات وتقوم على إستخدام العلاقات الخطية للوصول إلى الحل الأمثل وذلك عن طريق تشكيل دوال الهدف لتعظيم الربح أو التقليل التكاليف وصياغة القيود على شكل متباينات أو معادلات

وإن استخدام هذه الأداة في اتخاذ القرارات يتطلب أن تتوفر في المشكلة أو الموقف موضوع البحث الخصائص التالية: (لعويسات، 2005، صفحة 84)

- ✓ هدف محدد أو معايير هديه.
- ✓ موارد محدودة يمكن إستخدامها بطرق متعددة.
- ✓ مقاييس كمية لعناصر المشكلة.
- ✓ تحليل العلاقات النسبية بين العناصر أو المتغيرات.

#### 5.2. التماثل (المحاكات):

يمكن استخدام أسلوب التماثل في كل أوجه النشاطات الإستراتيجية في المنظمة، إذا أنه يمكن إستخدامه في إختيار سلعة جديدة في السوق، أو ردود فعل المستهلكين على تغيير إستراتيجية التسويق في المنظمة تسويقية معينة مثل التعبئة والتغليف أو السياسة الإعلانية أو الترويجية. (لعويسات، 2005، صفحة 88)



## 3. الأسلوب الجماعي:

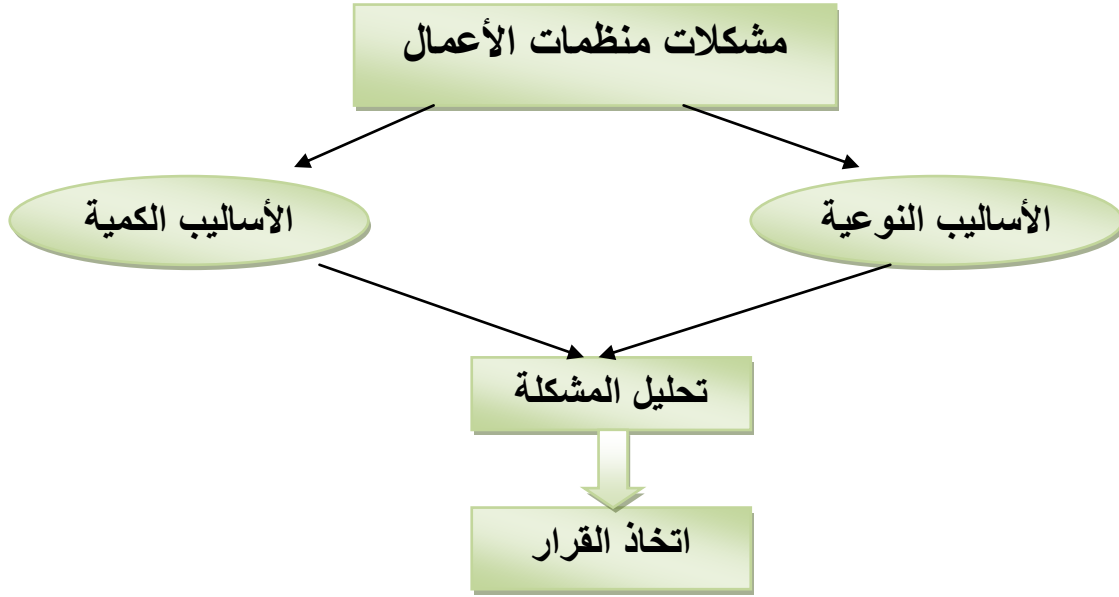
ويعني مساهمة العديد من الأفراد في اتخاذ القرار، حيث يتراجع عددهم بين اثنين وحوالي خمسا وعشرين فردا يعملون كفريق واحد لإنجاز مهمة موحدة، قد تكون هذه المجموعة في مكان واحد أو في أماكن مختلفة، كما قد تكون دائمة لإيجاد الحلول لأي مشكلة ت طرأ في المنظمة أو يتم إنشاؤها لحل مشكلة محددة ثم تحل. (سرور، 2000، صفحة 449)

وفيما يلي عرض للفوائد التي يمكن جنيها من إتباع هذا الأسلوب: (الشرقاوي، العملية

الإدارية- وظيفة المديرية، 2002، الصفحات 160-161)

- 1- توفر القرارات الجماعية قدرا أكبر من المعلومات عند تحديد الأهداف، وذلك بدمج معارف الأفراد وأحيانا خلق معارف جديدة مما يساهم في زيادة عدد البدائل المتاحة لمتخذ القرار.
- 2- تساعد القرارات الجماعية على توزيع مخاطر فشل القرار على عدد من الأفراد بعكس القرارات الفردية، وهذا ما يدفعهم إلى تحمل المسؤولية تجاه قراراتهم وذلك بفهم أعمق للمشكلات وإصرار على اصطياح الأخطاء أينما كانت.
- 3- من خلال المشاركة في التفكير في البدائل تتسمع مجالاتها في الوظائف المختلفة، وبالتالي تنتوع الآراء وتتعدد بسبب الاستفادة من الآراء المتخصصة في كل المجالات التي تتطلب اتخاذ القرار.
- 4- تنمية المرؤوسين كمشاركين في عملية اتخاذ القرار وتدريبهم على القيام بالعملية يحفزهم للعمل، ويحثهم على التزام جماعي أثناء التنفيذ ويقلل من مقاومتهم للقرارات الجديدة، وبالعكس من ذلك يساهمون في الترويج لهذه القرارات ويساعدون في التنفيذ.

الشكل (3): التكامل بين أساليب المنهج الكمي والأساليب النوعية في تحليل المشاكل واتخاذ القرار:



المصدر: (الفضل، 2009، صفحة 4)

الفرع الثالث: أهمية اتخاذ القرار:

تبرز أهمية اتخاذ القرارات في إدارة الأعمال في الفترة الحالية أو في العصر الحديث بكل ما فيه من تغيرات سريعة أثرت على كل المنشآت القائمة سواء في الدول الغنية أو الدول الفقيرة. كما وأنه في ظل الثورة التكنولوجية الحديثة تضاعلت المسافات وأصبح عنصر الوقت أهم عناصر اتخاذ القرارات، ففي الوقت الذي ساعدت فيه الثورة التكنولوجية الحديثة على وصول الإنسان إلى الكواكب الأخرى، ويعود إلى الأرض من أخرى، نجد أن هناك من بني الإنسان من يجوع ويموت من قلة الطعام أو الجفاف. فالتناقض الشديد من مظاهر الحياة البشرية يجعل عملية اتخاذ القرارات ذات أهمية كبيرة سواء لتقدم الإنسان أو لتخلفه من غيره من البشر. (محمد المصري، 2008، صفحة 221)

ويمكن النظر إلى الإدارة أو العملية الإدارية على أنها سلسلة متصلة من القرارات، بمعنى أن المدير في موقعه يزاول أنشطة الإدارة من تنظيم وتخطيط وتوجيه ورقابة، فهو دائماً يجسد نفسه في مجال القرارات التنظيمية كانت أو تخطيطية أو توجيهية أو رقابية، سواء كان في مجال التسويق أو في مجال الإنتاج أو التمويل أو غيرها.

لذا يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للمدير، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة، كما وصف المدير بأنه متخذ القرارات وأن قدرته على اتخاذ القرارات وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري.

ولقد جعل علماء الإدارة من اتخاذ القرارات موضوعاً رئيسياً من دراساتهم وأصبح يحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وعلم النفس الإدارة، ومما زاد من أهمية القرارات ودورها تحقيق أهداف الإدارة ما تشهده التنظيمات الإدارية الحديثة من مشكلة تعدد وتعدد أهدافها، ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحياناً، إذا لم يعد التنظيم الإداري يسعى لتحقيق هدف واحد كما كان من قبل، وإنما عليه أن يسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف المعقدة والمتشابكة، مما زاد المشاكل التي تواجه قيادة هذه التنظيمات، وما استبعد ذلك من اتخاذ العديد من القرارات لمواجهة هذه المشاكل. (كورتل و مغليطا، 2011، صفحة 156)

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للقرارات المالية:

إن جوهرية عمل إدارة المالية وفق المنهج الحديث للإدارة يكمن قياماً على اتخاذ القرارات المالية هذه الأخيرة تتميز بأهمية بالغة كونها قرارات تعني بالوضع المالية للمؤسسة كما أنها غير قابلة للتراجع عنها إضافة إلى تأثيرها الكبير على باقي الوظائف للمؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم القرارات المالية:

القرار المالي "هو القرار الذي يهدف إلى تعظيم قيمة المؤسسة، سواء كان يتعلق بالاستثمار أو التمويل أو توزيع الأرباح."

من مميزات القرار المالي أنه ملزم للمؤسسة في غالبية الأحوال الأمر الذي يستلزم الحرص الشديد عند اتخاذ هذا النوع من القرارات وبعض القرارات المالية تعتبر قرارات مصيرية قد تؤثر في نجاح المؤسسة وقدرتها على الاستمرار في السوق، تستغرق نتائج القرارات المالية زمناً طويلاً نسبياً حتى يمكن التعرف عليها، مما قد يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخلل أو إمكانية تداركه وهو مما يعكس الحاجة إلى مهارات خاصة وقدرت تحليلية مرتفعة لاتخاذ هذا النوع من القرارات.

فقرار الاستثمار يهدف إلى تحديد حجم الأموال التي ستستثمر، ونوع الأصول التي يتم الاستثمار فيها، بحيث يترتب عن هذا القرار مجموعة من الأخطار، بسبب عدم معرفة نتائج المستقبلية لهذا النوع من القرارات.

أما قرار التمويل فهو يسعى لإيجاد الكيفية التي تحصل بها المؤسسة على الأموال اللازمة لتمويل هذه الاستثمارات بحيث على المؤسسة اختيار مصدر التمويل الذي يناسبها ( إصدار أسهم جديدة، الإستدانة،....الخ)، بحيث على المؤسسة اتخاذ قرار الاستثماري يلائم إمكانياتها التمويلية، لأنها ستقارن بين مردودية الاستثمارات المنفذة، وتكلفة مصدر التمويل المختار.

وفيما يخص قرار توزيع الأرباح فهو يتعلق بالجزء من الأرباح والذي تقوم المؤسسة بتوزيعه على المساهمين أو تقوم بإعادة استثماره، وهو متعلق بالقرارين السابقين فكلما كنا جيدين أمكن للمؤسسة تحقيق أرباح أعلى وبالتالي توزيعات أكثر. (لزغم، 2012، الصفحات 30-31)

وللقرارات المالية عدة خصائص تتمثل فيما يلي :

- ❖ القرارات المالية مصيرية بالنسبة للمؤسسة إذ نجاح أو فشل المؤسسة متوقف على تلك القرارات.
- ❖ إن النتائج القرارات المالية لا تتم بسرعة، بل تستغرق وقتا طويلا مما يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخطأ إذ كانت قرارات خاطئة.
- ❖ القرارات المالية ملزمة للمؤسسة في أغلب الحالات، لذا يجب الحذر الشديد عند اتخاذ هذه القرارات.

## المطلب الثاني: عوامل المؤثرة في القرارات المالية:

### الفرع الأول: عوامل المؤثرة في القرارات المالية:

على الرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد فإن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية وإذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة فإنها تقود أحيانا إلى القرارات خاطئة ( قرارات غير رشيدة ) لهذا فإن اتخاذ أي قرار ومهما كان بسيطا وذا آثار ومدى محدودين فإن يستلزم من الإدارة التفكير في عدد من العوامل مختلف التأثير على القرار،

بعضها داخل التنظيم ( عوامل داخلية ) وبعضها من خارج التنظيم ( عوامل خارجية ) وبعضها الآخر سلوكي أو إنساني، بالإضافة إلى عوامل كمية أخرى ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقعة.....الخ.

وفيما يلي عرض موجز لمختلف العوامل التي تؤثر على عملية إتخاذ القرار:

### 1. عوامل البيئة الخارجية:

وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة والتي لا تخضع لسيطرة المنظمة بل أن إدارة المنظمة تخضع لضغوطها وتتمثل هذه العوامل بمايلي:

- ✓ الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.
- ✓ التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.
- ✓ الظروف الإنتاجية القطاعية مثل: المنافسين والموردين والمستهلكين.
- ✓ العوامل التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية مثل: النقابات والتشريعات.
- ✓ درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق إن هذه العوامل ترتب على إدارة المؤسسة قرارات لا ترغب في إتخاذها أو ليس في مصلحتها دائما. (بطرس، 2009، الصفحات 23-24)

بالإضافة إلى كل هذه العوامل هناك بعض الضغوطات الخارجية والمتمثلة في ضغوط الرأي العام والضغوط الاقتصادية والضغوط النابعة من العلاقات الاجتماعية للمدير خارج نطاق العمل، وضغوط الأجهزة الإعلامية والأجهزة الرقابية، كلها عوامل تؤثر في توجيه قرارات المدير أو تحد من فعاليتها. (منصور، 2006، الصفحات 36-37)

### 2. العوامل البيئية الداخلية:

وتتمثل هذه العوامل في المؤسسة حيث يتأثر القرار المالي بحجم المؤسسة والموارد المتاحة، وكذلك الهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة العلاقات السائدة وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية، فأهم عنصر هو متخذ القرار ذاته، فكل ما يحمله من صفات نفسية ومكونات شخصية يؤثر بصفة بالغة في عملية اتخاذ القرار المالي. (مسعودي و التوجي، 2017)

وهي عوامل كثير نذكر أهمها فيمايلي: (الصيرفي، 2006، صفحة 145)

- ✓ عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
- ✓ عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
- ✓ درجة المركزية، وحجم المؤسسة ودرجة إنتشارها الجغرافي.
- ✓ درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة.
- ✓ مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة.
- ✓ القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.

ويظهر تأثير هذه بنواح متعددة ترتبط بمايلي:

- بالظروف المحيطة بمتخذ القرار.
- تأثير القرار على مجموع الأفراد في المنظمة.
- بالموارد المالية والبشرية والفنية المتاحة أمام إدارة المؤسسة.

### 3. العوامل شخصية ونفسية:

وهذه العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار ابتداء بالرجل الإداري متخذ القرار ومستشاريه ومساعديه الذين يشاركونه في صنع القرار، وهذه العوامل تقسم إلى نوعين هما:

#### 1.3. العوامل النفسية:

تتشعب الجوانب النفسية إلى بواعث نفسية لدى متخذ القرار وإلى المحيط النفساني المتصل به، وأثره في عملية اختيار القرار من بين البدائل المطروحة، وأخيرا دور التنظيم في تكوين هذا المحيط النفساني ومقدار السلطة الممنوحة له، فإذا كان تأثير العوامل إيجابيا سيصل سلوك متخذ القرار إلى مستوى كبير من السلامة والمنطق وإذا كان سلبيا فهذا يعني أن الخلل وعدم الرشد سيكون في الغالب على القرارات الصادرة. (السعيد مبروك، 2012، صفحة 242)

#### 2.3. العوامل الشخصية:

تتعلق بشخصية متخذ القرار ومقدراته وهناك كثير منها التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد التي تطورت معه قبل وصوله إلى

التنظيم، وعليه تشكل عمليات اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة.  
(الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه، 2006، الصفحات 145-146)

وفيما يلي أهم العوامل النابعة من شخصية المدير متخذ القرار والمؤثرة على عملية اتخاذ القرارات: (محمد العزاوي، 2006، صفحة 196)

- ✓ فهم المدير العميق والشامل للأمور.
- ✓ قدرة المدير على التوقع.
- ✓ مؤهل المدير وتخصصه في مجال الإدارة.
- ✓ قدرة المدير على تحمل المسؤولية.
- ✓ قدرة المدير على ضبط النفس في المواقف الحرجة.
- ✓ خبرة المدير السابقة ومدى قدرته على الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديه.

كما أن السلوك الشخصي يؤثر تأثيرا مباشرا في كفاية صناعة القرار، فكل مدير حيث له أسلوبه حتى لو تساوت الكفاءات والمهارات ويرى "رايموند مكليود" أن هناك ثلاثة (3) أبعاد لإتاحة الفرصة للإختلافات الفردية من مدير لأخر، وهذه الأبعاد هي: (السيد، 2000، صفحة 42)

- ✓ أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة.
- ✓ أسلوبهم في استخدام المعلومات.
- ✓ أسلوبهم في تجميع المعلومات.

وبالنسبة لأسلوب الإحساس بالمشكلة ينقسم المديرين لثلاث (3) فئات أساسية وهي متجنب للمشكلات وحلال للمشكلات وباحث عنها، كما أن أنماط السلوك تؤثر تأثيرا مباشرا على القرار ويتم تصنيف أنماط سلوك المديرين في أربعة (4) أنماط وهي: المجازفة، الحذر، التسرع، التهور.

#### 4. العوامل ظروف القرار:

يعد التردد في اتخاذ القرار من العوامل التي تعيق إصدار القرارات السليمة في الوقت المناسب مما يؤثر على المشكلة وفعالية حلها، وسبب التردد في اتخاذ القرار هو علاقة القرارات في المستقبل الذي يتميز بعدم القدرة على تحديد ما سيحدث فيه بشكل دقيق، مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات في ظروف، (السيد، 2000، صفحة 42) التالية كمايلي:

1.4. البيئة البسيطة المستقرة ( حالة التأكد ): يقصد بحالة التأكد التام أن يكون متخذ القرار على علم تام بكل المعلومات الملائمة اللازمة لاتخاذ القرار، ويفترض في هذه الحالة أن متخذ القرار يستطيع أن يحد كل البدائل الممكنة والمتطلبات اللازمة لتنفيذها كما يعرف على وجه اليقين نتيجة كل بديل. (كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، 1998، صفحة 91)

وهذه البيئة تمتاز بأن العوامل البيئية المؤثرة بسيطة وغير متغيرة وكذلك قليلة. (حسين، 2008، صفحة 26)

#### 2.4. البيئة البسيطة المتغيرة ( ما بين المخاطرة وعدم التأكد ):

وتتميز هذه البيئة بأن عدد العوامل البيئية قليلة وكذلك البسيطة ولكنها تتغير من فترة إلى أخرى، وكذلك القرار هنا يتغير من حالة التأكد أي وضوح إلى حالة عدم وضوح وهو عدم التأكد. (حسين، 2008، صفحة 26)

3.4. البيئة المعقدة المستقرة (حالة المخاطرة): وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل، وكذلك درجة احتمال حدوثها، والصفة الأساسية لهذه الحالة أنه نتائج كل بديل تتوفر معلومات قليلة لمتخذي القرار مما يعني أنه في حالة مخاطرة .

