



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية



الموضوع

دور التحليل المالي في إتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -ENICAB-

بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: فحص محاسبي

الأستاذ المشرف:

كردودي سهام

إعداد الطلبة:

مويحي إلياس

...../2015	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2014-2015.

شكر و عرفان

بقلب خاشع أسجد للواحد للأحد الذي مدنا بالقوة لمواصلة هذا العمل المتواضع، فالحمد لله
نحمده و نستعينه على فضله و عطاءه و نسأله أن يرزقنا العلم النافع و العمل الصالح.

كلمة شكر و عرفان إلى من أنار لنا طريقنا في إنجاز هذا العمل

إلى الأستاذة المشرفة " كردودي سهام" مع فائق الإحترام و التقدير.

كما نتقدم بخالص الشكر و العرفان إلى الذين لم يبخلو علينا بالعطاء و البحث و لم يترددوا
عن تقديم كل أشكال الدعم و المساعدة إلى مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB .

و لا تقوتنا كذلك أن نشكر كل أساتذة القسم الذين كانوا بحق شموعا أضاءوا لنا دروب
الظلام لنهتدي بهديهم.

و إلى كل من وجهنا و شجعنا و ساعدنا و لو بكلمة طيبة، نشكركم جميعا و جزاكم الله

خييرا.

المــــلخص:

تعالج هذه الدراسة موضوع دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية و لتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها اعتمدنا على جمع المعلومات حول التحليل المالي و عملية اتخاذ القرار من خلال أدواته الأكثر استخداما حيث تم التوصل الى الجانب النظري للدراسة ، أما الإطار العملي فقد اعتمد على إعداد دراسة تحليلية للوضع المالي لمؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة.

و قمنا بإستخدام المنهج الوصفي و التحليلي للوصول الى أهداف هذه الدراسة.

و قد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

-يعتبر التحليل المالي وسيلة فعالة و أداة لإتخاذ القرارات ، لأنه يساعد المسير المالي على تشخيص الحالة المالية للمؤسسة و الكشف عن سياستها و الظروف التي تمر بها

-يساعد التحليل المالي على معرفة نقاط الضعف لتفاديها و نقاط القوة لتعزيزها.

-لكي يقوم المسير المالي بمهامه في أحسن الظروف لابد من وجود تقنيات تساعده في اتخاذ القرارات و من بينها تقنية المؤشرات المالية.

*الكلمات المفتاحية: التحليل المالي- إتخاذ القرارات-أدوات التحليل المالي-القوائم المالية.

Résumé

Cette étude a porté sur le thème du rôle l'analyse financière dans le processus décisionnel de l'institution économique, et pour réaliser l'objectif d'étude et répondre à ses questions nous nous appuyés sur la collecte d'information sur l'analyse financière.

Le processus à travers les termes plus couramment utilisé de prise de décision à été atteint la partie théorique. Et pour la partie pratique, à été adoptée dans la préparation d'une étude analytique de la situation financière de l'institution générale wilaya de Biskra.

Nous avons également utilisé l'approche descriptive et analytique pour réaliser les objectifs de cette étude.

Ces études concluent avec un total de résultats, y compris :

– Une analyse financière c'est un moyen et instrument efficace pour la prise de décision, car elle aide l'administrateur financier pour le diagnostic.

– L'analyse financière permet de connaître les points faibles pour les éviter et les points de force pour les renforcer.

– Pour les fonctions d'administrateur des finances dans de meilleures conditions, il faut être aidé dans la prise de décision y compris la technique des indicateurs financiers.

* **les mots clés** : analyse financière – prise de la décision – outils d'analyse financière – les états financiers.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول و الأشكال
أ-ب-ج-د-هـ	مقدمة
01	الفصل الأول:مدخل عام الى التحليل المالي
03	المبحث الأول:ماهية التحليل المالي
03	المطلب الأول :مفهوم التحليل المالي
05	المطلب الثاني: خصائص و أنواع التحليل المالي
08	المطلب الثالث: أهداف التحليل المالي
09	المبحث الثاني: مقومات و منهجية و معايير التحليل المالي
09	المطلب الأول: مقومات التحليل المالي
11	المطلب الثاني:منهجية التحليل المالي
13	المطلب الثالث: معايير التحليل المالي

16	المبحث الثالث: استعمالات التحليل المالي
16	المطلب الأول: مجالات التحليل المالي
18	المطلب الثاني: الأطراف المستعملة و المستفيدة من التحليل المالي
21	المطلب الثالث: نتائج التحليل المالي
22	المبحث الرابع: وسائل و أدوات التحليل المالي
22	المطلب الأول: التحليل المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي
24	المطلب الثاني: التحليل المالي بواسطة النسب المالية
38	الفصل الثاني: دور التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية
40	المبحث الأول: مدخل إلى عملية اتخاذ القرار
40	المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار
42	المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار
46	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
50	المبحث الثاني: تصنيف القرارات و المشكلات التي قد تواجه عملية اتخاذها
50	المطلب الأول: تصنيف القرارات
55	المطلب الثاني: المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات
57	المبحث الثالث: دور التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات
57	المطلب الأول: دور المؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرار
60	المطلب الثاني: دور النسب المالية في اتخاذ القرارات و حدود استخدامها

64	الفصل الثالث: دراسة حالة في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة
66	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة و هيكلها التنظيمي و مهامها
66	المطلب الأول: لمحة عامة عن المؤسسة
68	المطلب الثاني: المهام و الهيكل التنظيمي للمؤسسة
74	المطلب الثالث: أهداف و عوامل نجاح المؤسسة
76	المبحث الثاني: دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة
76	المطلب الأول: دور مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرارات في مؤسسة صناعة الكوابل
81	المطلب الثاني: دور النسب المالية في اتخاذ القرارات في مؤسسة صناعة الكوابل
92-91-90	الخاتمة.
95-94-93	المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	الهيكل المالي للمؤسسة	58
02	هيكل تنظيمي لمديرية المالية و المحاسبة	72
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة	73

قائمة الجداول

الرقم	الإسم	الصفحة
01	جدول الأصول لسنة 2009 - 2010 - 2011	76
02	جدول الخصوم لسنة 2009 - 2010 - 2011	77
03	جدول رأس المال العامل لسنة 2009 - 2010 - 2011	78
04	جدول احتياجات رأس المال العامل BFR لسنة 2009 - 2010 - 2011	79
05	جدول الخزينة الصافية للمؤسسة لسنة 2009 - 2010 - 2011.	80
06	جدول نسب السيولة للمؤسسة لسنة 2009 - 2010 - 2011	81
07	جدول حساب نسبة النشاط لسنة 2009 - 2010 - 2011	82
08	جدول نسب التمويل للمؤسسة لسنة 2009 - 2010 - 2011	83
09	جدول نسب المردودية للمؤسسة لسنة 2009 - 2010 - 2011	84
10	جدول المردودية المالية و الاقتصادية للمؤسسة للسنوات الثلاث	85
11	جدول حساب التغير في القيمة المضافة للسنوات الثلاث	86
12	جدول حساب الفائض الاجمالي للاستغلال (EBE)	86

86	جدول حساب حساب التغير في نتيجة الاستغلال	13
87	جدول حساب التغير في النتيجة المالية	14
87	جدول حساب النتيجة الصافية	15

مقدمة

يعتبر التحليل المالي ضرورة قصوى للتخطيط المالي السليم، و الذي ازدادت أهميته في ظل تعقد و توسع أنشطة المؤسسات الاقتصادية ، حيث أصبح لزاما على المدير المالي التعرف على المركز المالي للمؤسسة قبل التفكير في وضع الخطط المستقبلية، و نتيجة للتطورات الاقتصادية لم تعد النتائج التي تظهرها القوائم المالية الختامية للمؤسسات قادرة على تقديم صورة متكاملة عن النشاط دون تعزيزها بأداة أو أكثر من أدوات التحليل المالي، كما أن الأرقام المطلقة التي تظهرها هذه القوائم لم تعد قادرة على تقديم صورة عن الوضعية المالية للمؤسسات، لذلك لا بد من خضوع تلك البيانات للفحص و التدقيق و التحليل بهدف دراسة أسباب نجاحها أو فشلها ، و بيان جوانب القوة و الضعف فيها.

بالإضافة إلى التعقيد الذي يصاحب عملية اتخاذ القرارات في عالم تزايدت فيه المنافسة و حالة عدم التأكد و لذلك فإن القرارات الإدارية في مجال التشغيل أو الاستثمار أو التمويل لم تعد عملية سهلة على متخذ القرار القيام بها اعتمادا على الخبرة الذاتية، دون دعمها بنتائج التحليل المالي و توقعاته، خاصة و أن النجاح و التقدم يجب أن لا يكون وليد حظ أو الصدفة أو نتيجة مؤثرات خارجية ليس للمؤسسة عليها أي تأثير، و لذلك لا يدلها من تخطيط نشاطها للفترة المقبلة، و هذا يعني عدم اتخاذ أي قرار إداري الا بعد إجراء دراسة معمقة و تحليل رقمي للقوائم المالية الختامية حتى يتسنى للمدير المالي اكتشاف نقاط القوة و استغلالها أحسن استغلال ، و تحديد مواطن الضعف لاتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة.

اشكالية البحث:

أصبحت عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية أمرا ضروريا ، و من ثم أصبح لزاما على المدير المالي إجراء تحليل للقوائم المالية التي تحتوي عددا ضخما من الأرقام التي تجمع يوميا في الدفاتر المحاسبية ، بحيث يجب عليه دراسة و تحليل و تفسير هذه الأرقام حتى يتمكن من معرفة الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة و الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإدارية اللازمة، و هذا طبعا ما يسعى التحليل المالي إلى الوصول إليه.

ومن خلال ما سبق يمكننا طرح التساؤل التالي:

ما هو دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟

و لتعمق أكثر في هذا الموضوع نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

1- ماهي أهمية التحليل المالي و ما مدى فعاليته في سياسة المؤسسة؟

2- ماهي أدوات التحليل المالي؟

3- ماهي عملية اتخاذ القرار ؟ و ماهي أنواع القرارات؟

4- كيف يتم الاعتماد على أدوات التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات؟

فرضيات البحث:

1- يساهم المسير المالي في اتخاذ القرارات.

2- تتمثل أدوات التحليل المالي الركيزة الأساسية لدعم قرارات المؤسسة.

3- تستخدم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المؤشرات المالية لاتخاذ القرارات.