فكلما ازدادت كمية وجود المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل، كلما كانت الحالة أقرب إلى التأكد وانخفضت درجة المخاطرة والعكس إن كانت كمية وصحة ودقة المعلومات منخفضة

وهنا العوامل البيئية كثيرة ولكنها بسيطة ولا تتغير من فترة إلى فترة لذلك فهي إلى حد ما واضحة ولكن هناك بعض المخاطرة وخاصة لكثرة العوامل البيئية وعدم التأكد من المعلومات. (حسين، 2008، صفحة 26)

4.4. البيئة المعقدة المتغيرة ( حالة عدم التأكد ): يقصد بحالة عدم التأكد تلك الحالة التي يوجد فيها أكثر من بديل دون أن يعرف متخذ القرار ولا يستطيع أن يقدر احتمال حدوث كل بديل لعدم وجود أي بيانات سابقة، كما في حالة إنتاج منتج جديد، فهي القرارات التي تتخذ عندما ترسم أهداف المؤسسة العامة وسياستها، وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا بإمكانية حدوث أي من

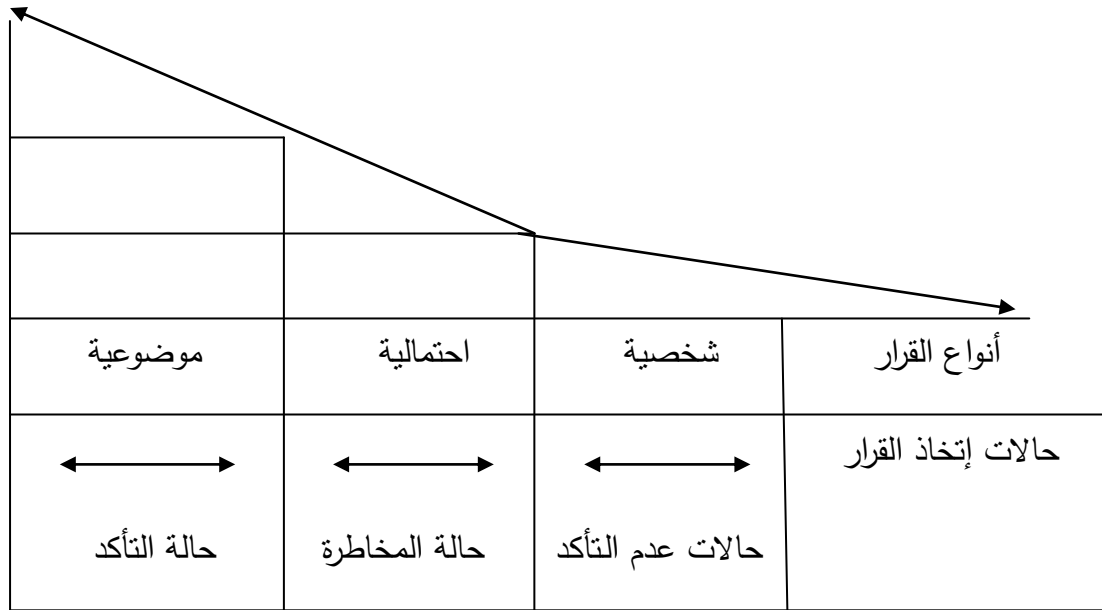


المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها. (حجازي، صفحة 121)

وفي مثل هذه الحالة البيئية فإن العوامل البيئية كثيرة وصعبة وغير واضحة وهي تتغير من فترة إلى أخرى وهذا ما يعقد الاحتمالات ومن هنا سميت بعدم التأكد. (حسين، 2008، صفحة 26)

الشكل رقم (04): حالات إتخاذ القرار (بيئة)

درجة دقة المعلومات 100%

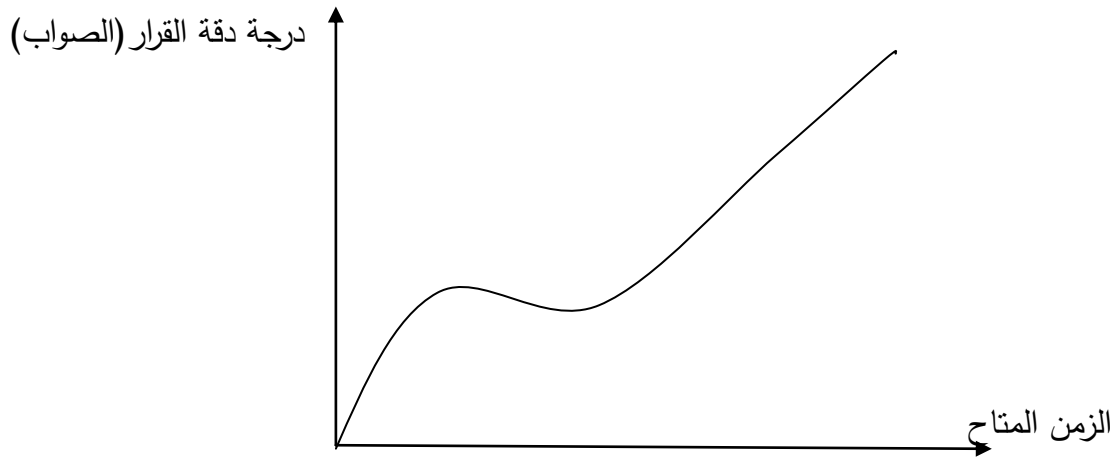


المصدر : (مزغني، 2014، صفحة 74)

##### 5. عوامل أخرى:

**1.5. تأثير عنصر الزمن:** يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لإتخاذ قراره كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر، وكلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار كلما تطلب منه السرعة في البت في القرار ما يقلل في البدائل المتاحة أمامه. (الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه ، 2008، الصفحات 147-148)

الشكل (05) : أثر عنصر الزمن على متخذ القرار.



المصدر: (الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه ، 2008، صفحة 147).

2.5. تأثير أهمية القرار: كلما ازدادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية: (منصور، 2006، صفحة 38)

- ✓ عدد الأفراد الذي يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير.
- ✓ كلفة القرار والعائد، حيث تزداد أهمية القرار، كلما كانت التكاليف الناشئة عنه أو العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة هذا القرار مرتفعا.
- ✓ الوقت اللازم لاتخاذ، فكلما ازدادت أهمية القرار احتاج الإداري إلى وقت أطول ليكتسب الخبرة والمعرفة بالعوامل المختلفة المؤثرة على القرار.

### الفرع الثاني: معايير اتخاذ القرارات المالية

توجد عدة معايير يمكن على أساسها المفاضلة بين الاستراتيجيات المختلفة، ولكن هذه المعايير تختلف من شخص إلى آخر تبعا لخبرته وعاداته شخصية، وأهم هذه المعايير هي:

#### 1. معايير التفاؤل:

وهنا يعتقد متخذ القرار أن البيئة تعمل لصالحه لذا فإنه يختار الإستراتيجية التي تحقق أعلى ربحية أو أقل تكلفة ويفضل إستخدام أسلوب في الحالات التي تكون فيها الخسارة قليلة بالنسبة للأرباح المنظرة وتختار الإستراتيجية التي يتحقق عنها أعلى ربحية عند الحديث عن الأرباح والإستراتيجية التي تحقق أدنى تكلفة عن الحديث عن التكلفة. (الصيرفي، 2006، صفحة 176)

وما يعاد على هذا المعيار عدم منطقيته في المفاضلة بين البدائل. (زميرير الموسوي، 2011،  
صفحة 389)

## 2. معايير التشاؤم:

يعتمد متخذ القرار هذا المعيار فمن أجل الحصول على أقل نتيجة من النتائج المتأكدة منها وهذه نتيجة هي سواء كانت أكبر تلكفة أو أقل عائد مرافق لكل بديل تحت كل حالة من حالات الطبيعة وبعد ذلك يقوم متخذ القرار باختيار أسوأ هذه النتائج للبدائل مجتمعة. (كحول، 2017،  
صفحة 86)

## 3. معايير التوفيق "معيار الوسط بين التفاؤل والتشاؤم":

يعرف هذا المعيار أيضا بمعيار هيرويكرز ويقوم على أساس الجمع ما بين أفضل العوائد وأدنى العوائد ( أعلى النتائج وأقل النتائج ) لكل بديل وبحيث تتقاسم النتائج احتمال حدوثها ما بين (0,1) فعندما يكون متخذ القرار متفائل يأخذ احتمالا قريبا من الصفر (0). (منصور، 2006،  
صفحة 57)

فمثلا: على إفتراض أن معامل التفاؤل لدى متخذ القرار 0.6 ومعامل التشاؤم 0.4.  
(الصيرفي، 2006، صفحة 178)

ويقوم متخذ القرار بضرب أعلى نتيجة لكل بديل بدليل التفاؤل ويضرب أقل نتيجة بدليل التشاؤم لكل بديل ثم يجمع الرقمان ويتم اختيار البديل الذي يحقق أعلى قيمة إذا كان متخذ القرار يهدف إلى تحقيق أقصى الأرباح، يتم اختيار البديل الأقل قيمة إذا كان متخذ القرار يهدف للوصول إلى أقل تكلفة. (كحول، 2017، صفحة 86)

## 4. معيار الندم "معيار سافاج":

يعرف سافاج الندم بأنه أحسن عائد يمكن أن ينتج عن أي بديل في أي ظرف من حالات الطبيعة مطروحا منه العوائد الأخرى لحالة الطبيعة نفسها، ولهذا يعرف بالحد الأدنى للكلفة الفرصة البديلة Minimize Opportunity Losses والتي تمثل المقدار المادي الذي تتم خسارته عند اختيار بديل لا يمثل البديل الأفضل. (منصور، 2006، صفحة 59)

خطوات اتخاذ القرار في هذه الحالة هي التالية: (زمير الموسوي، 2011، صفحة 389)

1. إذا كان هدف مشكلة القرار الوصول إلى أقصى ربح يختار متخذ القرار أكبر قيمة " نتيجة مقابلة لكل بديل تحت كل حالة من حالات الطبيعة " بشكل عمودي " ويطرح النتائج الأخرى أما إذا كان هدف مشكلة القرار أقل كلفة فإنه يختار أقل نتيجة ويطرحها من النتائج الأخرى، بعد ذلك نحصل على مصفوفة الندم.
2. اختيار أكبر قيمة ( أقصى خسارة للفرصة البديلة ) ووضعها في جدول أقصيات الندم.
3. إختيار أقل قيمة في جدول أقصيات الندم، ويكون البديل المقابل لها هو البديل الأفضل لأنها تقلل أقصى خسارة للفرصة البديلة إلى أدنى قيمة.

##### 5. معيار لابلاس:

وفقا لهذا المعيار يتم افتراض أن احتمالات حدوث حالات الطبيعة المختلفة هي احتمالات متساوية لذا يتم المفاضلة على أساس معيار أفضل قيم المتوقعة أي يختار الإستراتيجية ذات أعلى ربحية أو أقل تكلفة حسب طبيعة الهدف. (الصيرفي، 2006، صفحة 181)

خطوات اتخاذ القرار في هذه الحالة هي التالية: (منصور، 2006، صفحة 60)

1. حساب الوسط الحسابي لنتائج كل بديل تحت الحالات الطبيعة المختلفة.
2. تأخذ أفضل النتائج وذلك على شكل التالي:
  - ✓ الأكبر في حالة الربح.
  - ✓ الأقل في حالة التكاليف.
3. ترتيب النتائج في جدول وتأخذ العائد الوسيطى الأعلى.

**المطلب الثالث: تصنيف القرارات المالية:**

يهتم المنهج الحديث الإدارة المالية بكل من قرار الاستثمار وقرار التمويل باعتبارهما قرارين ماليين إستراتيجيين. وقرارات توزيع الأرباح.

**1. قرارات الاستثمارية:**

تعتبر قرارات الاستثمار من أهم قرارات الإدارة المالية، إن قرار مستوى الاستثمار أو حجم الاستثمار الذي يتخذه المدير المالي هو الذي يحدد عناصر الأصول الثابتة والأصول المتداولة والتوزيع النسبي لرأس مال الشركة بين مختلف عناصر الأصول وتستخدم الإدارة المالية مبدأ الفرصة البديلة ومردودها ومقدار التكاليف على القروض قصير الأجل من أجل تحقيق مبدأ الاستثمار الأمثل لعناصر الأصول المتداولة مما يجنب الشركة تحمل كلفة عدم استثمار الفائض أو ارتفاع كلفة العجز غير المخطط له. أما الجانب الآخر من القرارات هو الاستثمار في عناصر الأصول الثابتة الذي هدفه يكمن في تحقيق الزيادة في الأرباح مع أن التوسع في الاستثمارات في الأصول الثابتة قد يؤدي إلى زيادة الطاقة الإنتاجية التي قد تخلق بدورها انخفاض في استغلال الطاقة المتاحة مما يؤدي إلى ارتفاع كلفة الإنتاج وارتفاع أسعار البيع وانخفاض المبيعات ثم الأرباح. (محمد شهاب موسى ، القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط ، ، 2010، صفحة 309)

ويمكن تصنيف القرارات الاستثمار في ضوء البعد الزمني للعوائد المتوقعة إلى: (الزبيدي، 2008، صفحة 47)

**1.1 القرارات الاستثمارية قصيرة الأجل ( إدارة رأس المال العامل ):** تدور هذه المجموعة من القرارات حول الاستثمار في الموجودات المتداولة والتي تشكل جزءا مهما من حركة الاستثمار الداخلي في شركات الأعمال، بل أن الجزء الأكبر من المسؤوليات الإدارة المالية سوف ينحصر في تحديد حجم الاستثمار في الموجودات المتداولة وقراراتها الرئيسية مثل النقد والاستثمارات المؤقتة والذمم المدينة والمخزون السلعي لارتباط هذا الجزء بحركة الدورة التشغيلية وبقدرة الشركة في تحقيق وتعظيم عوائدها وفي تحديد وضمان السيولة المطلوبة، لذلك فالقرار السليم هو القرار الذي يضمن الحجم الاقتصادي الأمثل لحجم الاستثمار في الموجودات المتداولة.

2.1. القرارات الاستثمارية طويلة الأجل: تهتم هذه المجموعة من القرارات بالإنفاق الاستثماري الطويل الأمد والمتمثل بالاستثمار في الموجودات الثابتة. والمعروف عن هذا النوع من القرارات أنه يعتبر من أخطر وأصعب القرارات المالية لكونه يرتبط بنوع من الاستثمار يتصف بكبر المبالغ التي يحتويها ويضمن عوائد سنوية لفترات طويلة في المستقبل، إضافة إلى أن هذا النوع من الاستثمار يرسم حدود العملية الإنتاجية في شركة الأعمال وليس من السهولة التخلص منه عندما تم عملية الاستثمار فيه.

3.1. القرارات الاستثمارية الإستراتيجية: تهتم هذه المجموعة من القرارات بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة والمتمثل في الاتساع والنمو والثبات في سيطرتها على الأسواق المحلية أو التفكير في الأسواق في الأسواق العالمية. (كنجو، 1997، صفحة 43)

## 2. القرارات التمويلية:

تتمثل المجموعة الثانية من القرارات المالية في قرارات التمويل وتدور هذه القرارات حول كيفية الحصول على الأموال لتمويل الاستثمارات ويجب التأكيد على أن جوهر قرارات التمويل تدور حول تحديد المزيج الأمثل من مصادر تمويل الاستثمارات (هيكل التمويل)، أي تحديد تشكيلة التمويل من مصادر التمويل المتاحة المقترضة والمملوكة وأيضا تحديد نسبة التمويل من مصادر التمويل قصيرة الأجل ومصادر التمويل طويلة الأجل وبالتالي تحديد المزيج الأمثل والمناسب للتمويل، وكل ذلك يكون في إطار هدفها العام الذي يتمثل حصرا في تعظيم القيمة الاقتصادية للمؤسسة. (قرامز، 2016، صفحة 312)

إن إهتمام المدير المالي قبل إتخاذ القرار التمويلي وبعده هو التأكد من أن الأموال المطلوبة ممكن: (محمود الزبيدي، 2004، صفحة 73)

- ✓ توفيرها في الوقت المناسب.
- ✓ توفيرها بأقل تكلفة ممكنة.
- ✓ توفيرها خلال فترة زمنية مناسبة.
- ✓ استثمارها في المجالات الأكثر ربحا وعائدا.

ومن هنا فإنه عند اختيار نوع التمويل المناسب يجب دراسة الحالة المتوقعة لهذه المصادر التمويلية ثم ربطها مع الحالة المالية المتوقعة للمؤسسة بعد فترة زمنية مقبلة فالمركز المالي الحالي للمؤسسة لا يعطي مقياسا سليما للحكم على بمقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في مواعيدها

المستقبلية لذلك نجد أن المدير المالي يقوم بنوعين من التنبؤ الأول التنبؤ باحتياجات المؤسسة المالية ( كجزء من وظيفته كمخطط مالي) والثاني التنبؤ بمستقبل المصادر التي يلجأ إليها للحصول على التمويل اللازم.

### 3. قرارات توزيع الأرباح:

تعد القرارات الخاصة بالتصرف بالأرباح في المؤسسة الأعمال من أكثر الموضوعات اهتماما في الفكر الإدارة المالية المعاصرة، فيما بين توزيع الأرباح واحتجازها داخل مؤسسة الأعمال وجدت الإدارة المالية نفسها بين تيارين الأول ينظر إلى عملية توزيع الأرباح مسألة لا بد منها منطلقين من أن عملية توزيع الأرباح دون احتجازها سوف يؤثر بشكل مباشر في القيمة السوقية للسهم وبالتالي التأثير في تعظيم ثروة الملاك في حين يرى التيار الثاني من أن توزيع الأرباح ليس له علاقة تأثير في القيمة السوقية للمؤسسة ولا للقيمة السوقية للسهم الواحد.

وعلى وفق هذا الاختلاف تتباين اتجاهات الإدارة المالية في مؤسسات الأعمال بين الرغبة في توزيع الأرباح أو جزء منها وبين الرغبة في احتجازها لإعادة استثمارها أملا في زيادة النشاط التشغيلي، وبالتالي زيادة أرباحها مما سيكون له تأثير في سعر السهم في السوق الأوراق المالية. (خليل المناصير، 2009، صفحة 48)

تتضمن سياسات التوزيعات اتخاذ قرار بتوزيع أو احتجاز الأرباح عادة لإعادة استثمارها في المؤسسة، وهناك سياسات عديدة نذكر منها: (صالح الحناوي، 2010، صفحة 397)

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

**2. التوزيعات الثابتة:** والتي تنطوي على توزيع نسبة ثابتة من الأرباح، وتقوم الإدارة بزيادة النسبة إلا إذا كانت لها رؤية واضحة عن مستقبل أرباح المنشأة.

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

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

5. تجزئة الأسهم والتوزيعات في صورة أسهم: تقوم المنشأة بزيادة الأسهم المصدرة، وغالبا ما يؤدي ذلك لتخفيض سعر السهم، بينما تضير عملية إجراء توزيعات في صورة أسهم إلى قيام المنشأة بدلا من دفع توزيعات نقدية على المساهمين بدفع أسهم إضافية.

6. إعادة شراء الأسهم: تتضمن هذه العملية قيام المنشأة بشراء بعض الأسهم التي أصدرتها من قبل، وهو ما يترتب عليه تخفيض عدد أسهم المنشأة، ومن ثم زيادة ربحية السهم، وغالبا ما يؤدي ذلك إلى زيادة سعر السهم، وهناك نوعين من عملية شراء الأسهم الأولى عندما يتاح لمشركة أموال نقدية لتوزيعها على المساهمين، حيث تقوم توزيع هذه الأموال من خلال شراء الأسهم بدلا من دفع توزيعات نقدية، أما النوع الثاني فقد ترى إدارة المنشأة أن نسبة حق الملكية مرتفعة في هيكل رأس مال المنشأة، وهو ما يدفعها إلى إصدار سندات واستخدام حصيلتها في إعادة شراء الأسهم.



**المبحث الثالث: دور التحليل المالي في اتخاذ القرار:**

إن للتحليل المالي دور كبير في اتخاذ القرارات والرامي أساسا إلى صحة الوضع المالي الذي يجعل المؤسسة مطمئنة وهذا بضمان الاستمرارية والقدرة على تنفيذ إستراتيجيتها، كما يضمن سلامة القرارات المالية.

**المطلب الأول: دور المؤشرات المالية في اتخاذ القرار:**

إن مؤشرات التوازن تعطينا الوضعية الحقيقية للمؤسسة كما أنها تقيم أداء المؤسسة بحيث أنها تقدم للمدير المالي معلومات لاتخاذ القرارات المتعمقة بمصادر التمويل المثلى وقرار التخطيط بالإضافة إلى هذا فهي تعطي معلومات حول سيولة المؤسسة وحول الهيكل المالي للمؤسسة فبالتالي هي تساعد على اتخاذ القرار المقترح الاستثماري. (عبد الغفار، 2000، الصفحات 272-283).

في المرحلة الخاصة بالتحليل المالي يتم هذا التحليل على مدى العمر المتوقع للاستثمار وذلك للتأكد من توفر التمويل الضروري لتنفيذه وأن الاستثمار ينتج عنه سيولة لتغطية التزاماته.

**التحليل السيولة:** وهذا التحليل يهدف لمعرفة التدفق النقدي خلال فترة تنفيذ وتشغيل الاستثمار.

**التحليل هيكل رأس المال:** يهدف هذا التحليل إلى التحقق من أن التمويل يتلاءم مع الاستثمار من حيث النوع والمدة بالنسبة للاستثمارات الثابتة أو الاستثمارات في رأس المال العامل.

**المطلب الثاني: دور النسب المالية في اتخاذ القرار:**

إن الهدف الرئيسي للتحليل المالي بالنسب هو فهم البيانات الواردة في القوائم والتقارير المالية لتكون قاعدة من المعاوامات التي تساعد متخذ القرار في أداء عمله وبما أن النسب المالية هي محاولة لإيجاد العلاقة بين المعلوماتين الخاصتين إما بالقائمة وهي تزود الأطراف المعنية بالتحليل المالي فهم أفضل عن حقيقة وضع المنشأة وإما الاعتماد على تحليل كل معلومة على حدا.

ومن أنواع النسب المالية نذكر ما يلي. (مبارك، 2012، صفحة 16).

## الفرع الأول: نسب السيولة:

تهدف هذه الأخيرة إلى تقييم الطاقة أو القدرة المالية للمؤسسة على المدى القصير بحيث تقوم هذه النسب بتهيئة المناخ المناسب لاتخاذ القرار وأهم هذه القرارات قرار التمويل وقرار الإئتمان.

## الفرع الثاني: نسب الربحية:

مُحصلة لمختلف البيانات المتخذة في إدارة مختلف شؤونها، إذا فالتحليل بنسب الربحية يعبر عن مدى الكفاءة التي تتخذ فيها المؤسسة قراراتها الاستثمارية والمالية.

## الفرع الثالث: نسب النشاط:

تقيس هذه الأخيرة كفاءة إدارة المؤسسة في توزيع مواردها المالية توزيعاً مناسباً على مختلف أنواع الأصول، وهي تساعد على قرار التخطيط والرقابة المالية واتخاذ الإجراءات التصحيحية، كما أنها تقيم إنجازات ونشاط المؤسسة والحكم على مدى مناسبة البيانات المتبعة من الإدارة.

ومن استخدامات النسب المالية في اتخاذ القرار ما يلي:

## الفرع الرابع: استخدامات النسب:

## 1- استخدام النسب المالية في التخطيط المالي:

بحيث يمكن للشركة اتخاذ قرارات متعلقة بالأداء التشغيلي المستقبلي وكذلك قائمة المركز المالي التقديرية والتقدير الشخصي واسترشادا بالنسب المالية للشركات المماثلة داخل القطاع الصناعي.

## 2- استخدام النسب المالية في قرار الإنفاق العام:

تستخدم النسب المالية في تقدير التدفق النقدي وتقوم عملية استخدام التدفق النقدي الإضافي في مجال الموازنة الرأسمالية على تقدير التدفقات النقدية الخارجية لرأس المال العام ثم التدفق النقدي الداخل لرأس المال نتيجة تنفيذ الاقتراح الاستثماري، ترتبط التدفقات الداخلة والخارجة لرأس المال بالتوسعات الإنتاجية والتي تطلب زيادة بنود نقدية، الذمم نتيجة تنفيذ هذا الاقتراح وقد يتضمن الاقتراح الاستثماري في كثير من الأحوال إدخال منتجات جديدة أو عملية إنتاجية مختلفة أو نظام توزيعي

جديد إلا أنه يصعب استخدام البيانات التاريخية لتحديد العلاقة بين المخزون والذمم النقدية وبين المبيعات نظرا لطبيعة المقترحات الاستثمارية التي تغيرهن هذه العلاقات.

فإذا كان الاقتراح متشابها للاستثمارات المالية فإنه من المقبول استخدام النسب المالية للشركة لتقدير حجم الأصول المالية وأوراق القبض والمخزون التي تساعد على اتخاذ القرار.

### المطلب الثالث: دور تحليل الاستغلال في اتخاذ القرار:

بالنسبة لتحليل الاستغلال الوظيفي فإنه يحدد المسؤوليات حسب الوظائف أي أنه يحدد الوظائف التي لها أكثر مساهمة في تحقيق النتيجة ويساعد على تحديد السياسات الاستغلالية على حدا وتقسيمها في نهاية الدورة وبالتالي فهو يساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالإنتاج كقرار التخلي عن منتج معين يساهم بدرجة قوية في النتيجة كما يساعد على الرقابة واتخاذ القرارات التصحيحية، فبالنسبة لتحليل الاستغلال التفاضلي كذلك له دور في اتخاذ القرار منها: (مرعي، 1993، صفحة 221)

- قرار التوسع في حجم العمميات.
- قرارات البيع.
- قرار التغيير.

كما أن تحليل الاستغلال يساعدنا على اتخاذ القرارات التخطيطية بحيث يعتبر مفهوم التكلفة المناسب لاتخاذ القرارات التخطيطية وهو التكلفة التفاضلية وحيث أن القرارات عادة ما تتعلق بالمستقبل فبذلك تكون التكلفة متوقعة في المستقبل. (حماد و رميلي، 2018، صفحة 53)

كما أن التكلفة التفاضلية المناسبة لاتخاذ القرارات التخطيطية قد تشمل على تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة ورغم ذلك فهذه العناصر في مجملها لا بد أن تكون متغيرة، ويمكن القول أن المعيار المناسب لحساب التكلفة أغراض اتخاذ القرارات التخطيطية هو مدى ارتباط عنصر التكلفة المعين وبصرف النظر عن كون هذا العنصر متغيرا أو ثابتا. (حماد و رميلي، 2018، صفحة 53)

من خلال ما قلناه نستنتج أن تحليل الاستغلال يمكننا من توقع تكاليف أغراض القرارات

التخطيطية

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التركيز عليه في هذا الفصل الذي يهتم بالاطار النظري للتحليل المالي، وأهم ما جاء فيه أن التحليل يعتبر ضرورة حتمية في المؤسسة الاقتصادية لأهميته البالغة، فهذا ما أدى إلى تعميم استعماله في المؤسسة من أجل تطوير نشاطها في مجال الإنتاج والإنتاجية، فلذلك يجب توفير مقومات نجاحه في تحقيق هذا الهدف وذلك بالحرص على توفير مجموعة من الشروط منها ما يتعلق به نفسه ومنها ما يتعلق بمنهج وأساليب وأدوات التحليل التي يستخدمها.

أما القوائم المالية فتعتبر الوسيلة الأساسية التي تلعب دورا هاما وبارزا في الإفصاح المالي عن المؤسسة من خلال المعلومات الواردة فيها، التي تتمثل في القوائم المالية للميزانية، وحساب النتائج، وجدول تدفقات الخزينة وتغييرات الأموال الخاصة وحتى ملحق القوائم المالية التي تعمل على تحقيق التوازن المالي الذي نجد من أهم مؤشرات: رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل والخزينة والقدرة على التمويل الذاتي، وكذلك النسب المالية التي لا يمكن غض النظر عنها المتمثلة في نسب السيولة ونسب التمويل ونسب النشاط ونسب الربحية ونسب الاستغلال.

# الفصل الثالث

**تمهيد :**

تدعيما لما تم تناوله في الجانب النظري من خلال الفصلين السابقين تم المحاولة اعداد دراسة حالة تتعلق بدور التحليل المالي في تحسين اتخاذ القرارات المالية للمؤسسة ، وتم اختيارنا لأحد المؤسسات البارزة على الساحة المحلية على مستوى ولاية بسكرة ، حيث تعتبر مؤسسة تكييف و تصدير التمور AGRODAT بسكرة من المؤسسات الصغير و المتوسطة التي تنشط في الولاية و متوجاتها من أهم المنتوجات الرائدة في المنطقة ، حيث تعمل هذه المؤسسة كغيرها من المؤسسات لتقديم الأفضل ، ولهذا سنقوم فيها بالدراسة الميدانية من خلال تطرقنا الى ثلاث مباحث

- المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة تكييف و تصدير التمور AGRODAT بسكرة
- المبحث الثاني : عرض القوائم المالية لمؤسسة تكييف و تصدير التمور AGRODAT بسكرة  
( 2015/2014 )
- المبحث الثالث : تحليل المحتوى المعلوماتي لمؤسسة تكييف و تصدير التمور AGRODAT بسكرة (2015/2014)

## المبحث الأول ماهية المؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT بسكرة.

سنتطرق في هذا المبحث الذي يعتبر مدخلا للدراسة الميدانية، إلى تقديم عرض عام للمؤسسة تكييف وتصدير التمور بولاية بسكرة من خلال الطرق إلى نشأتها ونشاطها ثم نحاول تحليل نظام الإمداد المتكامل أهم وظائفه وأخيرا نحاول تقديم بعض المؤشرات المالية للأداء التجاري للمؤسسة.

### المطلب الأول تقديم عام مؤسسة بسكرة.

تعتبر مؤسسة تكييف وتصدير التمور بولاية بسكرة من أبرز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ظهرت سنة 2006، في مجال تصدير التمور، مما يجعلها من أهم المؤسسات على مستوى ولاية بسكرة في قطاع التصدير.

### أولاً: لمحة تاريخية حول مؤسسة تصدير وتكييف التمور بسكرة.

مؤسسة يقوم نشاطها على معالجة وتكييف وتصدير التمور، وهي تقع بمنطقة التجهيزات شمال بلدية بسكرة ولقد تم اختيار هذا الموقع بناء على توجيهات وتقسيم الوكالة العقارية لولاية بسكرة بموجب عقد موثق رقم 68 بتاريخ 2006/01/12 تصنيف هذه الشركة ضمن المؤسسات المتوسطة ومن الناحية القانونية هي الشركة ذات مسؤولية المحدودة تأسست بتاريخ 2006/09/20 برأس مال قدره 40.000.000.00 دج وتعتبر هذه الشركة استثمارا خاصا، تعود ملكية الأولى لأربعة (04) أفراد من عائلة واحدة وهم الأعضاء المؤسسين لها، لتتعرض المؤسسة بعدها لإفلاس والتوقف عن النشاط سنة 2008 ليتم شراءها من المسير الحالي لها السيد قدور عبد العزيز وشركاء بعد إنشاء مؤرخ بتاريخ 25 جانفي، لتبقى على نفس التسمية الأولى للمؤسسة ويتغير رأس مالها تأسيسي ونسبة مساهمة الشركاء الجدد لها والبالغ عددهم ثمانية (08) من بينهم خمسة (05) من عائلة واحد، حيث بلغ رأس مالها الجديد 81.200.000,00 دج و حددت نسبة مساهمة اثنين (02) من الشركاء بـ 20% أي مبلغ 16.240.000.00 دج لكل واحد منهما، أما باقي المبلغ فكان نسب مساهمة متساوية قدرت بـ 10% أي مبلغ 8210.000.00 دج و قدرت القيمة الإجمالية للمشروع 76000.000.00 دج مقدمة كما هو مبين في الجدول التالي:

## الجدول رقم (01): العناصر المكونة الإجمالية لمشروع مؤسسة AGRODA بسكرة.

المبلغ	التعيين
34.314.787.00 دج	المباني
7.370.000.00 دج	تجهيزات وحدة التكييف
29.250.000.00 دج	الأرض
5.000.000.00 دج	غرف التبريد
65.213.00 دج	أشغال التوصيل للماء والغاز والكهرباء

المصدر: من إعداد بالاعتماد على وثائق داخلية من المؤسسة.

كما كانت هناك بعض التعديلات والزيادات التي قامت بها المؤسسة، والتي تمثلت في زيادة المبنى خاص بالتخزين سنة 2016، وكذلك تم تعديل أرضية المؤسسة، حيث بلغ تكلفتها: 200000000 تقريبا. كذلك مطعم في طور الانتهاء من إنجازه (لم تحدد قيمته بعد)، والذي سيتم الانتهاء منه والعمل به سنة 2017.

الانطلاق الفعلي لعملية الإنتاج تم في شهر اكتوبر سنة 2011 بطاقة إنتاجية قدرت بـ 138.124 طن/السنة من كمية التمور المصدرة نحو الخارج لتصل أقصاها سنة 2015 بتصدير 612 طن/السنة، وبعدد عمال ثابت يصل إلى 90 عامل في السنة.

وتطمح المؤسسة للوصول إلى تحقيق طاقة إنتاجية تقدر بـ 1500 طن/السنة. وتترجع المؤسسة على مساحة 3.250 م<sup>2</sup>، والمزودة بجميع المرافق الضرورية، شبكة الطرقات الموصلة إليه، ماء، كهرباء غاز وشبكة قنوات صرف المياه و تحتوي الوحدة على المكونات الموضحة في الجدول الموالي:



## الجدول رقم (02) مكونات مؤسسة AGRODAT بسكرة

الرقم	التعيين	المساحة	الارتفاع	ملاحظات أخرى
01	مستودع للتكييف	600 م <sup>2</sup>	7 م	هيكل وسقف معدني
02	غرفة للتبريد	400 م <sup>2</sup>	4.84 م	حجم 2000 م <sup>3</sup>
03	مستودع التحضير	240 م <sup>2</sup>	3.50 م	مجهز بمسخن مركزي
04	جناح إداري	27 م <sup>2</sup>		منجز بالعناصر الجاهزة
05	وحدة التخزين			حجم 1000 م <sup>3</sup>
06	مرفقات: غرف تغيير الملابس 70م <sup>2</sup> + مركز حراسة 14م + 2محول كهربائي+ مساحة مهيئة وجدار تصوين			مجهزة بصنابير ودورة المياه
07	معدات وتجهيزات أخرى			

المصدر تم الإعداد بالاعتماد على وثائق داخلية بالمؤسسة.

كما كانت هناك بعض التعديلات والزيادات التي قامت بها المؤسسة، والتي تمثلت في زيادة المبنى خاص بالتخزين سنة 2016، وكذلك تم تعديل أرضية المؤسسة، حيث بلغ تكلفتها: 200000000 تقريبا. كذلك مطعم في طور الانتهاء من إنجازه (لم تحدد قيمته بعد)، والذي سيتم الانتهاء منه والعمل به سنة 2017.