أسباب الدراسة:

يعود سبب اختيارنا لهذا البحث إلى الأهمية التي يكتسبها من معلومات و معطيات سمحت باختيار هذا

الموضوع نوجزها فيما يلي :

1- التعرف و الإحاطة بهذا الموضوع نظرا للأهمية التي يحظى بها.

2- الصلة المباشرة بين هذا الموضوع و التخصص العلمي الذي ندرسه.

أهداف الدراسة:

1- الاحتكاك المباشر بالميدان العملي للمؤسسة .

2- التعرف على كفاءة التحليل المالي و مدى فعاليته في تشخيص المشكلة في الميدان.

3- محاولة التعرف على الأسلوب المنتهج في اتخاذ القرارات من طرف المؤسسة للمحافظة على توازنها المالي.

4- الكشف عن العيوب و النقائص الموجودة في القرارات المتخذة.

أهمية الدراسة:

يكتسي البحث أهمية كبيرة و التي تتجلى في النقاط التالية:

1- التحليل المالي يعتبر من أكثر المواضيع التي لقيت و مازالت تلاقى اهتمام كبير في ميدان تسيير الادارة

المالية في المؤسسة.

2- أهمية التحليل المالي و التي تكمن في القدرة على تشخيص الحالة المالية الفعلية للمؤسسة.

3- التحليل المالي أداة مهمة في اتخاذ القرارات.

الدراسات السابقة:

نظرا للدراسات التي تناولت موضوع التحليل المالي و أثره على اتخاذ القرارات ، سنحاول في هذا الجزء التطرق الى دراسات سابقة التي تمكننا من الحصول على مختلف المصادر.

▪ دراسة اليمين سعادة(مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير ، جامعة باتنة، 2008).

عالجت اليمين سعادة في رسالتها المعنونة "استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية و ترشيد قراراتها". دراسة إذا ماكان التحليل المالي أداة كآلية للوصول إلى تقييم للوضع المالية للمؤسسة و تحديد المشاكل التي تعاني منها ، و أسقطت دراستها على المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس و المراقبة

▪ دراسة تودرت أكلي(مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير،جامعة الجزائر ،2009).

عالجت تودرت أكلي في رسالتها المعنونة " التحليل المالي في ظل نظام المحاسبي المالي " . دراسة القوائم المالية في النظام المحاسبي ة تحديد أهم النقاط التي طرأت عليها.

المنهج المتبع و أدوات الدراسة:

سنعتمد في دراستنا لهذا الموضوع على المزج بين المنهج الوصفي التحليلي ودراسة حالة حيث يظهر المنهج الوصفي في عرض و تحليل جميع المعلومات و هذا بإعطاء مختلف مفاهيم التحليل المالي و كيفية استخدام أدوات التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات و كذلك استخلاص النتائج من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة.

هيكـل البـحث:

- **الفصل الأول:** الذي سيتم التطرق فيه لدراسة التحليل المالي من خلال التطرق الى مفهوم التحليل المالي و أدواته من مؤشرات التوازن المالي و النسب المالية.
- **الفصل الثاني:** سيخصص هذا الفصل للتطرق إلى مفهوم عملية اتخاذ القرارات و دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات.
- **الفصل الثالث:** سيخصص هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة و التطرق إلى استعمال أدوات التحليل المالي في اتخاذ القرارات و مختلف النتائج المتوصل إليها.

المبحث الأول: ماهية التحليل المالي

ينقسم هذا المبحث الى 3 مطالب مفهوم عام للتحليل المالي و خصائصه و أهدافه.

❖ المطلب الأول: مفهوم التحليل المالي

أولاً: مفهوم التحليل المالي

يرتبط التحليل المالي ارتباطاً وثيقاً بحاجة الأطراف المختلفة التي لها علاقة بمشروع معين، لمعرفة التغييرات الاقتصادية التي حدثت في مسار أعماله خلال فترة معينة، واتجاهات تطورت مستقبلاً، ولمعرفة المتغيرات التاريخية والتنبؤات بالمستقبل، يستعان بالتحليل المالي من أجل دراسة الماضي ومقارنته بالحاضر لاستشفاف المستقبل، فهو بهذا المعنى علم يختص بصناعة المعلومة لمساعدة ذوي الصلة باتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع.

وتأسيساً على متقدم، فقد وردت تعاريف للتحليل المالي قد نذكر منها:

- التحليل المالي عبارة عن معالجة منظمة للبيانات المتاحة يهدف إلى الحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار، وتقييم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر، وتوقع ما ستكون عليه في المستقبل.
- إنّ التحليل المالي يتضمن عملية تفسير القوائم المنشورة وفهمها لأجل اتخاذ القرارات المستقبلية.
- التحليل المالي في جوهره لا يخرج عن الدراسة التفصيلية للبيانات المالية والارتباط فيما بينها، وإثارة الأسئلة حول مدلولها في محاولة تفسير الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه البيانات بالكيفيات التي هي عليها، مما يساعد على اكتشاف نقاط القوة والضعف في السياسات المالية المختلفة التي تعمل المؤسسة على إظهارها.
- التحليل المالي عملية يتم من خلالها استكشاف أو انشقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المؤسسة، تساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للمؤسسة، وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى، لكي يتم استخدام هذه المؤشرات في تقييم أداء المؤسسة بقصد اتخاذ القرار المناسب.¹

¹ - وليد ناجي الحياي، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي، عمان، مؤسسة الوراق، 2004، ص ص 21-22.

• التحليل المالي هو عبارة عن دراسة الوضعية أو الحالة المالية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة وذلك للحصول على معلومات تستعمل في اتخاذ القرارات وتقييم أداء المؤسسات التجارية والصناعية في الماضي والحاضر، ويعرف أيضا أنه مرحلة دراسة وتشخيص الحالة للمؤسسة أي تحليل النشاط والمردودية والتوازن المالي وتمويل المؤسسة عن طريق تحليل المعطيات التاريخية الماضية أي دراسة تفصيلية للبيانات المالية والقيام بتقديرات وتنبؤات تخص مستقبل وعلى أساسها يتم اقتراح إجراءات لتحسين الوضعية.¹

ثانيا: موضوع التحليل المالي

- تختلف الغايات والأهداف التي يتطلع إليها المحلل المالي عند قيامه بكل عملية تحليل على انفراد، فعندما يكون الغرض من التحليل معرفة نتيجة عمل المؤسسة في الحاضر وما ستكون عليه في المستقبل، فإن موضوع التحليل ينصب على معرفة ربحية المؤسسة والعوامل المؤثرة على زيادتها أو انخفاضها، أما إذا كانت الغاية من التحليل المالي تقديم تسهيلات فإن موضوع التحليل سوف ينصب على معرفة قابلية المؤسسة على تسديد التزاماتها بالمستقبل من خلال دراسة العلاقة بين الأصول والخصوم، ومقدرة أصول المؤسسة على تغطية الالتزامات خلال فترة معينة، وبالتالي فإن موضوع التحليل المالي يختلف باختلاف الهدف المراد تحقيقه مما يتطلب لكل هدف بيانات معينة، تعتبر المادة الأولية كصناعة المعلومة المرتبطة بموضوع التحليل.²

¹ - مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، دار المستقبل للنشر، عمان، 2000، ص 79.

² - مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 16.

❖ المطلب الثاني: خصائص وأنواع التحليل المالي

أولاً: خصائص التحليل المالي: تتمثل خصائص التحليل المالي في:

- 1- هو عملية تحويل البيانات المالية الواردة في القوائم المالية إلى معلومات تستعمل كأساس لاتخاذ القرارات.
- 2- يشمل كافة الأنشطة عند كل المستويات الإدارية وليس فقط النشاط المالي.
- 3- هو نشاط مستمر في المؤسسة.
- 4- يميز بين كل من البيانات والمعلومات المساعدة في عملية اتخاذ القرارات.
- 5- لا يقتصر على بيانات مالية محدودة بل يمتد إلى ميزانية وقوائم الدخل.

ثانياً: أنواع التحليل المالي:(1) تحليل داخلي وخارجي:

للتحليل المالي أنواع مختلفة يشترطها موضوع البحث والاستنتاج التي ينفذها المحلل وحجم المشكلة التي يدرسها والوقت الذي تستغرقه العملية التحليلية.

فالتحليل الذي يستند على دراسة البيانات والمعلومات الاقتصادية_الاجتماعية لوحدة معينة يسمى بالتحليل الداخلي، وبمعنى آخر دراسة الأنشطة الاقتصادية لمشروع منفرد دون المقارنة مع المنشآت الاقتصادية الأخرى التي يرتبط بها المشروع.

- إن هذا النوع من التحليل يبقى قاصراً دون مقارنته مع المشاريع والمؤسسات الاقتصادية الأخرى التي تشابهها في طبيعة العمل أو النشاط.

فإذا تمت مثل هذه المقارنة، ففي هذه الحالة يكون التحليل خارجياً، ولتوضيح الفكرة الأخيرة الواردة ذكرها، نفترض أن إحدى المنشآت تمارس عملاً تجارياً في إحدى المدن، ومنشأة ثانية تمارس نفس العمل وفي نفس المدينة، فإذا قامت إحدى المنشأتين بعملية تحليلية لنشاطها دون أن تقارنه مع المنشأة الثانية فيكون التحليل داخلياً، أما إذا تمت المقارنة فيكون التحليل خارجياً.¹

¹ - زياد رمضان، أساسيات التحليل المالي، دار وائل للنشر، ط4، عمان، 1998، ص 11.

(2) البعد الزمني للتحليل:

إن للتحليل المالي بعداً زمنياً، يمثل الماضي والحاضر، وبناءً عليه يمكن تبويب التحليل المالي من حيث علاقته بالزمن إلى مايلي:

○ التحليل الرأسي (الثابت أو الساكن):

بمعنى أن يتم تحليل كل قائمة مالية، بشكل مستقل عن غيرها، كما يتم بشكل رأسي لعناصر القائمة المالية موضوع التحليل، حيث ينسب كل عنصر من عناصرها إلى المجموع الإجمالي لهذه العناصر، أو إلى مجموع مجموعة جزئية منها.

○ التحليل الأفقي (المتغير):

يهتم هذا التحليل بدراسة سلوك كل عنصر من عناصر القائمة المالية وفي زمن متغير، بمعنى متابعة حركة هذا العنصر زيادة أو نقص عبر فترة زمنية، وخلافاً لتحليل الرأسي الذي يتصف بالسكون، فإن التحليل يتصف بالحركة لأنه يوضح التغيرات التي حدثت خلال فترة زمنية محددة.