## ثانية: التعرف بمنتوج المؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT بسكرة:

تقوم مؤسسة AGRODAT بالإنتاج أربعة (04) منتجات رئيسية بأشكال ومواد تغليف مختلفة بالإضافة إلى التمور التالفة التي تباع إلى مربّي المواشي كأعلاف للحيوانات وبيع أدوية التمور أيضا والتي يعاد استخدامها من الخواص في صناعات أخرى كبن القهوة أو غذاء للأسماك وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

## الجدول رقم (03): منتجات مؤسسة AGRODAT.

الأوزان	مادة التغليف	النوعية	الشكل	تشكيلة المنتجات
(03) كلغإلى (05) كلغ	كيس من السيلوفان	رفيعة	العرجون "Régime"	تمور رطبة "لينة"
(01) كلغ (02) كلغ (05) كلغ	علب "كرتون"	رفيعة جيدة	العناكيل أو الأغصان "Branchettes"	
		جيدة		
(200) غ (220) غ (400) غ (800) غ	علب شفاقة PET	جيدة	تمور بدون نواة	تمور جافة
(05) كلغ (09) كلغ	كرتون			
(10) كلغ	كرتون			فريئة التمر
(01) كلغ	كيس من السيلوفان علب "كرتون"	متوسطة	طويلة	عجينة التمر
أوزان مختلفة				التمور التالفة وأنوية التمور

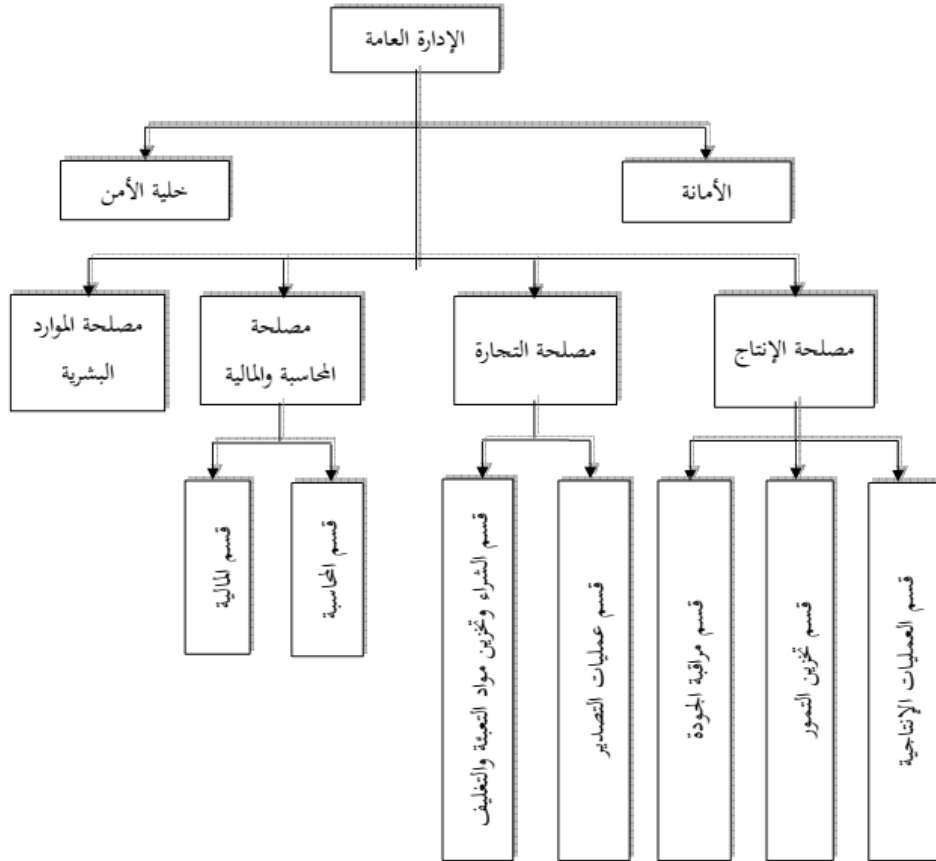
المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على وثائق داخلية من المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تقوم بتغطية احتياجاتها من مواد اولية ومواد تغليف ووسائل النقل من مصادر محلية وأجنبية، كذلك وتستخدم المؤسسة بعض المواد الأخرى في عملية إنتاجية منها: التجميع والزنى، شريط لاصق غاز الميثيل، إلا أن تكلفتها الهامشية مقارنة مع تكلفة المواد الأساسية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة AGRODAT.

تتوزع الأنشطة داخل المؤسسة وفق هيكل تنظيمي بشكل يمكنها من ممارسة مختلف وظائفها بشكل يتلاءم مع طبيعة نشاطها وخصوصيته. وعليه فالتنظيم الداخلي لإدارة المؤسسة يتبع الأساس الوظيفي، الذي يستند على الوظائف التي تمارسها المؤسسة، حيث تم تخصيص مصلحة لكل وظيفة، وتتفرع من كل مصلحة عدة أقسام تابعة لها، إلا أن الإشراف على كل مصلحة مازال يتم على يد شخصين أو ثلاثة لطبيعة المؤسسة فهي حديثة النشأة ومن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي ضوء إمكانيات مؤسسة AGRODAT ونوعية النشاط الذي تمارسه اعتمدت على الهيكل التنظيمي التالي المبين في الشكل التالي:

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي لمؤسسة محل الدراسة AGRODAT بسكرة.



المصدر: تم الإعداد بالاعتماد عن مصلحة الموارد بمؤسسة AGRPDAT بسكرة.

وفيما يلي شرح مكونات هذا هيكل:

**1 الإدارة العامة:** يتولى الإدارة العامة للمؤسسة المسير الحالي السيد قدور عبد العزيز ومساعدته السيد سعدي محمد الهادي وهما من بين الشركاء وهي تهدف إلى مساعدة ورؤساء المصالح في مراقبة مصالح المؤسسة وتنفيذها لمخططها الاستراتيجي الذي يتم تحديده من طرف لجنة الإدارة وبتفويض من الشركاء تقوم الإدارة العامة بالمهام الآتية:

- تمثيل المؤسسة مع مختلف المتعاملين، والأدوات كالبنوك مديرية الضرائب... وغيرها، إلى جانب التوقيع على الشيكات و الفواتير.
- الاجتماع بالشركات ورئيس مصلحة المحاسبة و المالية بشكل دوري لتحديد سياسة المؤسسة اتخاذ ومورديها زبائنها، ومموليها على متابعة تنفيذ القرارات المتخذة.
- الاجتماع دوريا مع باقي الشركاء مرتين في السنة وذلك قبل بداية موسم جني التمور لوضع الخطوط العريضة لمخطط أعمال وإمكانية القروض والمصادقة عليه، أما الاجتماع الثاني فيكون في الثلاثي الأول من السنة ومتابعة حصيلة الميزانية السنوية، وتوزيع المستحقات والحصص من الأرباح، و قد يكون هناك اجتماعات أخرى غير مبرمجة في الحالات الطارئة و المستعجلة.
- استقبال العمالة الماهرة.
- إسلام المداخل سواء كانت في صورة نقدية أو حسابات جارية أو بنكية.
- تسديد الأعباء و المصاريف.
- الاجتماع مع مدقق الحسابات الذي تتعامل معه المؤسسة بهدف المتابعة القانونية وأعمالها ومستحقاتها، وديونها، وإعداد ميزانيتها والإشراف على حل نزاعاتها مع مختلف الأطراف ذات العلاقة (المصالح الجبائية، الزبائن... إلخ).

**2 الأمانة:** تعمل على توفير المعدات المكتبية، وتسيير مختلف العمليات الروتينية المتعلقة بمراسلة المتعاملين مع المؤسسة، والاطلاع ردودهم الخاصة، مع الاستخدام المؤسسة لتكنولوجيا الإعلام و الاتصال الحديثة كالإنترنت، وتسهيل اتصالهم بالمدير.

**3 خلية الأمن:** تتمثل مهمتها في حماية الممتلكات والأفراد من خلال تشديد الحراسة خاصة أثناء الليل وكذا التدخل لمنع دخول أي فرد أو وسيلة نقل ليست ملكا للمؤسسة، وعدم خروج المنتج إلا بإذن من المسير.

4 مصلحة الإنتاج: تنقسم هذه المصلحة إلى:

4-1: قسم العمليات الإنتاجية: يتم على مستوى هذا القسم القيام ب:

- دراسة برامج استقبال التمور ووضع برنامج العمليات المعالجة والتوضيب بالتعاون مع مصلحة التجارة، ومصلحة التموين.
- الإشراف على تسيير مراحل العملية الإنتاجية.
- الرقابة على أداء عمل الإنتاج.
- تحديد حجم الفائض، أو العجز في عدد العمال وتبليغ إلى مصلحة المحاسبة، والمالية لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

4-2: قسم مراقبة الجودة: تقوم هذه المصلحة بتوفير الكفاءة، ويد العاملة، خبرة ومؤهلة، تسمح بالعناية اللازمة والمراقبة النوعية التمور من خلال توفرها على مخبر التحاليل الفيزيوكيميائية التمور ومواد التغليف والتعبئة باستخدام مواد كيميائية لمعالجة الأمراض في التمور بالإضافة إلى المعالجة بالبرودة للحفاظ على المنتج، أما التحاليل البيولوجية فهي تعتمد على مخبر خارجي خاص، وفيها يتعلق بجودته، ونظافة وسلامة الأفراد والعاملين في محيط عملهم، تقوم المؤسسة بنوعية العمال وتكوينه في هذا المجال، من خلال الالتزام بالشروط العقارية وتطبيق السياسة والقواعد التنظيمية المحددة في النظام (كغسل اليدين، عدم وضع الإكسسوارات والمجوهرات والمواد التجميل، إهداء أمور دون جيوب لتفادي وقوع موجودات خاصة في المنتجات التامة الصنع..... وغيرها).

4-3 قسم تخزين التمور: تتمثل في المحافظة على التمور المخزنة سواء كانت تمور هام أو منتجات تامة الصنع إلى غاية إسلامها من طرف قسم عمليات التصدير بمصلحة التجارة.

5 مصلحة التجارة: تتكون هذه المصلحة منك و قسمين (02) فرعين.

5-1: قسم الشراء وتخزين مواد التعبئة والتغليف: وتتمثل مهمته في إبرام عقود الشراء مع موردي التمور الخام، والتفاوض معهم حول الحجم والنوعية والسعر الآجال إسلام التمور، هذا ويقوم القسم بشراء مواد التعبئة والتغليف بناء على تعليمات قسم التصدير، بالإضافة إلى متابعة استخدام مواد التعبئة والتغليف والمحافظة عليها وتحديد حجم الاحتياجات التي تسعى تلبيتها لتحقيق الأهداف التسويقية.

5-2: قسم عمليات التصدير: تتمثل مهمتها الأساسية في الحفاظ على زبائن الحاليين، والبحث عن إبرام صفقات جديدة من خلال طرق تغليف متنوعة، و أجال تسليم مرضية ، هذا وتكفل القسم بتسيير مختلف الإجراءات المتعلقة بعمليات البيع والتصدير .

6 مصلحة المحاسبة والمالية: من بين المهام التي تكفل بها هذه المصلحة بقسميها (قسم المحاسبة و قسم المالية) نجد:

- التسجيل المحاسبي لكل العمليات التي على مستوى المؤسسة والإلتقان بالوثائق المقررة لها.
  - إعداد كشوفات الجرد مع نهاية كل دورة استغلال.
  - متابعة العمليات المتعلقة بالصندوق والبنك والحساب الجاري.
  - إعداد الميزانيات الحسابية مرفقة بجدول حسابات النتائج.
  - تحديد حجم الموارد المالية اللازمة لكل مصلحة بناء على نتائج الميزانيات التقديرية.
- يقوم رئيس مصلحة المحاسبة والمالية بتقديم الاستشارية إلى تسيير المؤسسة دون أن يكون له حق اتخاذ القرار، إلى جانب تمثيله لتسيير المؤسسة أمام الهيئات العمومية والبنوك والمصالح الجنائية.

7 مصلحة الموارد البشرية: تعمل المؤسسة بصفة دائمة على تطوير الموارد البشرية و الكفاءات والمهارات رغم أن عددهم ليس كبيرا، كما تعمل قدر الإمكان على امتصاص البطالة خاصة في منطقة بسكرة من خلال توظيف اليد العاملة التسوية المهنية لعدة اعتبارات، إلا أنها أهمها هو استعداد المرأة للعمل في المجال مقارنة بالرجال خاصة فيما يتعلق بمرحلة الفرز للتمور من العملية الإنتاجية، التي تتطلب مهارات خاصة ومحددة في الممارسة للنشاط، كما تتولى هذه المصلحة إنجاز المهام التالية:

- السهل على انضباط العمال أثناء العمل وتسجيل الغيابات.
- استقبال ملفات طلبات العمل وترتيبها حسب الأولوية.
- تحديد العطل، وتقديم رخص التغيب، تأمين العمال وضمان حقوقهم مقابل الصرامة في العمل، والمهام وانضباطهم.
- وعمليا يمكن القول بأن هناك تناسق كبير بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة وحجمها، بحيث يشجع هذا الهيكل على الاتصال الفعال بين مختلف المصالح، كما يساعد في تحديد المسؤوليات، ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: أهداف مؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT بسكرة وعوامل نجاحها:

تسعى مؤسسة إلي تحقيق العديد من الأهداف المسطرة و عدة عوامل تساهم في نجاحها داخليا وخارجيا.

### 1. أهداف مؤسسة:

- التعريف بالمنتج الوطني.
- تعظيم الإنتاج.
- زيادة المبيعات داخل الوطن وخارجه.
- تخفيض التكاليف بصفة عامة.
- تعظيم الربح.
- إيجاد مركز تنافسي جيد في السوق.

### 2. عوامل نجاح المؤسسة تكييف وتصدير التمور:

نظرا لوجود عدة عوامل داخل وخارج المؤسسة منها:

- وجود عدة منشأة قاعدة داخل المؤسسة (ورشات إنتاج، كبر حجم غرف التبريد).
- وجود فضاء كبير لتخزين المواد الأولية والمنتوج المصنع.
- تمويل المؤسسة بتيار كهربائي ذو طاقة كبيرة.
- زيادة اليد العاملة للمؤسسة كل سنة حيث كانت 114 عامل سنة 2015 وأصبحت 134 في 2016.
- تقديم طلبيات كبيرة على منتوجها وذلك من حيث جودتها ونظافتها.
- تواجد المؤسسة في مكان مشهور بإنتاج التمر ولاية بسكرة.

المبحث الثاني : عرض القوائم المالية لمؤسسة تكييف و تصدير التمور AGROAT بسكرة لفترة (2014-2015):

تعتبر القوائم المالية المرآة العاكسة لصورة المؤسسة لأي مؤسسة اقتصادية ومن خلالها يتمكن كل من المساهمين والمقرضين وباقي الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة من تقييم أدائها، ومن خلال هذا المبحث سنحاول عرض أهم قوائم المالية لمؤسسة تكييف و تصدير التمور لفترة 2014-2015، المتمثلة في الميزانية، جدول حسابات النتائج والميزانية المالية المختصرة.

### المطلب الأول عرض ميزانية مؤسسة تكييف و تصدير التمور AGRODAT بسكرة

تقوم مؤسسة تكييف و تصدير التمور AGRODAT بسكرة بإعداد الميزانية المحاسبية مثلها مثل باقي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك حسب النظام المحاسبي والمالي وطبيعة نشاطها وذلك كما هو مبين في الملاحق رقم (07)، الميزانية المحاسبية للمؤسسة لسنتي 2014-2015.

فالميزانية تتكون من جانبين أساسيين هما: الأصول والخصوم، فالأصول تمثل استخدامات الموارد المالية التي تحصل عليها المؤسسة، أما الخصوم فتتمثل الموارد المالية التي هي تحت تصرف المؤسسة.

**1- جانب الأصول لميزانية المؤسسة:** الجدول التالي يظهر ميزانية مؤسسة تكييف و تصدير التمور "جانب الأصول":



جدول رقم(04): يظهر جانب الأصول لميزانية مؤسسة تكييف و تصدير التمور للفترة (2014-2015)

الوحدة: دج

2015	2014	البيان
		أصول غير متداولة
	123479919.70	تثبيتات غير عينية
1451170506.24	1372694537.03	تثبيتات عينية
379354942.36	379354942.36	الأراضي
1020559816.84	1039097915.65	المباني
255207225.82	352315374.47	المنشآت التقنية، المعدات والأدوات
166418888.22	178296671.55	صناعية
797816313.57	605449000.17	تثبيتات عينية أخرى
123475589.00	123475589.00	تثبيتات في شكل إمتيازات
		التثبيتات الجاري إنجازها
		تثبيتات مالية
123458589.00	123458589.00	سندات الفروع المنتسبة
135645972.13	135337598.56	المساهمات والديون الدائنة الأخرى
		السندات المثبتة الأخرى
		القروض والأصول المالية الغير جارية
		الأخرى
		الضرائب المؤجلة على الأصول
4453107843.18	4432960137.49	مجموع الأصول غير المتداولة
		أصول المتداولة

271471788.35	292716646.57	منتجات قيد التنفيذ
205211634.29	242342008.44	المواد الأولية واللوازم
180947880.95	170138654.05	التموينات الأخرى
132225851.11	127149562.46	المخزونات من المنتجات
194522176.19	179831267.05	مخزونات أخرى
		ديون واستخدامات مماثلة
		ديون على الضرائب الزراعية
153630105.97	144508362.30	ديون ضمن المجموعة
136059246.06	133235505.56	الزبائن
125746402.16	149000977.16	مدينون آخرون
876159321.36	802462804.87	ضرائب وما يماثلها
		ديون الأخرى واستخدامات مماثلة
876159321.36	802462804.87	الموجودات وما يماثلها
		التوظيفات والأصول المالية الجارية
		الخبزينة
	3043848593.33	مجموع الأصول المتداولة
3152133727.80		
7605241570.98	7476808730.82	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على التقارير المالية والملحق رقم (08).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أصول الميزانية عرفت زيادة بنسبة 10.17% بمقارنة مع السنة الماضية، وهذا راجع للزيادة الملحوظة في معظم عناصر تركيبة الأصول للمؤسسة فمثلا بلغت نسبة الزيادة في الخبزينة بنسبة 10.91% مقارنة بالسنة الماضية.

2- جانب الخصوم لميزانية المؤسسة: الجدول التالي يظهر ميزانية مؤسسة تكييف وتصدير التمور من جانب "الخصوم" للفترة (2014-2015)

الجدول رقم (05): يظهر جانبا لخصوم لميزانية مؤسسة تكييف وتصدير التمور للفترة (2014-2015):

الوحدة: دج

البيان	2014	2015
الأموال الخاصة		
رأس مال صادر	1572916789.00	1572916789.00
رأس المال غير مستعان به		
علاوات واحتياطات	250788837.84	326748959.74
فارق إعادة التقييم		
النتيجة الصافية	235479714.11	284777791.93
تسوية نتيجة تغيير الطريقة/ تصحيح الأخطاء		
أموال خاصة أخرى		
مجموع الأموال الخاصة	2059185340.95	2184443540.67
الخصوم غير متداولة		
إعانات التجهيز		
سندات الخزينة		
إقتراضات أخرى وديون متماثلة	217633433.97	489230172.94
الديون المرتبطة بالمساهمات		
ديون أخرى غير جارية		
منتجات أخرى وأعباء مؤجلة		
المؤونات للمعاشات والإلتزامات	168637828.08	179593601.02
المماثلة		
المؤونات للأعباء - (الضرائب/تجديد التثبيات)		
الجاري إنجازها	3717904578.77	

3252152748.14 123965919.81	123461867.68	المؤونات الأخرى للأعباء المؤونات والمنتوجات الضرائب المؤجلة على الخصوم
4044942441.95	4104366446.45	مجموع الخصوم غير المتداولة
763456789.00 124256737.40	763456789.00 124693740.66	الخصوم المتداولة سندات الخزينة ديون على الضرائب الزراعية ديون ضمن المجموعة موارد المواد الأولية
140060238.85 169288777.95 178793045.16	130855902.46 156772210.24 137478301.06	موردون آخرون والحسابات الملحقة الضرائب ديون أخرى جارية خزينة الخصوم
1375855588.36	1313256943.42	مجموعة الخصوم المتداولة
7 605 241 570,98	7476808730.82	المجموع العام للخصوم

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على التقارير المالية والملحق رقم(09).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان خصوم المؤسسة في سنة 2015 عرفت ارتفاع بنسبة

10.17% مقارنة بالنسبة الماضية وهذا راجع الى اجمالي الديون ( ديون طويلة وقصيرة الأجل).