(3) الفترة التي يغطيها التحليل:

يمكن تبويب التحليل المالي استناداً إلى طول الفترة الزمنية التي يغطيها التحليل إلى مايلي:

○ التحليل المالي قصير الأجل:

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

○ التحليل المالي طويل الأجل:

يركز هذا التحليل على هيكل التمويل العام والأصول الثابتة، والربحية في الأجل الطويل، إضافة إلى تغطية التزامات المشروع طويل الأجل.¹

- بما في ذلك القدرة على رفع فوائد وأقساط الديون عند استحقاقها، مدى انتظامها في توزيع الأرباح، وحجم هذه التوزيعات وتأثيرها على أسعار أسهم المشروع في الأسواق المالية، ولتحقيق الغايات السابقة يقوم المحلل المالي بتحليل التناسق في هيكل التمويل والاستخدامات.

¹ - خلدون ابراهيم شريفات، الإدارة و التحليل المالي، دار وائل للنشر، 2011، ص 119.

مما يعني الجمع بين التحليل قصير الأجل (عند دراسة مصادر التمويل قصير الأجل ومجالات استخدامها) وبين التحليل طويل الأجل عند دراسة مصادر التمويل طويلة الأجل (داخلية وخارجية) ومجالات استخدامها.¹

▪ هناك بعض المحللون يستخدم نوعين من التحليل المالي:

أ - تحليل الاتجاهات:

يلجأ المحللون الماليون إلى تحليل الاتجاهات لدراسة حركة الحساب أو النسبة المالية على مدار عدة فترات مالية، وذلك للتعرف على مقدار و اتجاه التغيير الحادث في حركة الحساب أو النسبة على مقدار الفترة الزمنية مجال المقارنة، ما يوفر للتحليل المالي سمة الديناميكية التي يسعى إليها المحلل المالي، والتي تمكنه من تكوين صورة دقيقة عن واقع حال الشركة وعن اتجاهاتها المستقبلية، ويتخذ تحليل الاتجاهات شكل التحليلي المالي الأفقي للقوائم المالية على مدار عدة فترات مالية، ليتم بعد ذلك إظهار قيم كل بند من بنود القوائم المالية في الفترات التالية على شكل نسبة مئوية من قيمته في سنة الأساس.

ب - التحليل المالي للنسب:

يعتبر هذا الأسلوب مرادف للتحليل الرأسي، إذ تتم مقارنة الأرقام في القوائم المالية للفترة المالية نفسها، ويمكن لهذه المقارنة أن تتم بين بند معين كالمخزون السلعي، بالقيمة الإجمالية للبند الذي ينتمي إليه الحساب وهو بند الأصول المتداولة ليظهر نتيجة المقارنة على شكل نسبة مئوية، كما يمكن أن تتم المقارنة بين رقمين يرتبطان معا بعلاقة سببية، وتكون حصيلة المقارنة نسبة مالية، كنسبة التداول التي تشتق من خلال مقارنة قيمة الأصول المتداولة في نهاية فترة مالية معينة بقيمة المطلوبات المتداولة في نهاية الفترة المالية نفسها.²

¹ -المرجع السابق، ص120.

² - فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، رام الله، فلسطين، 2008، ص5.

❖ المطلب الثالث: أهداف التحليل المالي

يهدف التحليل المالي بشكل عام إلى تقييم أداء المؤسسة من زوايا متعددة، وبكيفية تحقق أهداف مستخدمي المعلومات ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة، ذلك بقصد تحديد مواطن القوة والضعف، ومن ثم الاستفادة من المعلومات التي يوفرها التحليل المالي لهم في ترشيد قراراتهم المالية ذات العلاقة بالمؤسسة.¹ ويمكن بشكل عام حصر أهداف التحليل المالي في الجوانب التالية:

- ✓ التعرف على الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة.
- ✓ معرفة قدرة المؤسسة على خدمة ديونها وقدرتها على الاقتراض.
- ✓ تقييم السياسات المالية والتشغيلية المتبعة.
- ✓ الحكم على كفاءة الإدارة.
- ✓ الاستفادة من المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتقييم.²

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

- ✓ معرفة المركز المالي للمؤسسة.
- ✓ معرفة مركز قطاعها الذي تنتمي إليه.
- ✓ مقارنة الوضعية العامة للمؤسسة مع المؤسسات من نفس القطاع.
- ✓ المساعدة في اتخاذ القرارات المالية بأقل تكلفة وأعلى عائد.
- ✓ اقتراح سياسات مالية لتغير الوضعية المالية والاستقلالية للمؤسسة.
- ✓ توجيه أصحاب الأموال والراغبين في الاستثمار في المجالات الاستثمارية المختلفة والعائد المتوقع لكل مجال.
- ✓ التحقق من المركز المالي للمؤسسة والأخطار المالية التي قد تتعرض لها المؤسسة نتيجة سياسة التمويل المعتمدة.
- ✓ تحديد نسبة العائد المحقق على أموال الملاك في كل منشأة ودرجة المخاطر المرفقة لها.
- ✓ تحديد نسبة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ونسبة الأرباح المحققة.³

¹ - جميل أحمد توفيق، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، 1980، ص 79.

² - عبد الحكيم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار الصفاء للنشر، ط1، عمان، 2000، ص 143.

³ - الزغبيني هيثم محمد، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ص 167.

المبحث الثاني: مقومات ومنهجية ومعايير التحليل المالي

بالنسبة لهذا المبحث فقد قسم الى 3 مطالب و هي مقومات و منهجية التحليل المالي و معاييرها.

❖ المطلب الأول: مقومات التحليل المالي

من أجل نجاح عملية التحليل المالي في تحقيق أهدافها أو أغراضها المنشودة لابد من توفر مجموعة من المتطلبات أو الشروط التي تشكل في مجموعتها ركائز لا بد من مراعاتها،المؤ فإذا ما اعتبرنا أن الهدف النهائي للمحلل المالي هو توفير مؤشرات واقعية تعطي صورة عن جوانب نشاط المؤسسة 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 به نفسه، ومنها ما يتعلق بمنهج أو أساليب وأدوات التحليل التي يستخدمها، ومنها كذلك ما يتعلق بالمعلومات التي يعتمد عليها.¹

بناء على ما سبق يمكن حصر المقومات الأساسية للتحليل المالي فيمايلي:

- أن تتمتع المعلومات التي يستقي منها المحلل المالي معلوماته بقدر معقول من المصادقية أو الموثوقية، وأن 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 عليه أن يستخدم أساليب وأدوات تجمع هي أخرى ويقدر متوازن بين سمتي الموضوعية والملائمة للأهداف التي يسعى إليها.

ولكي يحقق المحلل المالي المتطلبات والشروط المقصودة هنا عليه مراعاة مايلي:

- أ - أن تتوفر لديه خلفية عامة عن المؤسسة ونشاطها والصناعة التي ينتمي إليها، وكذلك البيئة العامة المحيطة بها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
- ب - أن يبرز الفروض التي يبني عليها عملية التحليل، وكذلك المتغيرات الكمية و النوعية التي ترتبط بالمشكلة محل الدراسة.²

¹ - محمد مطر، التحليل المالي والانتمائي الأساليب والأدوات والاستخدامات العلمية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2000، ص 4.

² - وليد ناجي الحياي، المرجع السابق، ص 23.

ج - أن لا يقف المحلل المالي عند مجرد كشف عوامل القوة ومواطن الضعف في نشاط المؤسسة، بل لابد من الشعب إلى تشخيص أسبابها واستقراء اتجاهاتها المستقبلية.

يتمتع المحلل المالي بالمعرفة والدراية الكافية بظروف المؤسسة الداخلية والخارجية قبل قيامه بتحليل بيانات المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك لابد أن يكون مؤهلاً تأهيلاً علمياً مناسباً، ويتميز بخصائص المقدرة الديناميكية وقادراً على استخدام الأساليب والوسائل العلمية للتحليل المالي للوصول على غايات التحليل المالي وتفسير النتائج التي يتوصل إليها الاستقراء المستقبل.¹

بالإضافة إلى ما سبق يستند إلى مجموعة من المقومات والمبادئ التي يعتمد عليها لتحقيق أهدافه، ولعل أبرز هذه المقومات هي:

- التحديد الواضح لأهداف التحليل.
- تحديد الفترة المالية التي يشملها التحليل، وتوفير بيانات مالية يمكن الاعتماد عليها.
- تحديد المؤشرات المناسبة للوصول إلى أفضل النتائج وبأسرع وقت.
- التفسير السليم لنتائج التحليل المالي حتى يصار استخدامها بصورة سليمة، بمعنى أن يؤدي التحليل إلى نتيجة غير قابلة للتأويل أو إعطاء تفسيرات متباينة.
- تمتع المحلل المالي بالمعرفة والدراية الكاملة بالبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالشركة، بالإضافة إلى ذلك لابد أن يكون مؤهلاً من الناحية العلمية والعملية، وقادراً على تفسير النتائج التي يتوصل إليها الاستقراء المستقبل.²

¹ - محمد مطر، مرجع سابق، ص5.

² - فهمي مصطفى الشيخ، المرجع السابق، ص9.

❖ المطلب الثاني: منهجية التحليل المالي

يعتمد المحلل في قيامه بعملية التحليل على مجموعة من الخطوات المتتابعة التي تشكل في مجملها المنهج العلمي للتحليل، وهي تبدأ بتحديد الهدف أو الغرض من التحليل وتنتهي بوضع التوصية المناسبة بشأن نتائج التحليل، و فيمايلي الخطوات اللازمة لعملية التحليل:

1- تحديد الهدف الذي يسعى إليه المحلل

يبدأ التحليل المالي بتحديد المشكلة التي يسعى المحلل للتعرف عليها، ويعتبر هذا التحديد ضرورة هامة لبدء صحيح لعملية التحليل، لأنه يجنب المحلل العمل غير اللازم ويمكنه من تركيز جهده على العمل الذي يخدم هذا الهدف مباشرة.

2- تحديد الفترة التي سيشملها تحليل القوائم المالية

يقوم المحلل المالي باستعمال قوائم مالية لفترات عديدة إذا كان يسعى لتوخي المزيد من الدقة في التحليل والتعرف على الاتجاه الذي يتخذه أداء المؤسسة موضع التحليل، لأن القوائم المالية الخاصة بسنة واحدة قد لا يكون معبرة عن الاتجاه العام للأداء.

3- تحديد المعلومات التي يحتاجها المحلل للوصول إلى غايته

إذا كان الهدف هو تحليل قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الجارية، فالأمر يتطلب معرفة الأصول ال..... أنواعها المختلفة لفترة، أما إذا كان هدف التحليل لأغراض تقييم الأداء النهائي، فإن البيانات المطلوبة تتعلق بالمصروفات والإيرادات لفترة معينة، وتحديد المؤشرات الرئيسية التي تلعب دورا حاسما في أداء المؤسسة مثل المبيعات أو الإنتاج.

4- تحديد أداة أو أدوات التحليل المناسبة التي يطبقها المحلل للوصول إلى أفضل النتائج بأسرع وقت

هذه الخطوة تعتمد بالدرجة الأولى على المستوى الفني والعلمي للشخص الذي يقوم بعملية التحليل، ومقدار درايته بالأساليب المختلفة لعملية التحليل.¹

¹ - أيمن الشنطي، عمار شقر، الإدارة والتحليل المالي، دار البداية، عمان، 2004، ص ص 176، 178.

- 5- استعمال المعلومات والمقاييس التي تجمعت لدى المحلل لاتخاذ القرار أو الإجراء المطلوب
- تعتبر هذه الخطوة الأصعب والأكثر أهمية، وتحتاج إلى استعمال مقدار كبير من العمل الذهني والحكمة والمهارة لتقييم ما يقف خلف الأرقام من حقائق، ولا يمكن استبدال هذا الجهد بعملية ميكانيكية إلا أن التعريف الصحيح للمشكلة، والتحديد المناسب للأسئلة المتوجب الإجابة عنها والمهارة في اختيار الأدوات التحليلية المناسبة ستقود بلا شك إلى تفسير معقول لنتيجة التحليل.
- 6- اختيار المعيار المناسب لقياس النتائج، ولا مانع من استعمال أكثر من معيار إذا استدعى الأمر ذلك.
- 7- تحديد الانحراف عن المعيار المقاس عليه للوقوف على أهمية الانحراف بالأرقام المطبقة والنسبية.
- 8- تحديد الأسباب للانحراف وتحليلها.
- 9- وضع التوصية المناسبة بشأن التحليل.
- ومن النادر جدا أن يتاح له المحلل جميع الحقائق عن الحالة التي يقوم بتحليلها، لذا نجد أن معظم المحللين يعملون في ظل ظروف غير مؤكدة بسبب عدم كفاية المعلومات، وفي مثل هذه الظروف لا يكون دور التحليل المالي إلا التقليل من حالة عدم التأكد و ليس إلغائها كليا.
- وعند كتابة المحلل لتقريره، عليه أن يراعي 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 متابعة المنطق الذي اتبعه المحلل في الوصول إلى استنتاجه، وليتمكن من إبداء رأيه إذا اختلف مع المحلل، هذا ومن المناسب أن يضمن المحلل تقريره البنود التالية:
- أ - معلومات عن خلفية المؤسسة موضوع التحليل والصناعة تنتمي إليها والمحيط الاقتصادي الذي تعمل فيه
- ب - المعلومات المالية وغير المالية المستعملة في التحليل.
- ج - الافتراضات الخاصة بالظروف الاقتصادية والظروف الأخرى التي وضعت استنادا إليها التقديرات الخاصة بالتحليل.
- د - تحديد الإيجابيات والسلبيات الكمية منها والنوعية التي يراها المحلل في عناصر التحليل الأساسية.¹

¹ - أيمن الشنطي، عامر شقر، المرجع السابق، ص ص 178، 179

هـ - الاستنتاج الذي يخرج به المحلل نتيجة العمل التحليل الذي قام به.¹

❖ المطلب الثالث: معايير التحليل المالي واستخداماتها

1- مفهوم معايير التحليل المالي:

عبارة عن أرقام معيارية تستخدم كقياس للحكم على كفاءة وملائمة نسبة معينة أو رقم ما ومن أمثلة على هذه المعايير الرقم المعياري لنسبة التداول التي تساوي اثنان.

2- أنواع معايير التحليل المالي:

من المعروف عموماً أن هناك أربعة أنواع من المعايير التي تستخدم للمقارنة مع النسب المستخرجة والتي يمكن ذكرها فيما يلي:

أ - معيار التحليل المالي المطلق:

ويعني المعيار المطلق حالة متفق عليها بأنه يمثل الصيغة المتتالية لحدث معين، هو بذلك يمثل خاصية متأصلة يأخذ شكل مالية ثابتة لنسبة معينة مشتركة بين كافة المؤسسات ويقاس به التقلبات الواقعية. يعود الاستخدام القليل لهذا المعيار إلى ابتعاده عن المتطلبات الواقعية لأنشطة الكثير من المؤسسات، ويمكن اللجوء إلى هذا المعيار عند عدم وجود معايير أخرى ملائمة للمقارنة الموضوعية للنسب المحققة.²

ب - معيار التحليل المالي للصناعة:

وهو المعيار الذي تصدره الاتحادات المهنية والهيئات الحكومية أو غيرها من الجهات لأغراض القياس والتقييم لفرع أو أكثر من فروع الصناعة، ويعتبر هذا المعيار أكثر قرباً إلى الواقع من المعيار المطلق لأنه يأخذ بعين الاعتبار متطلبات النشاط في ذلك النوع من الصناعة.

¹ - المرجع السابق، ص 179.

² - هيثم محمد الزعبي، مرجع سابق، ص 17.

ج - معيار التحليل المالي التاريخي:

عبارة عن النسب والأرقام التي تمثل الاتجاهات التي اتخذها أداء مؤسسة معينة في الماضي، والتي يتم اعتمادها كأداة تحليلية لتقييم أداء المؤسسة الحالي والتوقع المستقبلي بشأن أدائها.

د - معيار التحليل المالي المخطط:

يصمم هذا المعيار من قبل الإدارة المؤسسة، والذي يبنى أساس الموازنات التقديرية المسبقة لأنشطة المؤسسة، وهذا المعيار يصمم بناء على الخبرات الفنية والخبرات السابقة للإدارة والتي تمثل مؤشرا للأداء والتقييم وتحديد الانحرافات، كذلك هذا المعيار قد يشمل تفاصيل أخرى لأداء المؤسسة لتحديد النسب التي تحدها الإدارة مناسبة لأنشطتها في المجالات الاستثمارية والتمويلية والتشغيلية، وعلى الرغم من أهمية هذا المعيار إلا أنه لا يعد المعيار الأمثل للمقارنة وتقييم الأداء لأنه لا يأخذ بعين الاعتبار واقع الأداء العام في المؤسسات المماثلة.

3- خصائص معايير التحليل المالي:

من أجل أن يكون المعيار مقبولا وذو معنى، لا بد له أن يتصف بالخصائص التالية:

- أن يتصف المعيار بالواقعية، أي إمكانية تنفيذه، لا يتصف بالمثالية فيتعذر تحقيقه ولا يتصف بالتواضع فيمكن الوصول إليه بسهولة.
- أن يتصف المعيار بالاستقرار النسبي، وإن كان هذا لا يمنع من إدخال تعديلات عليه إذا دعت الظروف لذلك بعد إجراء الدراسات اللازمة.
- أن يتصف المعيار بالبساطة والوضوح وسهولة التركيب.¹

¹ - أيمن شنطي، عامر شقر، مرجع سابق، ص 180.

4- استخدامات معايير التحليل المالي:

يمكن إيجاز استخدامات معايير التحليل المالي في النقاط التالية:

- تفسير الظواهر المالية المختلفة وإعطائها وصفا كميا.

- تفسير المدلولات والمؤشرات للاتجاهات المالية المختلفة.

- تحليل أداء المؤسسة المالي.

- كشف الانحرافات.

- قياس النتائج الفعلية إلى النسب المعيارية.¹

¹ - المرجع السابق، ص 181.

المبحث الثالث: استعمالات التحليل المالي

بالنسبة للمبحث الثالث فينقسم أيضا إلى 3 مطالب: مجالات التحليل المالي والأطراف المستعملة و المستفيدة منه و نتائجه.

❖ المطلب الأول: مجالات التحليل المالي

يستعمل التحليل المالي في المجالات التالية:

• التخطيط المالي:

تستند عملية التخطيط المالي إلى منظومة معلومات مالية دقيقة تصف مسار العمليات السابقة للمؤسسة، وهذه المنظومة من المعلومات المالية المدروسة يستخدمها المسيرين للخروج بدلائل تقييم أداء المؤسسة، وتنبأ بتحليلات مستقبلية، وهذه التحليلات يستخدمها المخطط المالي عند وضع الخطط، ويستند إليها عند وضع تقديراته المستقبلية.

• تحليل تقييم الأداء:

تعتبر أدوات التحليل المالي أدوات مثالية لتقييم أداء المؤسسات لمالها من قدرة على تقييم ربحية المؤسسة، وكفاءتها في إدارة موجوداتها وتوازنها المالي، وسيولتها والاتجاهات التي تتخذها في النمو، وكذلك مقارنة أدائها بشركات أخرى تعمل في نفس المجال أو في مجالات أخرى، ومن الجدي بالذكر أن هذا النوع من التحليل تهتم به معظم الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة مثل الإدارة، المستثمرين والمقرضين.

• التحليل الائتماني:

يقوم بهذا التحليل المقرض، وذلك بهدف التعرف على الأخطار المتوقع أن يواجهها مع علاقته مع المقرض، وتقييمها وبناء قراره بخصوص هذه العلاقة استنادا إلى نتيجة هذا التقييم، وتعتبر أدوات التحليل المالي المختلفة بالإضافة إلى الأدوات الأخرى الإطار الملائم والفعال الذي يمكن المقرض من اتخاذ القرار المناسب.¹

¹-هيثم محمد الزغيبي، المرجع السابق، ص ص 15، 16.

• التحليل الاستثماري:

إن من أفضل التطبيقات العملية للتحليل المالي هي تلك المستعملة في مجال تقييم الاستثمار في أسهم الشركات ومنح القرض، ولهذا الأمر أهمية بالغة لجمهور المستثمرين من أفراد وشركات ينصب اهتمامهم على سلامة استثمارهم وكفاية عوائدها ولا تقتصر قدرة التحليل المالي على تقييم الأسهم والسندات فحسب، بل تمتد هذه القدرة لتشمل تقييم المؤسسات نفسها والكفاءة الإدارية التي تتحلّى بها والاستثمارات في مختلف المجالات.¹

• تحليل بعض الحالات الخاصة:

من الحالات أو المشاكل الخاصة التي تواجه المؤسسة ولا تكرر في حياتها، التصفية والانضمام والاندماج والشراء والتقييم، وجميع هذه الحالات تتطلب تحليلاً مالياً دقيقاً للطرفين يتمثل في التقييم الشامل لجميع الممتلكات، والأصول والخصوم لكل مؤسسة بالإضافة إلى تحليل المركز المالي والاستثماري، والائتماني و السوقي لكل مؤسسة.²

¹ - هيثم محمد الزعبي، المرجع السابق، ص ص 159، 160.