المطلب الثاني: عرض جدول حسابات النتائج لمؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT خلال الفترة 2014-2015:

يعتبر جدول حسابات النتائج الوسيلة التي يتم بموجبها تحديد إيرادات وتكاليف الدورة المالية، فمن خلاله يمكن معرفة سير نشاط أي مؤسسة في دورة مالية ما، والجدول الموالي يوضح جدول حساب النتيجة حسب الطبيعة لمؤسسة تكييف وتصدير التمور سنة 2014-2015، الذي من خلاله يمكن تقييم أداء المؤسسة للفترة المعينة.

الجدول رقم (06): جدول حسابات النتائج لمؤسسة تكييف وتصدير AGRODAT التمور (حسب الطبيعة للفترة) 2014-2015:

الوحدة: دج

البيان	2014	2015
رقم الأعمال	1756578029.90	2332024449.40
مبيعات من البضائع	1174134.50	246686.69
مبيعات من المنتجات التامة	1750793163.41	2327278450.08
مبيعات المنتجات الأخرى	556542.39	596917.40
خدمات الأخرى	4054189.60	3902395.23
تغير مخزون المنتجات التامة وقيد التنفيذ	-12705917.36	5076288.65
الإنتاج المثبت	853407.71	1572090.291
اعانات الإستغلال		
<b>2- إنتاج الفترة</b>	<b>1744489567.09</b>	<b>2338672828.96</b>
مشتريات مستهلكة	-1410759309.15	-1906594822.87
خدمات خارجية واستهلاكات أخرى	34051875.38	-38490780.55
<b>3- استهلاك الفترة</b>	<b>-1444811184.53</b>	<b>-1945085603.42</b>
<b>3- القيمة المضافة للإستغلال</b>	<b>299678382.56</b>	<b>393587225.54</b>
أعباء المستخدمين	-138184316.03	-148693504.06

-5686059.00	-5246167.00	ضرائب ورسوم والمدفوعات المشابهة
<b>239207662.48</b>	<b>156247899.53</b>	<b>4-الفائض الاجمالي للاستغلال</b>
61151662.67	18146369.55	المنتجات العملياتية الأخرى
-1094874.46	-1662862.67	الأعباء العملياتية
-39192676.62	-31995558.99	مخصصات الاهتلاكات والمؤونات
-395921252.00	-335181909.74	مخصصات عن خسائر القيمة والمؤونات
333761105.75	334054083.80	استرجاع عن خسائر القيمة والمؤونات
<b>233911627.82</b>	<b>139608021.48</b>	<b>1- نتيجة الاستغلال (التشغيلية)</b>
475348.96	1288947.94	نواتج مالية
-5439536.20		أعباء مالية
<b>-4964187.24</b>	<b>1288947.94</b>	<b>6-النتيجة المالية</b>
<b>228947440.58</b>	<b>140896969.42</b>	<b>7-النتيجة العادية قبل الضريبة (5+6)</b>
-45316286.00	-31366223.00	الضرائب الواجب دفعها عن نتائج العادية
-10151.65	2492178.69	الضرائب المؤجلة (التغيرات) على النتائج العادية
22300000.00	2097978968.38	مجموع نواتج نشاطات العادية
2734060946.34	1985956043.27	مجموع أعباء النشاطات العادية
-2572739943.41		
<b>161321002.93</b>	<b>112022925.11</b>	<b>8-النتيجة الصافية للنشاطات العادية</b>
		العناصر الغير العادية ( نواتج ) (للتوضيح)
		العناصر الغير العادية (أعباء) (للتوضيح)
		<b>9-النتيجة الغير عادية</b>
<b>161321002.93</b>	<b>112022925.11</b>	<b>10-النتيجة الصافية للفترة</b>
		الحصة من النتائج الصافية للشركات موضح المعادلة (1)
		<b>11-النتيجة الصافية للمجموعة المدمجة (1)</b>
		منها حصة ذوي الأقلية (1)
		حصة المجمع (1)

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على التقارير المالية والملحق رقم (10) .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه غياب النتيجة غير العادية، وهذا ما جعل النتيجة الصافية بعد الضريبة للفترة هي نفسها النتيجة الصافية للفترة، فالنتيجة غير العادية تؤثر في نتيجة الصافية بالزيادة (+) والنقصان (-).

المطلب الثالث: عرض الميزانية المالية المختصرة:

الجدول رقم (07): الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة تكييف و تصدير التمور AGRODAT جانب الأصول فترة (2014-2015). 1342153.

الوحدة: دج

2015	2014	البيان
المبالغ	المبالغ	
2137738013,94	1866609488,46	الأصول الثابتة
2137738013,94	1866609488,46	مجموع الأصول الثابتة
		أصول متداولة
271471788,35	292716646,59	قيم الاستغلال
194522176,19	179831267,05	قيم قابلة للتحقق
876159321,36	820462804,59	قيم جاهزة
1342153285.90	1 293 010 718,23	مجموعة الأصول المتداولة
7 605 241 570,98	7476808730.82	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الميزانية المحاسبية.

الجدول رقم (08): الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة تكييف وتصدير التمور جانب الخصوم فترة (2014-2015):

الوحدة: دج

2015	2014	البيان
المبالغ	المبالغ	
1937529962,67	1812271762,95	الأموال الدائمة
536876115,81	386461867,68	الأموال الخاصة
2474406078,48	2198733630,63	ديون طويلة الأجل
882028432,32	819429787,42	مجموع الأموال الدائمة
3356434510,84	3018163418,05	ديون قصيرة الأجل
		مجموع الخصوم

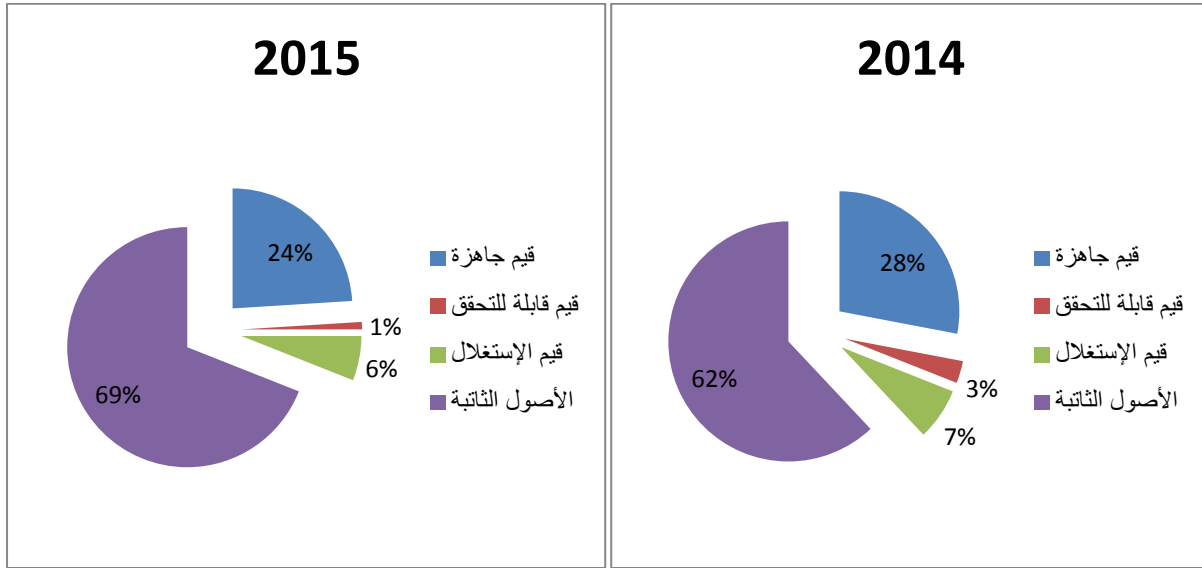
المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الميزانية المحاسبية.

من أجل جعل قراءة معطيات الميزانية المختصرة لمؤسسة تكييف وتصدير التمور أكثر وضوحا

وسهولة نقوم بتمثيلها بيانيا بالاعتماد على طريقة دوائر النسبية كما يلي:



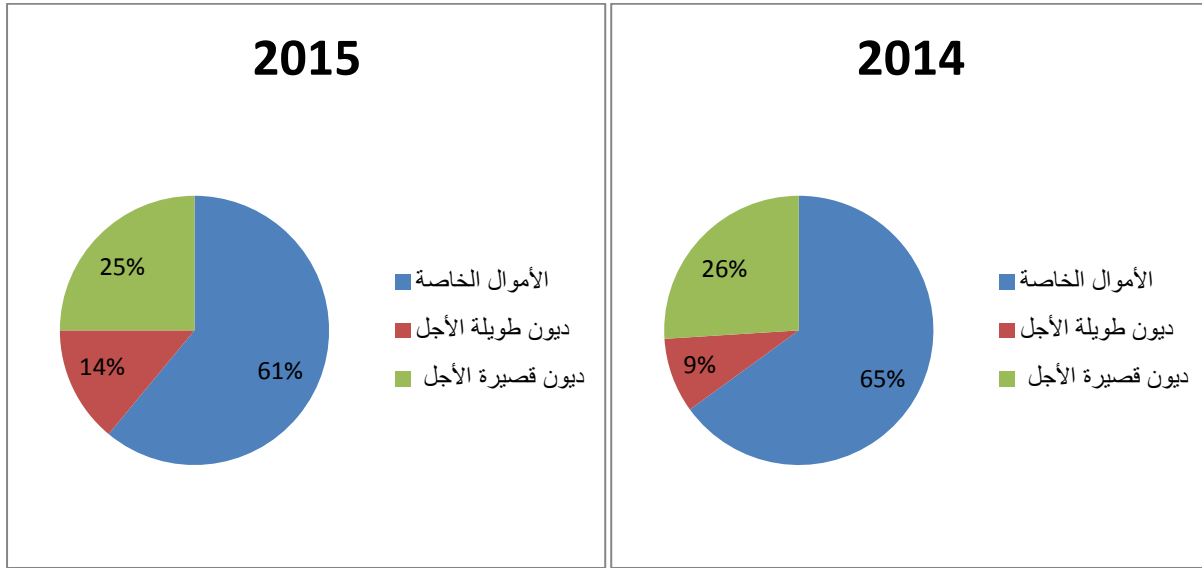
الشكل (07): التمثيل البياني للميزانية المالية لمؤسسة تكييف و تصدير التمور جانب الأصول خلال الفترة (2014-2015):



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة تكييف و تصدير التمور.

من خلال الميزانية المختصرة لمؤسسة تكييف و تصدير التمور خلال فترة 2014-2015 والتمثيل البياني لتركيبية أصولها، نلاحظ أن الأصول ثابتة للمؤسسة قد زادت سنة 2015 مقارنة بسنة 2014 بنسبة 7%، أما من جانب الأصول المتداولة فنلاحظ أن قيم الإستهلال سجلت تراجعاً في سنة 2015 مقارنة بسنة 2014 وهذا ما يدل على أن المؤسسة شهدت تحسناً في تصريف مخزونها، ونلاحظ أيضاً انخفاض ضعيف في القيم الجاهزة سنة 2015 مقارنة مع سنة 2014 وهذا ما يدل على أن المؤسسة استثمرت بهدف توسعة نشاطها، ونلاحظ أيضاً أن القيم القابلة للتحقق سجلت انخفاضاً خلال 2015 بنسبة 2% مقارنة بالسنة 2014.

الشكل رقم (08): التمثيل البياني للميزانية المالية لمؤسسة تكييف و تصدير التمور جانب الخصوم خلال الفترة (2014-2015):



**المصدر:** من إعداد الطالبان بالاعتماد على الميزانية المختصرة لمؤسسة تكييف و تصدير التمور.

من خلال الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة تكييف و تصدير التمور خلال فترة 2014-2015 والتمثيل البياني لتركيبه خصومها، نلاحظ أن اتجاه تغير الأموال الخاصة انخفضت سنة 2015 مقارنة بـ 2014 بنسبة 4% فهي تمثل وزن نسبي كبير من إجمالي الخصوم، أما الديون قصيرة الأجل فاتبعت سلوكا عكسيا للأموال الخاصة حيث استثمر انخفاض وزنها النسبي سنة 2015 ليصل إلى 25%، أما الديون طويلة الأجل فنلاحظ ارتفاع ملحوظ بنسبة 5% من إجمالي الخصوم سنة 2015 بالمقارنة مع سنة 2014.

المبحث الثالث: تحليل محتوى المعلوماتي للقوائم المالية لمؤسسة تكييف وتصدير التمور (2014-2015):

لقياس قدرة مؤسسة تكييف وتصدير التمور على مواجهة التزامها بتاريخ استحقاقها، وكذا إمكانية خلق عوائد مالية تساعدها على تطوير نشاطها وتوسيعه، سنقوم بتحليل وضعيتها المالية، وذلك بالاعتماد على أهم المؤشرات التوازن المالي والنسب المالية من خلال قوائمها المالية المتاحة خلال فترة 2014-2015.

**المطلب الأول: التحليل المالي بواسطة المؤشرات المالية:**

سنقوم من خلال هذا المطلب بتشخيص وتحليل الوضعية المالية للمؤسسة موضوع الدراسة بالاعتماد على مؤشرات التوازن المالي وهي: رأس المال العامل، احتياجات رأس مال العامل، الخزينة

**1- حساب رأس مال العامل (FR):**

يعتبر رأس مال العامل مؤشر أساسي لتقييم التوازن المالي داخل المؤسسة، ويحسب بالعلاقة التالية الموضحة في:

**الجدول رقم (09):** يوضح تطور رأس مال العامل لمؤسسة تكييف وتصدير التمور خلال فترة (2014-2015)

الوحدة: دج

البيان	2014	2015
الأموال الدائمة	2075276841,63	2350949289,00
- الأصول الثابتة	1866609488,46	2137738013,94
رأس مال العامل	208667353,17	213211275,54
الأصول المتداولة	9169897140,59	1095239707,90
- الديون قصيرة الأجل	819429787,42	882028432,36
رأس مال العامل	8350467353,17	213211275,54

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن رأس المال العامل لمؤسسة تكييف وتصدير التمور خلال الفترة المدروسة كان موجبا وشهد ارتفاع طفيف في سنة 2015 مقارنة بالسنة السابقة 2014 ويرجع هذا إلى زيادة في الاستدانة القصيرة الأجل، رغم هذا فقد حققت المؤسسة إحدى شروط التوازن (رأس المال العامل موجب)، وما يمكن قوله أن المؤسسة استطاعت أن تغطي جميع أصولها الثابتة التي تمتلكها بأموالها الدائمة، وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تمتلك هامش أمان تستطيع من خلاله تسديد ديونها قصيرة الأجل في حال عدم التوافق آجال تحويل الأصول المتداولة (كالمخزونات مثلا).

1-2- أنواع رأس مال العامل: الجدول الموالي يظهر حساب مختلف أنواع رأس المال العامل للمؤسسة

جدول رقم (10): يوضح أنواع رأس المال العامل لمؤسسة تكييف وتصدير التمور خلال الفترة (2014-2015):

الوحدة: دج

البيان	2014	2015
الأموال الخاصة	1812271762,95	1937529962,67
- الأصول الثابتة	1866609488,46	2137738013,94
رأس مال العامل الخاص	-54337725,51	-200208051,27
مجموع الخصوم	2771249840,05	3109520932,84
- اللأموال الخاصة	1812271762,95	1937529962,64
رأس مال العامل الأجنبي	958978077,10	1171990970,17
مجموع الأصول	2771249840,05	3109520932,84
- الأصول الثابتة	1866609488,46	2137738013,94
رأس مال العامل الاجمالي	904640351,59	971782918,90

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه يمكن تسجيل عدة ملاحظات هي:

## 1-2-1- بالنسبة لرأس مال العامل الخاص:

نلاحظ أن قيمة رأس مال العامل الخاص خلال السنتين 2014-2015 كان سالبا وهذا ما يدل على أن المؤسسة لم تكن قادرة على تغطية الأصول الثابتة بسبب زيادة هذه الأخيرة بأموالها الخاصة فالمؤسسة لديها رغبة توسيعية من خلال زيادة استثماراتها، هذا أدى بالمؤسسة إلى الاعتماد على الديون طويلة الأجل في تغطية هذا العجز، (وهو ما أدى إلى مبلغها المطلق في الميزانية للسنتين).

## 1-2-2- بالنسبة لرأس المال العامل الاجنبي:

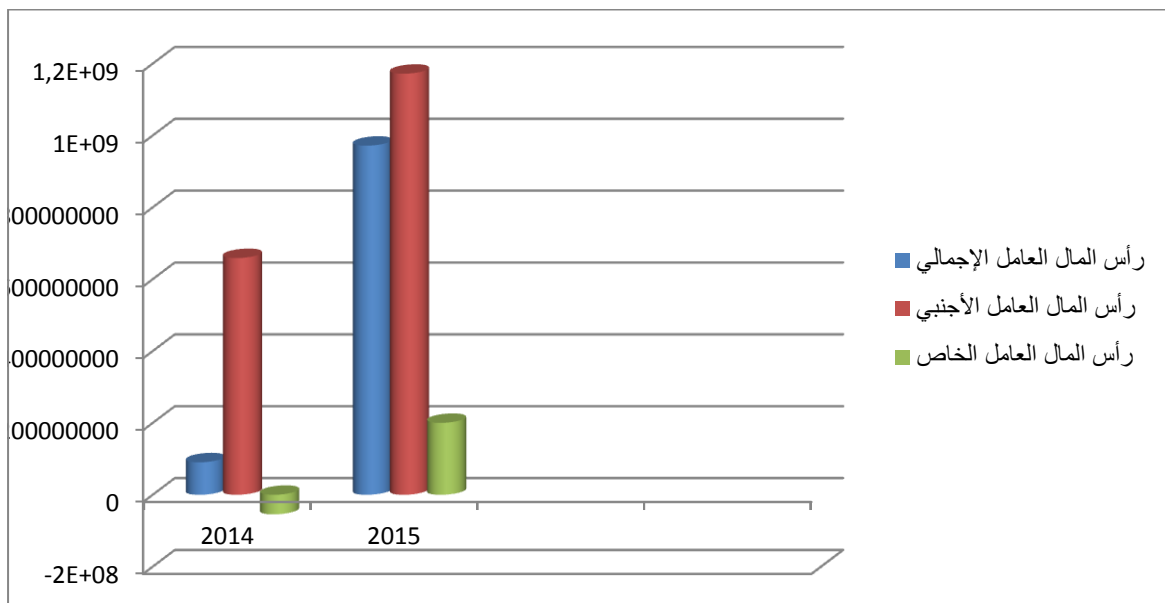
نلاحظ ارتفاع رأس المال العامل الأجنبي مقارنة بالأموال الخاصة للمؤسسة وهذا بسبب زيادة الديون طويلة الأجل وهو ما يؤكد التحليل السابق لرأس المال العامل الخاص.

## 1-2-3- بالنسبة لرأس المال العامل الاجمالي:

نلاحظ ارتفاع رأس المال العامل الاجمالي في سنة 2015 مقارنة بالسنة الماضية وهذا ما يدل على امتلاك المؤسسة على سيولة معتبرة.

يمكن توضيح مختلف أنواع رأس المال العامل بالشكل البياني:

الشكل البياني رقم (09): يوضح تطور مختلف أنواع رأس المال العامل لمؤسسة تكييف وتصدير التمور للفترة 2014-2015:



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة للفترة (2014-2015).

## 2- حساب احتياجات رأس المال العامل (BFR):

احتياجات رأس المال العامل = (الأصول المتداولة - القيم الجاهزة) - (الديون قصيرة الأجل - السلفات المصرفية).

أي:

- الأصول المتداولة - القيم الجاهزة = احتياجات الدورة
- الديون قصيرة الأجل - السلفات المصرفية = موارد الدورة

والجدول التالي يظهر احتياجات رأس المال العامل لمؤسسة تكييف وتصدير التمور خلال فترة (2014-2015):

الجدول رقم (11): يوضح تطور احتياجات رأس المال العامل خلال الفترة (2014-2015):

الوحدة: دج

البيان	2014	2015
احتياجات الدورة	349091125	342537175,60
موارد الدورة	819429787,42	882028432,36
احتياجات رأس المال العامل	-470338662,42	-539491256,76

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الميزانية المحاسبية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن احتياجات رأس المال العامل سالب للفترة 2014-2015، وهذا يعني أن المؤسسة قد غطت احتياجات دورتها، ولا تحتاج إلى موارد أخرى أي أن الحالة المالية للمؤسسة جيدة لكن غاب على المؤسسة أن المواد الفائضة لم تستخدم في تنشيط دورة الاستغلال خلال الفترة 2014 كانت 470338662.42 دج وبالنسبة لسنة 2015 فقدت بـ 539491256.76 دج، رغم هذا فالمؤسسة حققت شرط توازنها الثاني (احتياجات رأس المال العامل سالب).

## 3- حساب الخزينة (TN):

من خلال الجدول التالي يمكن توضيح كيفية حساب الخزينة الصافية لمؤسسة تكييف وتصدير التمور خلال فترة الدراسة.

جدول رقم (11): يوضح الخزينة الصافية لمؤسسة تكييف وتصدير التمور للفترة (2014-2015):

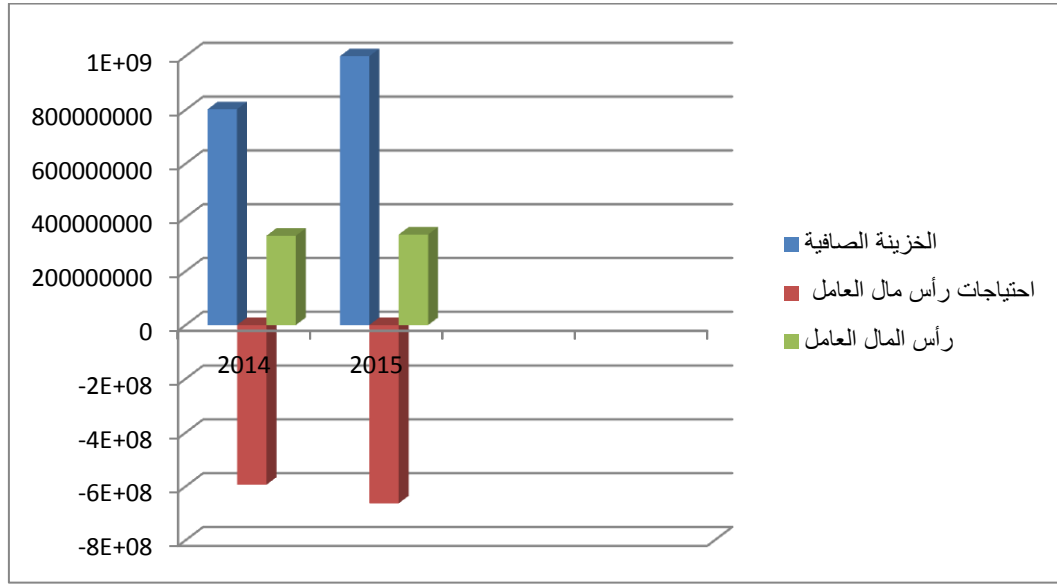
الوحدة: دج

البيان	2014	2015
رأس مال العامل	332124142,17	336668064.54
احتياجات رأس مال العامل	-593795541,42	-662948045,70
= الخزينة الصافية	802462804,59	999616110,24
القيم الجاهزة	802462804,59	999616110,24
السلفيات البنكية	0	0
= الخزينة الصافية	802462804,59	999616110,24

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الوثائق المحاسبية.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الخزينة خلال الفترة محل الدراسة موجبة، وهذا يدل على أن رأس المال العامل قادر على تمويل احتياجات الدورة وهناك فائض يعبر عن رصيد الخزينة، ونلاحظ أن رصيد الخزينة ارتفع سنة 2015 بالمقارنة بالسنة السابقة 2014 وهذا يدل على أن المؤسسة لم تقم بتوظيف هذه الأموال في استثمارات جديدة وهذا ليس في صالحها، عموما فقد حققت المؤسسة شرط توازنها الثالث وهو الخزينة الصافية الموجبة. والتمثيل البياني يوضح تطور الخزينة خلال فترة الدراسة.

الشكل البياني رقم (10): يوضح تطور الخزينة خلال الفترة (2014-2015)



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة لفترة (2014-2015).

المطلب الثاني: تحليل القوائم المالية باستخدام النسب المالية:

بعد تطرقنا لتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة مؤشرات التوازن المالي سنقوم الآن باستخدام النسب المالية وهي نسب السيولة، نسب النشاط، نسب الربحية، نسب المديونية.

#### 1- حساب نسب السيولة:

نقوم بحساب نسب السيولة للمؤسسة من أجل معرفة قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها في أجالها المحددة، سوف يتم التعرف على النسب السيولة لمؤسسة تكييف وتصدير التمور من خلال الجدول التالي:



الجدول رقم (12): نسب سيولة لمؤسسة تكييف وتصدير التمور ب بسكرة للفترة (2014-2015)

البيان	2014	2015
نسبة التداول=الأصول المتداولة/الخصوم المتداولة	1028097140,59	1095239707,90
	819429787,40	882028432,36
	<b>1.25=</b>	<b>1.24=</b>
نسبة السيولة السريعة = (الأصول المتداولة-المخزون)/الخصوم المتداولة	858837282,60	947224708,55
	819429787,40	882028432,36
	<b>1.04=</b>	<b>1.07=</b>
النسب النقدية=(النقدية+شبه نقدية) / الخصوم المتداولة	802462804,60	876159321,36
	819429787,40	882028432,36
	<b>0.97=</b>	<b>0.99=</b>
سرعة دوران النقدية= صافي المبيعات السنوية / (النقدية + شبه نقدية)	1880034819	2455481238,40
	802462804,60	876159321,36
	<b>2.34= مرة</b>	<b>2.80= مرة</b>

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية.

### 1-1- تحليل نسب التداول:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الأصول المتداولة تغطي الديون القصيرة الأجل خلال الفترة المدروسة، وكانت النسبة ثابتة خلال فترة الدراسة (1.25)، وهذا مؤشر جيد يدل على أن المؤسسة لا تعاني من مشاكل سداد التزاماتها، حيث كلما كانت النسبة أكبر من 1 كانت أحسن.

### 1-2 تحليل نسب السيولة السريعة:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة السيولة السريعة أكبر من الواحد، ويفسر هذا بأن القيم الجاهزة والقابلة للتحقق تغطي مجموع الديون القصيرة الأجل مع وجود فائض، ويدل هذا على أن المؤسسة قادرة على تسديد ديونها القصيرة الأجل بالاعتماد على السيولة الموجودة تحت تصرفها، رغم استبعاد المخزون السلعي الذي يأخذ وقت لتحويله إلى نقدية.

## 3-1 تحليل نسبة النقدية (نسبة الخزينة الآنية):

من الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن النسبة النقدية للمؤسسة خلال فترة الدراسة كان شبه ثابت (0.97) و (0.99) على التوالي وهي نسب مرتفعة، وهذا يدل على أن المؤسسة احتفظت بأموال سائلة أكثر من حاجتها، وهذه تزيد من ثقة الجهات التمويلية للمؤسسة.

## 1-4- دوران النقدية:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن سرعة دوران النقدية ارتفعت سنة 2015 مقارنة بالسنة الفارطة 2014 وهذا مؤشر جيد للاستخدام الفعال للنقدية.

## 2- تحليل النسب الربحية:

تعتبر نسب الربحية عن مدى قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من المبيعات أو من الأصول المتاحة، والجدول التالي يظهر أهم النسب الربحية

جدول رقم (13): يوضح نسب الربحية لمؤسسة تكييف وتصدير التمور للفترة (2014-2015)

الوحدة: دج

البيان	2014	2015
نسبة صافي الأرباح إلى صافي المبيعات = صافي الربح / صافي المبيعات × 100	235479714,11	284777791,93
	1880034818,90	2455481238,40
	12.52%	12.59%
العائد على الأصول = صافي الربح قبل الفوائد والضرائب / إجمالي الأصول × 100	235479714,25	284777791,93
	2771249840,05	3109520932,84
	8.49%	9.15%
العائد على حقوق الملكية = صافي الربح بعد الفوائد والضرائب / حقوق الملكية × 100	235479714,11	284777791,93
	1812271762,95	1937529962,67
	12.99%	14.69%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية.

## 1-2- نسبة صافي الربح من المبيعات:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هامش الربح قد ارتفع ارتفاع طفيف خلال سنة 2015 مقارنة بالسنة الماضية 2014، وهي نسب ربحية ضعيفة وهذا راجع الى السيولة المجمدة في الخزينة.

## 2-2- نسبة العائد على الأصول:

نلاحظ من الجدول أعلاه ومن خلال النسب المحققة أن نسبة العائد على الأصول قد ارتفعت في سنة 2015 وقدرت بـ (9.15%) مقارنة بسنة 2014 التي قدرت بـ (8.49%)، أي أن كل دينار يستثمر في الأصول يحقق دخلا مقداره 0.915 ديناراً.

## 3-2- معدل العائد على حقوق الملكية:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المستثمر يحصل على ربح بنسبة %12.99 لكل دينار استثمره في المؤسسة، ونلاحظ أن ربح المستثمرين في ارتفاع.

## 3- تحليل نسب النشاط:

تكمن أهمية هذه النسب في كونها أداة تقيس وتوضح كيفية تسيير المؤسسة لمجموع أصولها ومواردها، إذا تحدد مقدار مساهمة كل عنصر مستثمر ضمن أصولها في تحقيق رقم الأعمال، ويتم تحديد هذه النسب في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): يوضح نسب النشاط لمؤسسة تكييف وتصدير التمور للفترة (2014-2015):

(2015):

الوحدة: دج

2015	2014	البيان
2455481238,40	1880034818,90	معدل دوران مجموع الأصول = المبيعات
3109520932,84	2771249840,05	الصافية السنوية / صافي مجموع الأصول
0.78 مرة	0.67 مرة	=...مرة
2455481238,40	1880034818,90	معدل دوران الأصول الثابتة = المبيعات
2137738013,94	1866609488,46	الصافية السنوية / صافي مجموع الأصول
1.14 مرة	1 مرة	الثابتة... مرة
153630105,97	144508362,30	معدل دوران العملاء = (مستحقات
2455481238,40	1880034818,90	العملاء / رقم الأعمال ) $\times 360$
22 يوم	27 يوم	
140860187,25	132092854,12	معدل دوران الموردين = (مستحقات
2030051611,87	1534216098,15	الموردين / المشتريات ) $\times 360$
24 يوم	28 يوم	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية.

### 3-1- معدل دوران مجموع الأصول:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معدل دوران مجموع الأصول قد ارتفع في سنة 2015 مقارنة بسنة 2014 حيث قدر بـ 0.78 و 0.67 مرة على التوالي أي أن كل دينار يتم استثماره في الأصول يحقق 0.78 دينار على شكل مبيعات في سنة 2015 وهذا معدل مرتفع مقارنة بالسنة الماضية، وهذا دليل على استغلال الجيد لهذه الزيادة لأنها تحقق مبيعات كافية تتناسب مع حجمها.

## 3-2- معدل دوران مجموع الأصول الثابتة:

من خلال الجدول أعلاه أن معدل دوران الأصول الثابتة ازداد بمقدار طفيف سنة 2015 قدر بـ 1.14 مرة مقارنة بسنة 2014 1 مرة أي أن كل دينار مستثمر في الأصول الثابتة يولد 1.14 دينار من المبيعات وهذا يدل على كفاءة الإدارة في استغلال أصولها.

## 3-3- معدل دوران العملاء والموردين:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المدة الممنوحة من قبل المؤسسة للزبائن أو المدة الممنوحة من طرف الموردين للمؤسسة كبيرة جدا 28 يوم أو أكثر، وهذا يفسر على أن المؤسسة قريبة للسياسة البيع والشراء بالأجل أي أنها تتعامل مع متعاملها حساب جاري، كما تم الإشارة إليه سابقا.

## 4 . نسب المديونية:

تشير نسب المديونية إلى مدى اعتماد المؤسسة على الديون في تمويل استثماراتها والجدول التالي يظهر أهم نسب المديونية.

الجدول رقم (15): يوضح النسب المديونية لمؤسسة تكييف و تصدير التمور لفترة (2014-2015).

الوحدة: دج

2015	2014	البيان
1295447759,17	1082434866,10	نسبة الاقتراض إلى حقوق الملكية = إجمالي الديون / حقوق الملكية
1937529962,67	1812271762,85	
<b>66,86 %</b>	<b>59,72 %</b>	
1295447759,17	1082434866,10	نسبة إجمالي الديون = إجمالي الديون / إجمالي الأصول
3109520932,84	2771249840	
<b>41,66 %</b>	<b>39,05 %</b>	
1937529962,67	1812271762,95	نسبة حق الملكية على الأصول الثابتة = حقوق الملكية / صافي الأصول الثابتة
2137738013,94	1866609488,46	
<b>90 %</b>	<b>97 %</b>	

المصدر: من إعداد الطالبان من خلال الاعتماد على القوائم المالية.

#### 4-1- نسبة الاقتراض إلى رؤوس الأموال:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الاقتراض إلى حقوق الملكية ارتفعت سنة 2015 مقارنة بسنة 2014 وهذا راجع إلى ارتفاع في الديون قصيرة الأجل، فالمؤسسة قادرة على تسديد التزامها عن طريق مواردها الخاصة.

#### 4-2- نسبة إجمالي الديون:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة قادرة على تسديد التزاماتها عن طريق مواردها الخاصة في مواعيد استحقاقها، نلاحظ زيادة نسبة إجمالي ديون سنة 2015 مقارنة بسنة 2014 حيث قدرت على التوالي بـ 66.86% و 59.72% أي أن نسبة الزيادة هي 7.14%، وعموماً يعتبر هذا المؤشر جيد بالنسبة للمؤسسة فهو يزيد من ثقة مماليها وفرص حصولها على ديون جديدة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انخفاض النسبة سنة 2015 مقارنة بسنة 2014 بنسبة 7% أي أن النسب على التوالي 90% و 97% وهذا راجع إلى زيادة الأصول الثابتة، أي أن المؤسسة قامت بزيادة استثمارها خلال السنة الأخيرة.

من خلال تقييم الوضعية المالية لمؤسسة تكييف وتصدير التمور بسكرة باستخدام مؤشرات توازن والنسب المالية يمكن القول أن المؤسسة تمكنت من تحقيق التوازن المالي خلال فترة دراسة 2014-2015 وذلك من خلال تحقيقها شروط التوازن (رأس المال العامل الموجب، احتياجات رأس المال العامل السالب والخزينة الموجبة)، أي أن المؤسسة استطاعت توفير السيولة الكافية للوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل في مواعيد استحقاقها إضافة إلى استقلاليتها عن الأطراف الخارجية وعدم اعتمادها بشكل كبير على المواد الخارجية في تمويل أصولها الثابتة.

### خلاصة فصل

من خلال تقييم الوضعية المالية لمؤسسة تكييف وتصدير التمور AGRODAT بسكرة باستخدام مؤشرات التوازن والنسب المالية يمكن القول أن المؤسسة تمكنت من تحقيق التوازن المالي خلال فترة الدراسة 2014-2015 وذلك من خلال تحقيقها شروط التوازن (رأس المال العامل موجب، احتياجات الرأس المال العام سالب والخزينة موجبة)، أي أن المؤسسة استطاعت توفير السيولة الكافية للوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل في مواعيد استحقاقها إضافة إلى استقلاليتها عن الأطراف الخارجية وعدم اعتمادها بشكل كبير على المواد الخارجية في تمويل أصولها الثابتة.

خاتمة



يعتبر التحليل المالي من أهم الأدوات المستخدمة في تقييم الوضعية المالية الماضية والحاضرة للمؤسسة واتخاذ القرارات المستقبلية من خلال القوائم المالية التي تتضمن كما كبيرا من البيانات المحاسبية الخاصة بالفترات المالية السابقة والحالية، لذلك لا يكفي إعداد القوائم المالية والكشوف المحاسبية وإنما يجب تحليلها باستخدام الأساليب والأدوات المناسبة لتحويل تلك البيانات إلى معلومات مفيدة عن أداء المؤسسة في الماضي إضافة إلى التنبؤ بمستقبلها، ثم تفسير نتائج التحليل لخدمة كافة الأطراف المستخدمة للبيانات المحاسبية، ويعتبر التحليل باستخدام المؤشرات المالية من أقدم أدوات التحليل المالي وأهمها. حيث يساعد التحليل المالي على معرفة السيولة التي تتمتع بها المؤسسة وتبيان حالة التوازن من عدمه، وكذلك إبراز إن كانت المؤسسة قادرة على تسديد التزاماتها.