² - محمد مطر، المرجع السابق، ص 18.

❖ **المطلب الثاني: الأطراف المستعملة والمستفيدة من التحليل المالي**

تتعدد الأطراف المستفيدة من معلومات التحليل، كما تتنوع أغراض استخداماتهم لتلك المعلومات، وذلك وفقاً لتنوع علاقاتهم بالمؤسسة من جهة ولتنوع قراراتهم المبنية على هذه المعلومات من جهة أخرى، والأطراف المستعملة والمستفيدة من معلومات التحليل المالي.

• **المستثمرون:**

يهتم المساهم أو صاحب المؤسسة الفردية بالعائد على المال المستثمر والقيمة المضافة والمخاطر التي تنطوي عليها الاستثمارات بالمؤسسة، لذلك فهو يبحث عما إذا كان من الأفضل الاحتفاظ بالسهم في تقييم هذه الجوانب، وقد يختلف هذا قليلاً عن المساهم المرتقب، والذي يحول معرفة هل من الأفضل بالنسبة له شراء أسهم المؤسسة أم لا، إلا أن كل منهما (المساهم الحال والمرتقب) يهتم بماضي الشركة والمخاطر التي تعرضت لها، والأسلوب الذي اتبع في معالجتها.

- ثم البحث بعد ذلك في النمو المتوقع في المدى القصير والطويل.

• **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.

فالتحليل المالي يساعد إدارة المؤسسة في تحقيق أحد الغايات التالية أو كلاهما مجتمعة:

- تقييم ربحية المؤسسة والعوائد المحققة على الاستثمار.

- التعرف على الاتجاهات التي يتخذها أداء المؤسسة.

مقارنة أداء المؤسسة بأداء المؤسسات الأخرى المقاربة في الحجم والمتشابهة في طبيعة النشاط، بالإضافة إلى مقارنتها مع أداء الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة.¹

¹ - - عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسة الجدوى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 53

- تقييم فاعلية الرقابة.
- كيفية توزيع الموارد المتاحة على أجه الاستخدام المختلفة.
- تقييم كفاءة إدارة الموجودات.
- تقييم أداء المستويات الإدارية المختلفة.
- تشخيص المشكلات الحالية.
- المساعدة في التخطيط السليم للمستقبل.

• الدائنون:

يقصد بالدائن الشخص الذي اكتتب في السندات الخاصة للشركة أو المحتمل شراءه للسندات المصدرة أو الاكتتاب في القرض الجديد أو اقراض، أو بصدد إقراض الأموال للمؤسسة، وقد يكون للدائن بنكا أو مؤسسات مالية، فالدائنين تختلف وجهة نظرهم في التحليل المالي تبعا لنوع الدين.

• الموردون:

يهتم المورد بالتأكد من سلامة المراكز المالية لعملائه، أو استقرار الأوضاع المالية لهم، فالعميل من الناحية العملية مدين للمورد، ويعني هذا دراسة وتحليل مديونية العميل في دفاتر المورد، 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 لتلك التي يمنحها المنافسون، ويمكن للمحلل حساب متوسط فترة الائتمان الممنوحة للعملاء باستخدام بيانات القوائم المالية.¹

¹ - عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص 59.

• العملاء:

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

• العاملون في المؤسسة:

يمكن القول بصفة عامة، أن أهم الأطراف ذات المصلحة في المشروع هما:

أ - المساهمون (الملاك)

ب - العاملون في المؤسسة

• الهيئات الحكومية:

يعود اهتمام الهيئات الحكومية بتحليل أداء المؤسسات لأسباب رقابية بالدرجة الأولى ولأسباب ضريبية بالدرجة الثانية بالإضافة إلى الأهداف التالية:

- التأكد من التقيد بالأنظمة والقوانين المعمول بها.

- تقييم الأداء كرقابة البنك المركزي للبنوك التجارية.

- مراقبة الأسعار.

- غاية إحصائية.

• الأفراد والجهات المتعاملة بالأوراق المالية:

يستفيد سماسرة الأوراق المالية من التحليل المالي للأغراض الآتية:

- تحليل تغيرات على أسعار الأسهم للشركات في السوق المالي.

- مراقبة ومتابعة الأموال المالية السائدة وتأثيرها على السوق المالي.

- تحليل السوق المالي وتحديد المؤسسات التي يمثل شراء أسهمها أفضل استثمار.¹

¹- عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص61.

❖ **المطلب الثالث: نتائج التحليل المالي**

يعد إجراء التشخيص الدقيق للمعلومات المالية للمؤسسة، ومعالجتها باستعمال وسائل معينة يتم التوصل إلى نتائج تختلف حسب وضعية المحلل بالنسبة للمؤسسة خارجي أو داخلي.

أولاً: نتائج التحليل الخارجي

يمكن للمحلل الخارجي الوصول إلى عدة نتائج من أهمها:

- ملاحظات حول الأعمال التي تقوم بها المؤسسة في الميدان المالي.
- تقييم النتائج المالي ومن خلالها يتم تحديد الأرقام الخاضعة للضرائب.
- تقييم الوضعية المالية للمؤسسة ومدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها.
- الموافقة أو الرفض لعقد قرض عند تقديم المؤسسة طلباً للقرض من البنك.
- اقتراح سياسات مالية لتغيير الوضعية المالية والاستقلالية للمؤسسة.
- مقارنة الوضعية المالية للمؤسسة مع المؤسسات الأخرى من نفس القطاع.

ثانياً: نتائج التحليل الداخلي

كما يمكن للمحلل الداخلي الوصول إلى النتائج التالية:

- الحكم على التسيير المالي للفترة تحت التحليل.
- الإطلاع على مدى صلاحية السياسات المالية والإنتاجية للفترة تحت التحليل.
- التحقيق من المركز المالي للمؤسسة والأخطار المالية التي قد تتعرض لها بواسطة المديونية مثلاً.
- اتخاذ القرارات حول الاستثمار، أو التمويل، أو توزيع الأرباح، أو تغيير رأس المال.
- وضع المعلومات المتوصل إليها للاستفادة منها في المراقبة العامة لنشاط المؤسسة كأساس للتقديرات المستقبلية.¹

¹- ناصر دادي عدون، **تقنيات مراقبة التسيير**، ج 1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1988، ص 12.

المبحث الرابع: وسائل وأدوات التحليل المالي

أما المبحث الأخير فقد تضمن مطلبين ألا و هما: التحليل المالي بواسطة المؤشرات المالية و بواسطة النسب المالية.

❖ **المطلب الأول: التحليل المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي.**

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

- رأس المال العامل:

يعتبر رأسه المالي من أهم مؤشرات التوازن المالي، إذ أنه ينشأ من التوازن المالي الأدنى، ويوفر للمنشأة هامش أمان يسمح لها بمواجهة مشاكل عديدة، من بينها صعوبة السيولة وإيجاد السير المالي الناتج عن تقارب الزمن الممكن حدوثه، ومن خلاله تستطيع المؤسسة التحكم فيه أو التنبؤ به، وهذا ناتج عن دوران قيم الاستغلال.

- تعريف رأس المال العامل:

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

من أعلى الميزانية: رأس المال العامل = أموال دائمة - أصول غير جارية

من أسفل الميزانية: رأس مال العامل = الأصول الجارية - ديون قصيرة الأجل

ورأس المال العامل أصناف:

أ - رأس المال الخاص: وهو المقدار من الأموال الخاصة عن تمويل الأصول الثابتة، ويحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة¹

¹ - حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل، عمان ،مؤسسة الوراق، 2004، ص235

ب - رأس المال العامل الإجمالي: ويضم مجموع عناصر الأصول التي تدخل ضمن الدورة الاستغلالية للمؤسسة، وتتمثل في مجموع الأصول التي تدوم لمدة سنة واحدة أو أقل من سنة يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل الإجمالي} = \text{مجموع الأصول المتداولة.}$$

ج - رأس المال العامل الخارجي: وهو جزء من الديون الخارجية التي تمول الأصول المتداولة، ويحسب بالعلاقة التالية: رأس المال العامل الخارجي = مجموع الديون القصيرة والطويلة الأجل.¹

• احتياجات رأس المال العامل الدائن:

احتياجات رأس المال العامل الدائن هو الفرق بين احتياجات الدورة المهمة والموارد الدورية في المؤسسة أثناء دورة نشاطها عليها أن تغطي مخزونات ومدينوها بالديون قصيرة الأجل، فإذا كان هناك فرق موجب بين الطرفين فهو يعبر عن حاجة المؤسسة إلى موارد أخرى تزيد مدتها عن دورة واحدة، وتتغير احتياجات رأس المال العامل من سنة إلى أخرى تماشياً مع تغيير نشاط المؤسسة.

$$\text{احتياجات رأس المال العامل الدائن} =$$

$$(\text{قيم الاستغلال} + \text{قيم قابلة للتحقيق}) - (\text{ديون قصيرة الأجل} - \text{تسبيقات بنكية})$$

• الخزينة:

هي الأموال الجاهزة أو الأموال تحت التصرف، وهي كل الأموال التي تمتلكها المؤسسة والموجودة في صندوقها الخاص أو المصرف أو مركز الصكوك البريدية، والتي تستطيع أن تتكون الخزينة من استخدامها فوراً بخلاف الأموال التي تحصل عليها من آجال قصيرة أو متوسطة وتأخذ الخزينة وضعيتين هما:

$$1\text{-الخزينة: رأس المال العامل الدائم} - \text{احتياجات رأس المال العامل الدائم.}$$

$$2\text{-الخزينة: القيم الجاهزة} - \text{تسبيقات بنكية.}^2$$

¹ - المرجع السابق، ص 235.

² - الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص 148.

المطلب الثاني: التحليل المالي بواسطة النسب المالية

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

• تعريف النسب المالية:

توجد عدة تعاريف للنسب المالية والتي نذكر منها:

أولاً: هي علاقة بين قيمتين ذات معنى على الهيكل أو الاستغلال، وتأخذ هذه القيم من جدول تحليل الاستغلال أو من الميزانية أو منهما معا.

ثانياً: النسبة هي العلاقة بين مقدارين يمكن التعبير عنها في شكل نسبة مئوية أو كسرا أو على شكل معامل وهذا الأخير قد يكون بالأشهر أو بالأسابيع أو بالدنانير.