ومن بين أهم هذه الأدوات نجد كذلك معايير اتخاذ القرارات المالية في حالة التأكد التام (معيار فترة الاسترداد، معيار معدل العائد المحاسبي، معيار القيمة الحالية الصافية، معيار معدل العائد الداخلي) والتي يمكن من خلالها مساعدة المقيم أو المحلل من اختيار المشاريع التي تحقق أكبر عائد، ونجد كذلك معايير اتخاذ القرارات المالية في حالة المخاطرة وعدم التأكد.

مما لا شك فيه أن عملية اتخاذ القرار اكتسبت أهمية كبيرة في العصر الحديث خاصة بعد أن أصبحت المؤسسات الاقتصادية، تعمل بموان كثيرة وبمعدات ضخمة، ولهذا أصبحت عملية اتخاذ القرار أمر ضروري لنجاح هذه المؤسسات، وهذا ما تسعى المؤسسات على توفير المعلومات الدقيقة والملائمة والمتكاملة والسلعة في وقتها المناسب والتي على أساسها تتم وتبنى عملية اتخاذ القرار.

#### 1. اختبار صحة الفرضيات:

➤ التحليل المالي يعتبر نظاما لتشغيل البيانات والمعلومات ويوضحان العديد من التغيرات من بنود الميزانية وجدول النتائج، سواء بالزيادة أو النقصان والقيم المطلقة كل منهما، لذا ينبغي على المحلل المالي أن يستفيد من تلك المعلومات من خلال إيجاد العلاقات بين عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج والربط بين التغيرات، وإيجاد تفسير منطقي لها، وبما يمكنه من الوصول إلى نتائج ذات أهمية تخدم عملية التحليل في اتخاذ القرار، والقرارات المالية هي قرارات مصيرية بالنسبة للمؤسسة تهدف إلى تعظيم قيمة المؤسسة، وقد تكون هذه القرارات إما قرارات استثمار أو تمويل أو توزيع الأرباح، لأنها تبرز لنا نقاط القوة والضعف بالنسبة للمؤسسة وكذا الوضعية المالية للمؤسسة لذلك تعتبر هذه الفرضية صحيحة.

- يساهم التطبيق الصحيح لمعطيات التحميل المالي بصورة أساسية في بقاء وتطور المؤسسة، حيث وافق أفراد العينة على صحة هذه الفرضية ومن خلال هذا نقول أن هذه الفرضية صحيحة لما وضعت لقياسه.
- عملية اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة هي عملية بسيطة تعتمد على مدى كفاءة الإدارة المالية، حيث يرى المسيرين في المؤسسة أن اتخاذ القرار لو علاقة قوية مع مخرجات التحليل المالي، وعليه نقول أن هذه الفرضية أثبتت صحتها.

## II. النتائج:

- أصبح التحليل المالي ضرورة لأي مؤسسة تريد الاستمرار والتطور ومعرفة قيمتها الحقيقية.
- النسب المالية هي طريقة أولية لعملية التحليل المالي ولكنها غير كافية لوحدها مما يستوجب تدعيمها بطرق تحليل أخرى.
- التحليل المالي يعتمد فقط على البيانات المنشورة لتحقيق أهداف التحليل المحاسبي، لذا يجب الاعتماد على التحليل المحاسبي الذي يفحص القوائم المالية المنشورة والغير منشورة ودراساتها بقصد توفير بيانات تفيد في تقييم أداء الوحدة الاقتصادية، والتنبؤ بنتائج نشاطها في المستقبل.
- تعتبر القرارات المالية ( قرار التمويل، قرار الاستثمار، وقرار توزيع الأرباح) من أهم العناصر في المؤسسة، إذا على أساسها يتحدد مستقبل هذه الأخيرة، فكلما كان القرار المالي المتخذ رشيدا كلما أدى هذا إلى الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من طرف المؤسسة، كما أن القرارات متكاملة ويؤثر إحداها على الأخر، إذ قرار التمويل يحدد لنا حجم ونوع، قرار الاستثمار الذي سنتخذه، وهذا الأخير يحدد لنا سياسة توزيع الأرباح المتبعة من خلال النتائج والأرباح التي يحققها.
- صعوبة اتخاذ قرارات المصدر التمويلي الأمثل المتاح أمام المؤسسة وذلك لكثرة المتغيرات والعوامل التي يتأثر بها وطرقه الصعبة التي تحتاج لمختصين.
- تركز عملية التحليل المالي على تحليل كل من الميزانية المالية والميزانية المالية المختصرة وهذا لاستخراج مختلف مؤشرات التوازن المالي، وكذا النسب المالية.
- لا يمكن معرفة الموقف المالي للمؤسسة بدون استخدام أدوات التحليل المالي.

➤ أثبتت الدراسة الإحصائية إن مسؤولي المؤسسات العامة هم على دراية بأهمية التحليل المالي في اتخاذ القرارات وإعداد القوائم المالية التقديرية عكس المؤسسات الخاصة.

### III. التوصيات:

- ضرورة مشاركة جميع الأطراف في عمليات التسيير داخل المؤسسة وإنشاء خلية استماع.
- السعي نحو تدريب متخذي القرارات حاليا على إتباع المنهج العلمي في تحليل المشاكل واستخدام الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات.
- نوصى بأهمية التحليل المالي والمعلومات المالية لما لها من أهمية في نجاح القرارات وأن تقوم العوامل الشخصية والوظيفية بدور فعال في نجاح القرارات.
- التعامل بمؤشرات التوازن المالي للتوصل إلى رصيد الخزينة ومعالجته في حالة ما إذا رصيدها سالب.
- وعلى المؤسسة تعامل بالنسب المالية خاصة بتقييم وتحسين أدائها المالي ومعرفة أهم نقاط الضعف والقوة.
- العمل على استخدام الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرارات.
- يجب إعطاء المكانة اللازمة للتحليل المالي حتى تزداد فعالية قرارات المؤسسات
- إعطاء أهمية للمعلومات التي يتم الاعتماد عليها في إعداد جدول تدفقات الخزينة لأن تلك المعلومات لها أهمية كبيرة في عملية التحليل المالي للمؤسسة باستعمال النسب.
- يوصي الباحث بأهمية التحليل المالي والمعلومات المالية لما لها من أهمية في نجاح القرارات وأن تقوم العوامل الشخصية والوظيفية بدور فعال في نجاح القرارات.

### IV. آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع واجهتنا عدة عوائق من ناحية الجانب المالي الذي أغلب مواضيعه تحتاج إلى دراسة معمقة وذلك لمدى أهميته ودوره في تحسين اتخاذ القرارات المالية للمؤسسة، التي لا تخلو من النقائص ككل بحث فنظرا لاتساعه، نأمل قبل طي صفحاته أن نضع بعض العناوين التي قد تكون كأساس للبحوث والدراسات اللاحقة، ومجالا للقيام بدراسات أخرى أوسع من ذلك تمس الأداء الكلي للمؤسسة، وكذا توسيع مجال الدراسة ليشمل تقييم الأداء مجموعة من

المؤسسات من مختلف القطاعات إلى نتائج محكمة ودقيقة، وبالتالي اتخاذ قرارات سليمة، حيث يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- أهمية تحليل القوائم المالية في اتخاذ القرارات.
- فاعلية التحليل المالي في تحقيق أهداف المؤسسة والقرارات الإدارية.
- استعمال التحليل المالي في المحاسبة الإبداعية.
- دور التحليل المالي في رسم إستراتيجية وتحسين الأداء المالي للمؤسسة.

الكتب:

السعيد مبروك ، ا. (2012). *المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي*، القاهرة: المجموعة عربية للتدريب والنشر.

السيد ، ا. (2000). *نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الادارية*. مصر: المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية.

الشرقاوي ، ع. (2002). *العملية الادارية -وظيفة المديرية*. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية.

الشماع ، خ. م. *مبادئ إدارة الأعمال*. العراق :مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.

العجمي ، م. ح. (2007). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العصار ، ر. ،الأخرس ، ع. ،الشريف ، ع. ،الهنيني ، ا. ، & ،الجعبري ، أ. *الإدارة والتحليل المالي* .

الفضل ، م. ع. (2009). *الابداع في اتخاذ القرارات الادارية* ، (الطبعة الأولى .)edالأردن :درا إثراء للنشر -العمان.

أحمد محمد المصري. (2008). *الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القرارات*. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

بشير المغربي ، م. ا. (2009). *دور بحوث العمليات في اتخاذ القرار، ورقة عمل مقدمة في ندوة ' الإحصاء وبحوث العمليات ومعوقات استخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية في الدول العربية* . القاهرة : جامعة القاهرة.

بطرس ، ج. س. (2009). *أساليب اتخاذ القرارات الادارية الفعالة* . دار اليا لالنشر والتوزيع.

بلعجوز ، ح. (2010). *المدخل لنظرية القرار*. ديوان المطبوعات الجامعية.

بن حمود ، س. (2012). *مدخل للتسيير والعمليات الإدارية*. الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع.

- جمال الدين لعويسات. (2005). *الادارة وعملية اتخاذ القرار*. الإمارات العربية المتحدة: دار هومه طباعة والنشر والتوزيع ، أبوظبي.
- جمال الدين محمد المرسي، وأحمد عبد الله اللح. (2010). *الإدارة المالية، مدخل إتخاذ القرارات*. الإسكندرية : الدار الجامعية .
- حمزة محمود الزبيدي. (2008). *الإدارة المالية المتقدمة (الإصدار الطبعة الثانية)*. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- حنفي ،ع .ا. (2004). *أساسيات التحليل المالي ودراسة الجدوى*. الاسكندرية :الدار الجامعية.
- الحيالي ،و .ن. (2004). *الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي*. الأردن :دار الوراق.
- خليل المناصير ،س .(2009). *القرارات المالية وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي باستخدام إستراتيجية النمو، (الطبعة الأولى)*، عمان: دار الجليس الزمان للنشر وتوزيع.
- دريد كامل آل شبيب. (2007). *مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع وطباعة.
- رشيد العصار، ووأخرون. (2001). *الإدارة والتحليل المالي*. عمان: دار البركة للنشر والتوزيع.
- زمير الموسوي ،م .(2011). *اتخاذ القرارات الادارية مدخل الكمي* . عمان :دار زهران للنشر والتوزيع.
- سرور ،إ .ت. (2000).، *نظم دعم الإدارة -نظم القرارات ونظم الخبرة،* .الرياض :دار المريخ الرياض.
- شنطي ،أ & ،.شقر ،ع .(2004). *الإدارة والتحليل المالي* .عمان :دار البداية.
- شنوف شعيب. (2014). *التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ مالي IFRS*. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- صالح الحناوي ،م .(2010). *جلال ابراهيم العبد ، الادارة المالية مدخل القيمة واتخاذ القرارات* .مصر : الدار الجامعية.

- عبد الرحمان بص & ،تاج السر بم .(2015). *التحليل المالي -أصول العلمية العملية* (الطبعة الأولى)، جدة :خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمن الصباح .(2010). *نظم المعلومات الإدارية*. عمان-الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- عطا الله ،ع .ا .(2006). *أسس إدارة المنظمات*. البحرين :مكتبة طيف ،المنامة.
- علي الشرقاوي .(2002). *العملية الإدارية- وظيفة المديرية*. دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية: مصر .
- علي حسين .(2008). *نظرية اتخاذ القرارات الإدارية*. الأردن: دار الزهران للنشر والتوزيع.
- علي خلف ،ع .ا .& ،الحيالي ،و .ن .(2015). *التحليل المالي للرقابة على الأداء والكشف عن الانحرافات* (الطبعة الأولى .).ced.عمان :مركز الكتاب الأكاديمي.
- الفتحي ،ا .(2010). *قوة الإرادة* .مصر :دار مشارق ،القاهرة.
- كاسرنصر منصور .(2006). *أساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية* (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- كنجو ،ك .ع .(1997). *الإدارة المالية* .الأردن :دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- كورتل ،ف & ،مغليطا ،إ .(2011). *الاتصال واتخاذ القرارات* .عمان :دار كنوز المعرفة العلمية للنشر وتوزيع.
- محمد أحمد الكايد .(2009). *الادارة المالية الدولية والعالمية:التحليل للمالي والاقتصادي*. عمان: دار كنوز المعرفة.
- محمد الصيرفي .(2006). *القرار الإداري ونظم دعمه*. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- محمد الصيرفي .(2008). *القرار الإداري ونظم دعمه* . الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- محمد العزاوي ،خ .(2006). *ادارة اتخاذ القرار الاداري* .الأردن :دار الكنوزالمعرفة للنشر والتوزيع ، عمان.

محمد حافظ حجازي. دعم القرارات في المنظمات (الإصدار الطبعة الأولى). الإسكندرية: دار الوفاء للنشر.

محمد شهاب موسى بش (2010).، القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط ، (الطبعة الأولى)، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع -عمان.

محمد عبد السلام أحمد، وإبراهيم جابر السيد. (2017). إدارة الموارد المالية . الإسكندرية : دار التعليم العالي.

محمد مطر. (2006). التحليل المالي والإئتماني (الإصدار الطبعة الأولى). غزة: دار الشروق للنشر والتوزيع - رام الله - نابلس.

محمود الزبيدي، ح. (2004). الإدارة المالية المتقدمة .الأردن :الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

مرعي، ع. ا. (1993). المعمومات المحاسبية وبحوث العمميات في اتخاذ القرارات .مصر :مؤسسة دار الجامعة.

مفلح، م. ع. (2006). مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي (الطبعة الأولى)، عمان :مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

نواف كنعان. (1998). اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق (الإصدار الطبعة الخامسة). دار الثقافة للنشر والتوزيع.

نواف كنعان. (2009). اتخاذ القرارات الادارية (الإصدار الطبعة الأولى). الأردن: مكتبة الدار الثقافة للنشر والتوزيع عمان.

نواف كنعان. شبيب، د. ك. (2007). مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة .عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

#### المذكرات:

بلقاسم مزغني. (2014). نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار مذكرة لنيل شهادة الماستر. جامعة قاصدي مرباح ورقلة: الجزائر.



بوشارب، خ. (2014). دور نموذج البرمجة الخطية متعددة الأهداف في اتخاذ القرار الإنتاجي، رسالة ماجستير. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة.

حماد، س &، رميلي، بي. (2018). دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية -دراسة حالة شركة استغلال وتسيير المحطة البرية -البويرة -مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر. الجزائر : جامعة أكلي محند أولحاج -بويرة.

سمية لزغم. (2012). أثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لنيل شهادة الماستر. ورقلة: جامعة ورقلة تخصص مالية المؤسسة.

كحول، ص. (2017). دور المحاسبة المالية في تحسين اتخاذ قرارات المؤسسة الاقتصادية، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير. بسكرة: جامعة محمد خيضر.

محمد علي المجهلي، ن. (2009). خصائص المعلومات المحاسبية وأثرها في اتخاذ القرارات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير. باتنة: جامعة الحاج لخضر باتنة .

مسعودي، ح &، التوجي، س. أ. (2017). معايير اتخاذ القرارات المالية ودورها في ترشيد السياسة المالية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم مالية والمحاسبة. أدرار: جامعة محمد دراية.

مويحي، إ. (2015). دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في م.إ. مذكرة ماستر. بسكرة: جامعة محمد خيضر-بسكرة.

المجلات:

قرامز، ف. أ. (2016 ديسمبر). مجلة العلوم الإنسانية. المنهج المعاصر للتفكير المالي في المؤسسة الاقتصادية، العدد السادس. الجزائر: جامعة أم البواقي.

المصادر الأجنبية:

Bensuk. (2005). *Decision and it's relationship with thinking stays.*

الملاحق

الملحق رقم (01): يمثل الميزانية - الأصول:

رقم الحساب	الأصول	إحالات	القيمة الإجمالية	الاطفاء الاهتلاك القيمة	القيمة المحاسبية	أرصدة الدورة السابقة
2	الأصول المتداولة					
20	القيم المعنوية					
203	أعباء تطوير قيم ثابتة					
204	أنظمة الإعلام الآلي					
205	رخص، مركبات					
207	فرق الاقتناء - شهرة المحل					
208	قيم معنوية أخرى					
21	القيم المادية					
211	الأراضي					
212	نهيات الأراضي					
213	مباني					
215	معدات وأدوات صناعية					
218	قيم ثابتة مادية أخرى					
22	قيمة ثابتة للتنازل					
23	قيم ثابتة قيم الإنجاز					
232	قيم مادية قيد الإنجاز					
237	قيم معنوية قيد الإنجاز					
238	تنسيقات / قيم ثابتة قين ثابتة مالية					
26	حقوق بالمساهمات متعلقة					
27	قيم ثابتة مالية أخرى					
	الأصول المتداولة					
3	مخزونات وحسابات تجارية					
30	مخزون البضائع					
31	مواد أولية ولوازم					
32	تموين آخر					

					منتجات سلع جارية	33
					منتجات خدمات تجارية	34
					مخزون المنتجات	35
					مخزون مرتبط بالقيم الثابتة	36
					مخزون لدى الغير	37
					مشتريات مخزنة	38
					حسابات الغير	4
					الزبائن والحسابات الملحقة	41
					مدينون آخرون	
					ضرائب	
					أصول متداولة أخرى	
					أصول مالية متداولة	5
					سندات توظيف وأصول مالية أخرى متداولة	50 X
					النقديات	5XX
					مجموع الأصول	

المصدر: (شعيب، 2014، صفحة 111).

الملحق رقم (02): الميزانية - خصوم:

رقم الحساب	الخصوم	إحالات	مبالغ السنة الجارية	الدورة السابقة
	الأموال الخاصة			
101	رأس المال الخاص			
105	فرق إعادة التقدير			
106	إحتياطات			
11	محول من جديد			
12	نتيجة الدورة			
	الخصوم غير المتداولة د. ط.م			
13X	حسابات الأعباء والإيرادات المؤجلة			
15X	مؤونات الأعباء			
16X	قروض وديون مماثلة			
17X	ديون مرتبطة بالمساهمات			
	ديون أخرى			
	الخصوم المتداولة د.ق.م			
13X	حسابات الأعباء والإيرادات المؤجلة			
16X	قروض وديون مماثلة			
17X	ديون مرتبطة بالمساهمات			
40X	الموردين والحسابات الملحقة			
4XX	ديون أخرى			
5XX	ديون مالية أخرى			
	مجموع الخصوم			

المصدر: (شعيب، 2014، صفحة 113).