• أهم النسب:

(1) نسبة السيولة:

- تستخدم نسب السيولة كأداة لتقييم المركز الائتماني للمؤسسة، حيث تقف هذه النسب على مدى مقدرة أصول المؤسسة الجارية على مسايرة استحقاقية الديون القصيرة الأجل، حيث يمثل تحليل سيولة المؤسسة مهما لتقييم أدائها المالي، وقدرتها على مواجهة التزاماتها العاجلة وديونها المالية المستحقة من خلال تحديد مقدار ما يتوفر لديها من نقد سائل، ومن أصول قابلة للتحويل إلى نقد في مدة زمنية قصيرة وبأقل خسارة ممكنة قياسا بتكلفة شرائها، كما يستخدم تحليل السيولة كأداة لمعرفة مقدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها الجارية بموجوداتها الجارية وتعتبر السيولة المحور الأساسي في كل سياسة مالية، إذ يمكن أن يؤدي الأمر إلى تصفية المؤسسة إذ لم تستطع مواجهة ديونها الفورية حتى وإن كانت تحقق أرباحا عالية في الأجل الطويل، ولقياس ذلك يقوم المحلل المالي حساب جملة من النسب وهي:¹

¹ - طاهر لطرش، المرجع السابق، 2001، ص 235.

1-1-نسبة السيولة العامة:

تقيس هذه النسبة مدى كفاية الأصول الجارية المتوقع تحويلها إلى نقدية في فترة زمنية قصيرة لتغطية مطالبات الدائنين القصيرة الأجل، ويتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة التداول} = (\text{الأصول الجارية} / \text{خصوم الجارية}) \times 100$$

وتعتبر نسبة التداول من المؤشرات التقديرية لدراسة وتحليل السيولة والقابلية الإيقائية، ويعود سبب ذلك إلى أن هذه النسبة تعتمد في حسابها على مجموع الأصول الجارية ومجموع الخصوم الجارية دون الاهتمام بدرجة السيولة فقرات الأصول الجارية أو تواريخ استحقاق الخصوم الجارية، فهذه النسبة لا تفرق بين السيولة الجاهزة، لذلك يمكن النظر إلى هذه النسبة على أنها مقياسا كميا وليس نوعيا تشير النسبة المنخفضة قياسا بمعيار المقارنة إلى احتمال مواجهة المؤسسة لصعوبات في سداد ما عليها من ديون قصيرة الأجل في تواريخ استحقاقها في حين يشير الارتفاع الكبير في هذه السنة قياسا بمعيار المقارنة إلى احتمال مواجهة المؤسسة لصعوبات في سداد ما عليها من ديون قصيرة الأجل في تواريخ استحقاقها، في حين يشير الارتفاع الكبير في هذه قياسا بمعيار المقارنة ورغم تعزيزه لسيولة المؤسسة، إلا أنه يشير إلى احتفاظ الإدارة بالأصول الجارية تزيد عن الحدود الاقتصادية.

1-2-نسبة السيولة السريعة:

تعتمد هذه النسبة على الأصول السريعة التحول إلى نقدية لقياس درجة السيولة التي تتمتع بها المؤسسة، ويتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:¹

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = (\text{الأصول الجارية - المخزون}) / \text{الخصوم الجارية} \times 100$$

¹ طاهر لطرش، المرجع السابق، ص 237

الأصول جارية سيولة وسرعة إلى التحول إلى النقدية، بسبب الوقت الطويل الذي تحتاجه عملية البيع أو الوقت الطويل الذي تتطلبه عملية تحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة تم إتمام بيعها، أضاف إلى ذلك أن المخزون تحقق أكبر قدر من الخسائر بالمقارنة بالأصول الجارية الأخرى في حالة التصفية، وأيضاً بسبب عدم التأكد من بيعه، ومن أجل الأصول إلى نسبة دقيقة يجب القيام بمايلي:

- تخفيض القيم غير الجاهزة بقيمة التسبيقات المقدمة للموردين، حيث أنها ستتحوّل إلى مخزونات عند تسليم المشتريات.

- تخفيض القيم غير الجاهزة بقيمة التسبيقات المقدمة للموردين، حيث أنها ستتحوّل إلى مخزونات عند تسليم المشتريات.

- إذا كانت هذه النسبة تساوي الواحد أو أكبر منه فإن المخزون غير ممول عن طريق الديون القصيرة الأجل.

1-3- نسبة السيولة الجاهزة:

تعتبر نسبة السيولة الجاهزة أكثر النسب صرامة لتقييم أداء المؤسسات من ناحية السيولة حيث تبين هذه النسبة مدى القدرة على تسديد كل ديونها الجارية بالاعتماد على السيولة الموجودة حالياً تحت تصرفها فقط، دون اللجوء إلى كل قيمة غير جاهزة، لأنه من الصعب على المؤسسة أن تتوقع مدة معينة لتحوّل المخزون إلى سيولة جاهزة، كما يصعب عليها تحويل القيم غير الجاهزة إلى سيولة أن تفقد مكانتها وسمعتها في السوق يتم حساب هذه النسبة العلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = \left(\frac{\text{القيم الجاهزة}}{\text{الخصوم الجارية}} \right) \times 100$$

إن ارتفاع هذه النسبة عن الواحد الصحيح فهذا يعني أحد الاحتمالات التالية:

- تراجع نشاط المؤسسة.

- نقص تجديد الاستثمارات.

- فائض في النقديّات غير مستغل وعرضة للتدهور في القيمة.¹

¹- طاهر لطرش، المرجع السابق، ص 238

هناك من يعطي لنسبتي السيولة السريعة والسيولة الجاهزة المجال بين 30% إلى 50% و20% إلى 30% على الترتيب.¹

(2) نسب النشاط:

تستخدم هذه النسب لتقييم نجاح إدارة المؤسسة في إدارة أصولها، وتقيس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لها في اقتناء الأصول، ومدى قدرتها على الاستخدام الأمثل لهذه الأصول، وتحقيق أكبر حجم ممكن من المبيعات، وكذا أكبر ربح ممكن، وفيمايلي أهم هذه النسب.

2-1- معدل دوران مجموع الأصول:

تعد هذه النسبة من النسب التحليلية المهمة لبيان مدى العلاقة بين المبيعات الصافية وحجم الأصول المستخدم في خلقها داخل المؤسسة، وتساعد دراسة هذه النسبة أو هذا المعدل.

ومتابعة تطوره من الإجابة على سؤال مهم مفاده هل أن مجموع الاستثمار في الأصول يبدو معقولاً قياساً بمستوى النشاط التشغيلي للمؤسسة ممثلاً بالمبيعات؟ يتم حساب هذا المعدل وفق العلاقة التالية:

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

ليس هناك معدل معياري لهذه النسبة إلا أنه يمكن مقارنة النسبة المتحصل عليها مع نسبة القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، فإذا كان معدل المؤسسة أكبر من معدل القطاع فهذا يعني أن المؤسسة تعمل قريباً من مستوى الطاقة الكاملة، مما يعني أنه لن يمكن زيادة حجم النشاط، دون زيادة رأس المال المستثمر، أما إذا كان معدل المؤسسة منخفض مقارنة بمعدل القطاع فهذا دليل على وجود أصول غير مستغلة، أي هناك أصول زائدة لا ضرورة لها.²

¹ - طاهر لطرش، مرجع سابق، ص238.

² - تودرت أكلي، التحليل المالي في ظل النظام المحاسبي المالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2009، ص50.

2-2- معدل دوران الأصول غير الجارية:

كلما زاد معدل دوران الأصول غير جارية قياسا بمعيار المقارنة المستخدم في التحليل كلما زادت الكفاءة الإدارية من خلال فاعلية استخدام الأصول غير جارية في خلق المبيعات، سواء كانت تلك الفاعلية ناتجة عن الاستخدام الفني أو لكون الاستثمار في الأصول غير جارية يتسم بمقدار اقتصادي أمثل.

في حالة قيام المؤسسة باستئجار بعض الأصول غير جارية بدلا من شرائها، فإن جزء كبير من الأصول غير جارية لا يظهر في الميزانية، وهذا معناه وعند إجراء عملية تقييم الأداء بتحليل نسب النشاط أن بدون أخذ عنصر الاستئجار في الحسبان، فإن معدل الدوران المستخرج سيفقد كثيرا من قيمته، ولمعالجة هذا القصور يقوم المحلل المالي برسمة أقساط الإيجار السنوية وإضافتها إلى مجموع الأصول غير جارية أو أيضا إلى القروض في جانب الخصوم من أجل توازن الميزانية، إن الاعتماد على الاستئجار دون شراء الأصول غير جارية يعني ترشيحا للقرار الاستثماري.

ويضمن لإدارة المؤسسة تحقيق مزايا الاستئجار وهي:

- يؤدي استئجار الأصول غير جارية لإدارة المؤسسة بالتغيير المطلوب في معداتها الإنتاجية، حيث أن الإدارة تستطيع بواسطة الاستئجار الحصول على أحد التكنولوجيات دون أن تشعر بأي حالة من حالات القلق حول تقادم الأصول، أو التخلص من الموجودات المندثرة فنيا.

- يؤدي الاستئجار إلى زيادة قدرة المؤسسة على الاقتراض، حيث أن الاستئجار لا يعتبر من ضمن الديون التي على المؤسسة، ولا يظهر أيضا في الميزانية العامة.

- إن عملية الاستئجار قد تتضمن شروط أفضل من الشروط التي تحصل عليها المؤسسة عند قيامها بالاقتراض اللازم للشراء.¹

¹ - تودرت أكلي، المرجع السابق، ص 52

2-3- معدل دوران الأصول الجارية:

يقيس هذا المعدل مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول الجارية في توليد المبيعات، ويتم حساب معدل وفق العلاقة التالية:

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

فمعدل الدوران يعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الأصول الجارية في خلق المبيعات، وبالتأكيد أنه كلما زادت عدد مرات الدوران كلما زادت إنتاجية الدينار الواحد المستثمر في الأصول الجارية في خلق المبيعات، وفي ذلك تعظيم للأداء التشغيلي، وهو ما تهدف الإدارة المعاصرة في الأصول إليه، لأن انخفاض معدل الدوران إنما يعني ضعفا في استغلال الأصول الجارية في خلق المبيعات، أو يشير إلى حالة من حالات التضخم في الاستثمار في الأصول الجارية بأكثر من الحاجة المقررة لها اقتصاديا، أما ارتفاع هذا المعدل مقارنة بمعدل القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، فيعني ارتفاع كفاءة الإدارة في استغلال أصولها الجارية.

2-4- فترة التحصيل:

يقصد بفترة التحصيل تلك الفترة الممتدة من تاريخ البيع بالأجل إلى تاريخ تحصيل قيمة هذه المبيعات، ولهذا فإنها تعبر وبشكل دقيق عن سيولة الحسابات المدينة، أي سرعة تحركها باتجاه التحصيل وتغذية السيولة بالنقد الجاهز، مثلها مثل معدل دوران الحسابات المدينة ولكن باتجاه معاكس.

إذ في الوقت الذي يرتفع فيه معدل دوران الحسابات المدينة تنخفض فيه فترة التحصيل، والعكس صحيح، وهذا يعني أنه كلما ارتفع معدل دوران الحسابات المدينة والذي يعكس حالة القوة في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، فإن فترة التحصيل سوف تنخفض بالمقابل لتعبر هي أيضا عن جانب من جوانب القوة، ومن الناحية التحليلية يجب أن نشير إلى أن الارتفاع الكبير في معدل فترة التحصيل يدل على أن السياسات التي وضعتها الإدارة غير فعالة، أو أن الإدارة أمام احتمال مواجهة مشاكل خطيرة فيما يتعلق بقدرتها على تحصيل حساباتها المدينة بشكل عام، أو تعثرها في تحصيل بعض الحسابات.¹

¹ - عاطف وليم أندرواس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص 98

يتم حساب فترة التحصيل وفق العلاقة التالية:

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

2-5- فترة الدفع:

يقصد بفترة الدفع الفترة الممتدة من تاريخ الشراء بالأجل إلى تاريخ تسديد تلك الحسابات وبهذا التحديد فإن فترة الدفع ترتبط بقدرة على تسديد الالتزامات المستحقة عليها، والمنطق التحليل هنا، أنه كلما زادت فترة الدفع كلما دل ذلك على تباطؤ الإدارة في التسديد، ليكون الانخفاض فيها معبرا عن التحسن في السيولة، وهذا التحديد مشتق وفق طريقة حساب فترة الدفع والتي تتم كمايلي:

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

يمكن للمؤسسة القيام بإجراء مقارنة بين المدينين مدة التحصيل من العملاء ومدة التسديد للموردين، فإذا طالت مدة التحصيل فإن الجزء من حقوق المؤسسة بقي خاملا دورة الأشهر، أما إذا طالت مدة التسديد للموردين فإن ذلك يعني أن جزء من الديون القصيرة الأجل بقي متاحا أمام المؤسسة وهو مورد قابل لتنشيط دورة الاستغلال، وبالتالي كلما كانت مدة التسديد للموردين أطول من مدة التحصيل من الزبائن كان أفضل بالنسبة للمؤسسة، فهذا الفرق بين المدينين هو فترة قرض (من المورد) بدون تكلفة.¹

¹ - عاطف وليد أندراوس، المرجع السابق، ص 99.

3) نسب التمويل:

تقيس نسبة التمويل درجة الاعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أنشطتها، ويكتب المدى الذي تنصب إليه المؤسسة في الاقتراض أهمية خاصة من جوانب عديدة أهمها التأثير على كل من العائد والخطر، إذ أن التمويل باستخدام الاقتراض قد يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة مقارنة بالتمويل عن طريق أموال ملكية، حيث يسمح بخصم فوائد القروض من وعاء الضريبة على الدخل، غير أنه من ناحية أخرى ثمة مخاطر تكشف تزايد الاعتماد على القروض في تمويل أنشطة المؤسسة تتمثل في احتمال عدم قدرة المؤسسة على تسديد القروض وفوائدها، الأمر الذي قد يؤدي إلى إفلاس المؤسسة، ونتيجة لما سبق تكتسب نسب التمويل أهمية خاصة لكل الأطراف المعنية بالمؤسسة، فهي تهم الملاك من حيث أن ارتفاعها قد يؤدي إلى زيادة أرباحها، غير تزايدها بشكل غير طبيعي قد يسبب للملاك قلقاً نتيجة للمخاطر التي تصاحب عملية الاقتراض ومن ناحية أخرى يهتم مقرضوها بهذه النسب لأنها تعطي لهم دلائل قوية على قدرة المؤسسة على سداد ديونها في آجالها المحددة وعلى ضوء ذلك يقررون إقراض المؤسسة من عدمه ولغرض تقييم الأداء المرتبط بمدى اعتماد المؤسسة على مصادر التمويل المقترضة فإن المحلل المالي يلجأ إلى العديد من المؤشرات المالية وسوف نتطرق فيما يلي إلى أهمها:

3-1- نسبة التمويل الخارجي:

تبين هذه النسبة المدى الذي ذهبت إليه المؤسسة في تمويل أصولها من أموال الغير، فمع بقاء الأشياء الأخرى على حالها يترتب على انخفاض هذه النسبة انخفاض المخاطر التي يتعرض لها المقرضون والملاك، إذ من المتوقع أن لا تواجه المؤسسة صعوبات في سداد قيمة القرض والفوائد عندما يحين موعد استحقاقها، أما ارتفاع هذه النسبة فيشير إلى صعوبات ستعرض لها المؤسسة منها:

- صعوبة الحصول على أموال مقترضة إضافية، حيث أن المقرضين سوف يمتنعون عند تقديم قروض إضافية للمؤسسة.

- صعوبات ناشئة عن احتمالات عدم القدرة على تسديد القروض وفوائدها، مما يعرض المؤسسة إلى احتمالات العسر المالي.

- صعوبات مرتبطة بزيادة المخاطر التي يتعرض لها الملاك.¹

¹ - مبارك لسوس، المرجع السابق، ص 53.

يتم احتساب نسبة الاقتراض وفق الصيغة التالية:

$$\text{نسبة الاقتراض} = \text{مجموع الديون} / \text{مجموع الأصول}$$

3-2- نسبة التمويل الدائم:

تشير هذه النسبة إلى مستوى تغطية الأصول غير جارية بالأموال الدائمة، فإذا كانت هذه النسبة أقل من الواحد الصحيح، فإن رأس المال العامل يكون سالباً، وهذا ما يدل على أن جزءاً من الأصول غير جارية ممول عن طريق القروض القصيرة الأجل، أما إذا كانت هذه النسبة أكبر من الواحد فهذا يدل على أن الأصول غير جارية ممولة بالأموال الدائمة ويتم احتساب هذه النسبة وفق الصيغة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = \text{الأموال الدائمة} / \text{الأصول غير الجارية}$$

3-3- نسبة التمويل الخاص:

تقيس هذه النسبة مدى تغطية المؤسسة لأصولها غير جارية بأموالها الخاصة، أي قدرة أموال المساهمين وما يلحق بها على تغطية الأصول غير جارية، وكلما كانت هذه النسبة أكبر من الواحد كلما دل ذلك على أن المؤسسة استطاعت تمويل أصولها الخاصة، وهذه الوضعية تسمح للمؤسسة بالحصول على قروض إضافية بسهولة كلما أرادت ذلك، والعكس صحيح.

$$\text{نسبة التمويل الخاص} = \text{الأموال الخاصة} / \text{الأصول غير جارية}$$

4) نسب المردودية:

تعكس نسب المردودية نتائج النسب السابقة، حيث أنها تقيس مدى تحقيق المؤسسة للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة، كما أنها تعبر عن محصلة نتائج السياسات والقرارات التي اتخذتها إدارة المؤسسة فيما يتعلق بالسيولة والمديونية، فالنسب التي سبق التطرق إليها تظهر بعض جوانب وأبعاد الطريقة التي يتم بها تشغيل المؤسسة، أما نسب المردودية فهي تعطي إجابات نهائية عن الكفاءة العامة لإدارة المؤسسة.¹

¹ - مبارك لسوس، المرجع السابق، ص 53

تتاح أما المحلل المالي للوصول إلى غايته من تحليل المردودية مجموعة من المؤشرات المالية فيمايلي:

4-1نسبة مردودية الأموال الخاصة:

تمثل هذه النسبة مردودية الأموال الخاصة، او بعبارة أخرى هي النتيجة المتحصل عليها من استخدام أموال المساهمين، فنتيجة هذه النسبة تمثل ما تقدمه الوحدة المستثمرة أموال المساهمين من الربح الصافي، وتمثل هذه النسبة أهم النسب المالية لأن الهدف من التسيير المالي هو تعظيم حقوق المساهمين، وكما ارتفعت نتيجة هذه النسبة ارتفعت أهمية وجاذبية أسهم المؤسسة المتداولة في بورصة الأسهم والسندات.

تحسب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة ربحية الأموال الخاصة} = (\text{الربح الصافي} / \text{الأموال الخاصة}) \times 100$$

إن ارتفاع نسبة ربحية الأموال الخاصة قياسا بمؤشر المقارنة دليل قاطع عن تحسين ربحية الدينار الواحد من المبيعات، ومبرر لتأكيد قوة المؤسسة من ناحية الأداء والذي هو انعكاس لكل سياساتها وقراراتها سواء تلك المرتبطة بالإنتاج أو التسويق أو التسعير وغيرها، في حين يكون انخفاضها مبررا لتأكيد حالة الضعف.

4-2 نسبة مردودية النشاط:

تمثل هذه النسبة مردودية رقم الأعمال، فضخامة رقم الأعمال في بعض الأحيان قد يكون مظلا لأن زيادة النشاط في المؤسسة يتزامن مع تزايد الأعباء الكلية، والتي قد تمتص كل رقم الأعمال وتتبخر معها الأرباح، وبالتالي فهذه النسبة بين كفاءة المسيرين في إدارة رقم الأعمال والاعباء الكلية.¹

$$\text{نسبة مردودية النشاط} = (\text{الربح الإجمالي} / \text{رقم الاعمال}) \times 100$$

¹ - مبارك لسوس، المرجع السابق، ص 52.

5) المردودية الاقتصادية والمالية:

الربحية هي هدف أساسي للمؤسسة، وهي أداة لقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد الموجودة بحوزتها أي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تحقيق أفضل عائد وتحقيق هذا الهدف يتم من خلال قرار الاستثمار والمتعلق بكيفية استخدام المؤسسة للموارد المتاحة لها، وقرار التمويل المتعلق بكيفية اختيار المصادر التي سيتم الحصول منها على الأموال اللازمة للمؤسسة، تعتبر الربحية مصطلح نسبي يعبر عن العلاقة النسبية التي تربط الأرباح برقم الأعمال في المؤسسة الاقتصادية.

كما تعرف أيضا الربحية بأنها هدف أساسي للمؤسسة، وهي أداة لقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد الموجودة بحوزتها، أي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تحقيق أفضل عائد وتحقيق هذا الهدف يتم من خلال قرار الاستثمار المتعلق بكيفية استخدام المؤسسة للموارد المتاحة لها، وقرار التمويل المتعلق بكيفية اختيار المصادر التي سيتم الحصول منها على الأموال اللازمة للمؤسسة، وتعتبر الربحية مصطلح نسبي عن العلاقة النسبية التي تربط الأرباح برقم الأعمال في المؤسسة الاقتصادية.