## الملاحق رقم (03): يمثل جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة:

البيانات	ملاحظة	أرصدة الدورة الحالية	أرصدة الدورة السابقة
رقم الأعمال			
تغير المخزونات المصنعة والمنتجات قيد الصنع			
الإنتاج المثبت			
إعانات الاستغلال			
1- إنتاج السنة المالية			
المشتريات المستهلكة			
الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى			
2- استهلاك السنة المالية			
3- قيمة المضافة للاستغلال (1-2)			
أعباء المستخدمين			
الضرائب والرسوم والمفوعات المشابهة			
4- الفائض الإجمالي عن الاستغلال			
المنتجات العملياتية الأخرى			
الأعباء العملياتية الأخرى			
المخصصات للاهتلاكات والمؤونات واستئناف عن خسائر القيمة والمؤونات			
5- المنتجة العملياتية			
المنتجات المالية			
الأعباء المالية			
6- النتيجة المالية			
7- النتيجة العادية قبل الضرائب (5+6)			
الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية			
الضرائب المؤجلة (تغيرات) حول النتائج العادية			
مجموع منتجات الأنشطة العادية			
مجموع الأعباء الأنشطة العادية			

			8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية
			العناصر غير العادية- المنتجات بطلب بيانها
			العناصر غير العادية (أعباء) بطلب بيانها
			9- النتيجة غير العادية
			10- النتيجة الصافية للسنة
			حصة الشركات الموضوعه المعادله في الناتج الصافية
			11- النتيجة الصافية للمجموع المدمج (1)
			ومنها حصة ذوي الأقلية (1)
			حصة المجمع (1)

المصدر: النظام المحاسبي المالي بلقيس للنشر، الجزائر، ص121.

## الملحق (04): جدول حسابات النتائج حسب الوظيفة:

البيانات	ملاحظات	أرصدة الدورة الحالية N	أرصدة الدورة السابقة N
رقم الأعمال			
كلفة المبيعات			
هامش الربح الإجمالي			
منتجات أخرى عملياتية			
التكاليف التجارية			
الأعباء الإدارية			
أعباء أخرى عملياتية			
المنتجة العملياتية			
تقديم تفاصيل الأعباء حسب الطبيعة			
مصاريف المستخدمين المخصصات للاهلاك			
منتجات مالية			
الأعباء المالية			
المنتجات العادية قبل الضريبة			
الضرائب الواجبة على النتائج العادية			
الضرائب الواجبة على النتائج العادية			
الضرائب المؤجلة على النتائج العادية (تغيرات)			
النتيجة الصافية للأنشطة العادية			
الأعباء الغير العادية			
المنتجات الغير العادية			
النتيجة الصافية للسنة المالية			
حصة الشركات الموضوعه في			



## الملاحق

			النتائج الصافية (1)
			النتيجة الصافية للمجموع المدمج (1)
			منها حصة ذوي الأقلية (1)
			حصة المجمع (1)

المصدر: النظام المحاسب المالي، مرجع سابق، ص 123.

الملحق رقم (05): جدول تدفقات أموال الخزينة (الطريقة المباشرة):

البيانات	ملاحظة	السنة المالية N	السنة المالية N-1
تدفقات أموال المتأتية من الأنشطة العملية			
التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن			
المبالغ المدفوعة للموردين والعاملين			
الفوائد والمصاريف المالية الأخرى والمدفوعة			
الضرائب عن النتائج المدفوعة			
تدفقات الخزينة قبل العناصر الغير العادية			
تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر الغير العادية (يجب توضيحها)			
تدفقات أموال الخزينة الصافية المتأتية من الأنشطة العملية (أ)			
تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار			
المسحوبات عند اقتناء التثبيتات مادية أو غير مادية			
التحصيلات عن عمليات بيع تثبيتات مادية أو غير مادية			
المسحوبات عند اقتناء تثبيتات مالية			
التحصيلات عن عمليات بيع تثبيتات مالية			
الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية			
الحصص والأقساط المقبوضة من النتائج			
تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل			
التحصيلات في أعقاب إصدار أسهم			
الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها			
التحصيلات المتأتية من القروض			
تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة			
صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة			

## الملاحق

			التمويل (ج)
			تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيوليات وشبه السيوليات
			تغير أموال الخزينة
			أموال الخزينة ومعدلاتها عند افتتاح السنة المالية
			أموال الخزينة ومعدلاتها عند إقفال السنة المالية
			تغيير أموال الخزينة خلال الفترة
			المقاربة مع النتيجة المحاسبية

المصدر: النظام المحاسبي المالي، مرجع سبق ذكره، ص 130.

الملحق رقم (06): جدول تدفقات أموال الخزينة (الطريقة المباشرة):

البيانات	ملاحظة	رأسمال الشركة	علاوة الإصدار	فارق التقييم	قواعد إعادة التقييم	الاحتياجات والنتيجة
الرصيد في 31 ديسمبر N-2						
تغير الطريقة المحاسبية						
تصحيح الأخطاء الهامة						
إعادة التقييم التثبيتات الأرباح أو الخسائر غير المدرجة في الحسابات النتائج						
الحصص المدفوعة						
زيادة رأس المال						
صافي نتيجة السنة المالية						
الرصيد في 31 ديسمبر N-1						
تغير طريقة المحاسبية						
تصحيح الأخطاء الهامة						
إعادة تقييم التثبيتات الأرباح أو الخسائر غير المدرجة في الحسابات النتائج.						
الحصص المدفوعة						
زيادة رأس المال						
صافي نتيجة السنة المالية						
الرصيد في 31 ديسمبر N						

المصدر: النظام المحاسبي المالي، مرجع سبق ذكره، ص 134.

Société AGRODAT BISKRA

DATE:07/09/2020

EXERCICE 2015

HEURE : 10 :30

## Bilan Actif 2015/2014

Libellé	Not	Net	Net (N-1)
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
<b>Immobilisations incorporelles</b>			123479919.70
<b>Immobilisations corporelles</b>			
Terrains		1451170506.24	1372694537.03
Bâtiments	01	379354942.36	379354942.36
Installation technique .martial et outil .ind		1020559816.84	1039097915.65
<i>Autres immobilisations corporelles</i>		255207225.82	352315374.47
<i>Immobilisations en concession</i>		166418888.22	178296671.55
<b>Immobilisations en cours</b>	02	<b>79781613.57</b>	<b>605449000.17</b>
<b>Immobilisations financières</b>		<b>123475589.00</b>	<b>123475589.00</b>
<i>Titres filiales</i>			
<i>Autres participations et créances rattachées</i>			
<i>Autres titres immobilisés</i>		123458589.00	12348589.00
<i>Prêts et autres actifs financiers non courants</i>	03	135645972.13	135337598.56
<i>Impôts différés actif</i>			
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		4453107843.18	4432960137.49
<b>ACTIF COURANT</b>			
Stocks et encours	04	271471788.35	292716646.57
Matière premières et fournitures		205211634.29	242342008.44
Autres approvisionnements		180947880.95	170138654.05
<b>Stocks de produits</b>	05	132225851.11	127149562.46
Autres stocks			
Créances et emplois assimilés		194522176.19	179831267.05
Créances parafiscalités céréalières			
Créances intra – groupe			
<i>Clients</i>			
<i>Autres débiteurs</i>	06	153630105.97	144508362.30
<i>Impôts et assimilés</i>		136059246.06	133235505.56
<i>Autres créances et emplois assimilés</i>	07	125746402.16	149000977.16
<b>Disponibilités et assimilés</b>			
<i>Placements et autres actifs financiers courants</i>		876159321.36	802462804.87
<i>Trésorerie</i>	08	876159321.36	802462804.87
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		3152133727.80	3043848593.33
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		7605241570.98	7476808730.82

Société AGRODAT BISKRA  
EXERCICE 2015

DATE:07/09/2020  
HEURE : 10 :30

**Bilan Passif**  
**2015/2014**

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>			
Capital émis		1572916789.00	1572916789.00
Réserves consolidées			
Autres primes et réserves	09	250788837.84	326748959.74
Ecart de réévaluation			
Résultat net	10	235479714.11	284777791.93
Ajustement résultant changement de méthodes/correction d'erreurs			
Autres capitaux propres			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		2184443540.67	2059185340.95
<b><u>PASSIFS NON-COURANTS</u></b>			
Subventions d'équipement et d'investissement	11	489230172.94	217633433.97
Emprunts et dette financières			
Autre emprunts et dettes assimilés			
Dettes rattachées à des participations	12	179593601.02	168637828.08
Autres dettes non courantes			
Autres produits et charges différés			
Provisions pour pensions et obligations similaires			
Provisions pour charges -litiges fiscaux et sociaux	13	3252152748.14	3717904578.77
Autres provisions pour charges - (impôt/renouvellement des immobilisations en Co	14	123965919.81	123461867.68
Provisions et produits constatés d'avance			
Impôts différés passif			
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>			
<b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>			
Obligations trésor			
Dettes parafiscalités céréalières		763456789.00	763456789.00
Dettes intra -groupe			
Intérêts échus des obligations et des titres participatifs	15		
Fournisseurs matières premiers	16	124256737.40	124693740.66
Autres fournisseurs et comptes rattachés	17	140060238.85	130855902.46
Impôts	18	169288777.95	156772210.24
Autres dettes passifs courants		178793045.16	137478301.06
Trésorerie du passif			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		1375855588.36	1313256943.42
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		7 605 241 570,98	7476808730.82
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

Société AGRODAT BISKRA

DATE:07/09/2020

EXERCICE 2015

HEURE : 10 :30

## Comptes de Résultat 2015/2014

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires	17	2 332 024 449,40	1 756 578 029,90
Ventes de marchandises		246 686,69	1 174 134,50
Ventes de produits finis		2 327 278 450,08	1 750 793 163,41
Ventes autres produits		596 917,40	556 542,39
Autres Prestations		3 902 395,23	4 054 189,60
Variation stocks produits finis et en cours		5 076 288,65	-12 705 917,36
Production immobilisée			617 454,55
Subventions d'exploitation		1 572 090,91	
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>2 338 672 828,96</b>	<b>1 744 489 567,09</b>
Achats consommés		-1 906 594 822,87	-1 410 759 309,15
Services extérieurs et autres consommations		-38 490 780,55	-34 051 875,38
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-1 945 085 603,42</b>	<b>-1 444 811 184,53</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>	18	<b>393 587 225,54</b>	<b>299 678 382,56</b>
Charges de personnel	19	-148 693 504,06	-138 184 316,03
Impôts, taxes et versements assimilés		-5 686 059,00	-5 246 167,00
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	20	<b>239 207 662,48</b>	<b>156 247 899,53</b>
Autres produits opérationnels	21	61 151 662,67	18 146 369,55
Autres charges opérationnelles		-1 094 874,46	-1 662 862,67
Dotations aux amortissements et aux provisions		-39 192 676,62	-31 995 558,99
Dotations aux provisions et pertes de valeur	22	-359 921 252,00	-335 181 909,74
Reprise sur pertes de valeur et provisions		333 761 105,75	334 054 083,80
<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>233 911 627,82</b>	<b>139 608 021,48</b>
Produits financiers	23	475 348,96	1 288 947,94
Charges financières	24	-5 439 536,20	
<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-4 964 187,24</b>	<b>1 288 947,94</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>228 947 440,58</b>	<b>140 896 969,42</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	25	-45 316 286,00	-31 366 223,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-10 151,65	2 492 178,69
Participation des travailleurs au bénéfice		-22 300 000,00	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 734 060 946,34	2 097 978 968,38
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-2 572 739 943,41	-1 985 956 043,27
<b>VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>161 321 002,93</b>	<b>112 022 925,11</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	26	<b>161 321 002,93</b>	<b>112 022 925,11</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			



الملحق رقم (11) : أنواع التمور Sarl Agrodatt



## Nos Dattes

LA'lgérie possède les meilleures variétés de dattes au monde en partant de la région de Biskra, passant par la vallée d'Oued Righ, la région d'Ouargla et Ghardaia et enfin en terminant par Menicaa.

## Notre Unité

Dotée d'un service qualité compétant et de mains d'œuvres expérimentées et qualifiées, nous apportons le soin nécessaire au conditionnement de la dattes pour garantir une qualité exceptionnelle.

## Nos Objectifs

- Répondre aux normes internationales: HACCP, ISO 9001, IFS...
- Etre toujours à l'écoute de nos clients.
- Associer traditions et innovation.





95. Zone d'équipement  
07000 BISKRA - Algérie  
Tél: +213.33.75.80.26  
Fax: +213.33.75.80.23  
e-mail: agrodatt2011@yahoo.fr

## Nos Produits

### La variété Deglet Nour

*C'est la reine de toutes les variétés et c'est la plus appréciée au monde par son goût exquis, sa couleur jaunâtre translucide, sa texture charnue et mielleuse et son calibre généreux, elle donne tous le plaisir en la dégustant.*

- Branchées
  - Coffret 1 kg
  - Caisse 2 kg
  - Caisse 5 kg
  - Bouquet 500 g
- Conditionnées
  - Ravier polystyrène 250 g
  - Ravier polystyrène 500 g
  - Coffret 1 kg
  - Dattes dénoyautées en caisses de 5 kg
  - Sacs sous-vide (250 g, 400 g, 500 g, 1 kg)




## Nos Produits

### La variété Tafezouine

*Très appréciée par sa couleur jaune, sa texture fine et sa forme longue.*

- Naturelles
  - Caisse 5 kg avec oche plastique
- Conditionnées
  - Ravier polystyrène 200 g
  - Ravier polystyrène 250 g
  - Ravier polystyrène 500 g



## Degla Beida

*Nous proposons aussi d'autres variétés comme la Degla Beida.*



## Nos Produits

### La variété Timjohert

*Très gros calibre de couleur très foncée et de texture charnue, elle est appréciée par son goût très succoureux.*

- Naturelles
  - Caisse 5kg
  - Sachet 1KG
- Conditionnées
  - Ravier polystyrène 200 g
  - Ravier polystyrène 500 g
  - Caisse 5 kg





الملحق رقم (12) : تطور رقم الأعمال الصادرات AGRODAT.

## Agrodat

### Evolution Des Exportation et chiffre d'affaires

Années	Exportation de Dattes	
	Poids Net /Kgs	Montant C.A/Da
Année 2011	138 124	16 518 507,00
Année 2012	445 753	50 176 325,00
Année 2013	512 792	65 669 198,00
Année 2014	456 325	76 434 538,00
Année 2015	612 570	125 354 074,00
Année 2016	528 107	120 252 845,35

<b>- Produits finis Exportés 2013</b>	<b>512792</b>
- DN branchette	2584
- DN Régime	504
- DC Mechdeghla	300
- DN Vrac naturelle	81040
- DN Vrac Dénoyautée	70938
- DN ravier conditionnée	336101
- DN Dénoyautée conditionnée	19321
- Pâte de Datte	2004

<b>- Produits finis Exportés 2014</b>	<b>456325</b>
- DN branchette M.n	1 992
- DN Vrac naturelle	114 000
- DN Vrac Dénoyautée	65 700
- DN ravier conditionnée	160 824
- DN Dénoyautée conditionnée	113 809

<b>- Produits finis Exportés 2015</b>	<b>612570</b>
- DN branchette	5500
- DN Vrac naturelle	127440
- DN ravier conditionnée	176784
- DN Dénoyautée conditionnée	300136
- DC Timjhort	1000
- DC Degla Beida	1710

<b>- Produits finis Exportés 2016</b>	<b>528107</b>
- DN Branchette	8 000
- DN Entière conditionnées	24 960
- DN Dénoyautées conditionnée	446 487
- Dattes Commune Degla Beida	11 200
- Pâtes de Dattes	37 460

- Dattes Commune Degla Beida	11 200
- Pâtes de Dattes	37 460

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider –Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر – بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير

LE DECANAT

عمادة الكلية

الرقم : 513 /ك.ق.ت.ت/2020

إلى السيد : مدير مؤسسة تكييف و تصدير التمور

AGRODAT - بسكرة

## طلب المساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي ، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة :

1- جمعي عماد

2- عباسي خلود

تخصص : محاسبة

المسجلون بالسنة : الثانية ماستر

وذلك لاستكمال الجانب الميداني للمذكرة المعنونة بـ: " دور التحليل المالي في تحسين اتخاذ القرارات

المالية في المؤسسة الاقتصادية "

تحت إشراف : د/ كردودي سهام

و في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

بسكرة في : 2020/09/07

ع/ عميد الكلية

تأشير المؤسسة المستقبلة



KADDOUR ABD EL AZIZ

## المُلخَص

هدفت هذه الدراسة الى تحديد وبيان دور التحليل المالي في تحسين اتخاذ القرارات المالية لمؤسسة تكييف و تصدير التمور AGRODAT بسكرة .

لتحقيق أهداف هذه الدراسة و الاجابة على تساؤلاتها ، اعتمدنا في جمع البيانات المتعلقة بموضوع وذات الصلة ، و من خلالها تم الحصول على البيانات الثانوية و التي شكلت الاطار النظري للدراسة ، أما الاطار العملي فقد تم تطبيقه على مؤسسة تكييف و تصدير التمور AGRODAT بسكرة اعتمادا على اعداد دراسة تحليلية للوضعية المالية لهذه المؤسسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها :

- يعتبر التحليل وسيلة فعالة و أداة لاتخاذ القرارات و ترشيدها .
- يساعد التحليل المالي على معرفة نقاط الضعف لتجنبها و نقاط القوة لتعزيزها.
- لابد للمسير المالي التحكم في آليتها و معرفة أساسيات القرار ( خطوات و أساليب) مع التحلي بصفة متخذ القرار و هذا كله لصالح المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : التحليل المالي ، القوائم المالية ، مؤشرات التوازن ، النسب المالية ، المعلومات المالية.

### Abstract :

This study aims to determine and show the role of financial analysis in improving the financial decision-making of the date conditioning and export coporation AGRODAT- BISKRA.

For achive the purpose and answer the questions of this study , the two researchers based their work on gathering data which has relation with the topic , and through the secondary data they made the theoritical side of the study, while the practical side was achieved in the institution of AGRODAT-BISKRA , all of this depended on a study that adopted the descriptive -analytical méthode for test the hypothesis of the study and analysé the financial situation of the institution.

This study concludes to many resultes, the principals are :

- This analysis is an effective tool for making the right dicisions
- The Financial analysis leads to find out the weakness points for avoid them in other wise to reinforce the strength points.
- Financial manger must be the maker of the dicision, and all of this is for the institution benefit.

The Key words : financial analysis , financial statments, balance indicators ,financial