و تعتبر المردودية من الأهداف الأساسية التي وتوجه الموارد لتحقيقها فهي بمثابة كلي للمؤسسة، والمردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة، والوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في رأس المال الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية ورأس المال الخاص وهذا يعكس المردودية المالية فحسب نوع النتيجة والوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية وبصفة عامة اهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والمردودية الاقتصادية.

المردودية المالية: النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

$$\text{المردودية الاقتصادية} = \text{نتيجة الاستغلال (الديون + الأموال الخاصة)}^1$$

¹ - مفلح محمد عقل، المرجع السابق، ص 30، 32.

6) تحليل النتائج:

وتشمل مجموع النتائج الوسطية التي يعطيها الجدول وكيفية توزيعها إلى غاية الوصول إلى النتيجة السنوية الصافية وهي على التوالي:

6-1- الهامش الإجمالي:

هو الفرق بين المبيعات من البضاعة وتكاليف شرائها، حيث يتم تقييم المبيعات من البضائع على أساس سعر البيع بعد طرح التخفيضات التي تمنح للزبائن، أما تكلفة البضاعة المباعة فتحسب على أساس ثمن شراء البضاعة المباعة بالإضافة إلى مجموع المصاريف التي تتعلق بها، يعد الهامش التجاري مفهوم ذا أهمية كبيرة في تسيير المؤسسة لأنه يعبر عن المصدر الحقيقي لأرباح المؤسسة، كما يمثل أول مؤشر لتقييم نشاطها، فإذا كان رقم الأعمال مؤشرا لحجم النشاط فإن الهامش التجاري يعد مؤشرا هاما في التحليل المالي.¹

6-2- القيمة المضافة:

تمثل ثروة التي أضافتها المؤسسة مهما كان نوعها بفعل استغلالها، فالقيمة المضافة تترجم ما أضافته المؤسسة ضمن نشاطها، وتعكس الفعالية التي تم بها دمج عناصر الإنتاج من رأس المال ويد عاملة وغيرها، فهي تقيس الوزن الاقتصادي للمؤسسة وتشكل أحسن معيار لقياس حجمها ونموها وتكامل هيكلها الإنتاجية، فالقيمة المضافة تبين إنتاج المؤسسة واستخدامها الوسيطية من السلع والخدمات التي تحصلت عليها من الغير، وتعتبر قياسا نقديا لما أضافته المؤسسة بوسائلها الإنتاجية الخاصة، لأن الاعتماد على رقم الأعمال في المؤسسة أو حجم العمالة قد يكون مضللا.²

فإذا كانت القيمة المضافة كبيرة فذلك يعني أن المؤسسة قد تحصلت على قيمة إنتاج كبير من الاستخدامات وسيطة محدودة، أو قيمة الإنتاج المحدود استلزم، استخدامات وسيطة قليلة، وهذا ما يدل على نجاح عملية مزج بين عناصر الإنتاج.

¹ -مفلح محمد عقل، المرجع السابق، ص32.

² -منير شاكر محمد، اسماعيل اسماعيل، عبد الناصر نور، **مدخل صناعة القرارات**، ط1، عمان، دار وائل للنشر، 2005، ص45

3-6- نتيجة الاستغلال والنتيجة خارج الاستغلال:

تقيس نتيجة الاستغلال الفعالية الاقتصادية للمؤسسة في الظروف العادية، وتخص العناصر التي ترتبط بالعمليات الخاصة بالاستغلال العادي اليومي للمؤسسة، أما النتيجة خارج الاستغلال فهي نتيجة استثنائية تتحدد من النشاط الاستثنائي للمؤسسة.

4-6-نتيجة السنة المالية الإجمالية الصافية:

بجمع النتيجتين السابقتين نحصل على مستوى ما قبل النهائي من النتائج، وهي النتيجة الإجمالية للسنة المالية، أو للدورة الاستغلالية، وبعد طرح الضريبة على الأرباح نحصل على النتيجة المالية صافية للدورة الاستغلالية،

وتعتبر كمؤشر مهم لقياس مردودية رأس المال الخاص المستعمل داخل المؤسسة.¹

¹ - منير شاكر محمد، اسماعيل اسماعيل، عبد الناصر نور، مرجع سابق، ص 47.

المبحث الأول: مدخل إلى عملية اتخاذ القرار

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

❖ المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار

لقد ظهرت عدة تعريفات لاتخاذ القرار نذكر منها:

- اتخاذ القرار هو مسلك معين أو محدد من بين مجموعة البدائل لمواجهة احتمالات المستقبل.
- اتخاذ القرار هو اختيار أفضل البدائل المتاحة، بعد القيام بدراسة مستفيضة للنتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة.¹
- تعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ومحور نشاط الوظيفة الإدارية وهي عملية اختيار الإستراتيجية أو الإجراء، وهذه العملية منظمة ورشيطة وبعيدة كل البعد عن العواطف، ومبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار مرضي أو مناسب.

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 الإنساني.

وحالة التحكيم هذه مستقلة ويجب أن تكون مستقلة عن النتيجة لأن هدف القرار وغايته هو الوصول إلى نتيجة إيجابية، لكن نتيجة التصرفات تعد عاملا لاستمرارية عملية اتخاذ القرارات، فالنتائج الإيجابية تدفع المرء لمزيد من الاندفاع نحو التطوير.

والتحسين أي إيجاد مهمات جديدة، فيما النتائج السلبية تكون الأساس لاتخاذ القرارات المتعلقة بإيجاد الحلول للمشكلات القائمة وإزالة آثارها.²

¹ - علي خلف حجاجبة، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص 11.

² - كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص31.

وتجدر الإشارة في إطار تحديد مفهوم عملية اتخاذ القرارات إلى الخصائص التالية:

1- إن عملية اتخاذ القرار مرحلة متقدمة في العملية الإدارية وإن المراحل السابقة لعملية اتخاذ القرار (مرحلة صنع القرار) هي مقدمات أساسية للقرار السليم على الرغم من أنه في كل مرحلة من مراحل العملية تظهر عملية صنع القرار بشكل أو بآخر، لكنها تتجسد في مرحلة اتخاذ القرار بخطة عمل أو إجراء... الخ، فالقرار يقوم بالأساس 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 وحل المشكلة) وغالبا ما تكون نتيجة القرار وخاصة 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 و الاختيار والتوفيق والتركيب والتصنيف والترتيب بين الإمكانيات المتاحة والأهداف المرسومة.

2- هناك عدة عناصر ترتبط بالقرارات كلها والاختيارات بين المسارات البديلة للعمل هي:

- ✓ شخص لديه مشكلة وهو يمثل متخذ القرار أو القائم على عملية الاختيار (الرجل الإداري).
- ✓ هدف يريد متخذ القرار تحقيقه (هدف تنظيمي).
- ✓ بيئته تشكلت فيها المشكلات تتمثل في حالات طبيعية ليست تحت السيطرة متخذ القرار.
- ✓ طرق للوصول 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 المسار العملي الأفضل.

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 اتخاذ كثير من القرارات تعد عملية أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده، فهي ناتج جهود كثير الأفراد على تشكل جماعات أو مجالس إدارة، بل في بعض الحالات تكون ناتج الكمبيوتر...، فالمدير في الوقت الحاضر لا يعمل في عزلة بل يتأثر في قراراته بآراء المحيطين به وأفكارهم، وبطبيعة البيئة التي يعمل فيها.¹

¹ - كاسر نصر منصور، مرجع سابق، ص32

بهذا المفهوم تعد عملية صنع القرار نشاطا إداريا وتنظيميا، فالقرارات تعكس كثيرا من الوظائف الإدارية الرئيسية كتكوين الخطط ووضع السياسات وتحديد الأهداف، كما تؤدي إلى كثير من الأهداف والنتائج المتعلقة بإدارة المنظمة فقرارات المديرين لها تأثير كبير في شكل وأسلوب العمل في المنظمة نفسها.

4- 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 نشاطا أو مجموعة من الأنشطة للاختيار من بين بدائل عديدة، وفي بعض الحالات قد لا تنحصر عملية الاختيار في الأنشطة معينة، وفي كثير من الحالات قد تكون هذه الأنشطة منظورة أو يمكن ملاحظتها مباشرة، بل وفي حالات عديدة ينتج عن القرار بعض الأنشطة الظاهرة كالقوانين والسياسات والأوامر والتعليمات والإجراءات وغيرها.¹

❖ المطلب الثاني: مراحل عملية 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 ترتيبها باختلاف المفكرين وهناك تصنيفات مختلفة بمراحل وخطوات اتخاذ القرار الإداري وكل تصنيف يمثل وجهة نظر معينة ويمكن تبني وجهة النظر التالية:

1- المرحلة التحضيرية (ولادة القرار):

تتألف هذه المرحلة من مجموعة من العمليات أو الخطوات المرتبة زمنيا وهي التالية:

1-1- إدراك المشكلة:

تنشأ المشكلة نتيجة وجود اختلاف بين الحالة القائمة المرغوب الوصول إليها أي وجود تفاوت بين الأهداف أو النتائج المرجوة وبين مستوى الانجاز أو الأداء الفعلي.

إن حل المشكلة يتطلب أن يقوم الرجل الإداري بإتباع أسلوبين يهدف من خلالهما إما لتغيير الحالة القائمة أو لتغيير الحالة المرغوب في تحقيقها (الأهداف).²

¹ - كاسر نصر منصور، مرجع سابق، ص33.

² - خليل محمد حسن السماع، مبادئ إدارة الأعمال، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، ص102

1-2- تحديد الأهداف:

إن حل المشكلة يتطلب أن يقوم المدير بإتباع أسلوبين يهدف من خلالهما إما لتغيير الحالة القائمة أو لتغيير الحالة المرغوب في تحقيقها أي يتوجب عليه تحديد الأهداف التي سوف يتخذ القرار المناسب لتحقيقها.

1-3- فهم المشكلة:

إن اكتشاف طبيعتها وارتباطها مع جوانب إدارية أخرى، وغالبا ما تكون المشكلات الإدارية في شكل ممايلي:

- مشاكل تقليدية أو روتينية: تتناول مسائل يومية تتكرر باستمرار مثل دوام العاملين.
- مشاكل حيوية: ويكون نطاق آثارها واسع من المشكلات التقليدية على سير العمل مثل وضع الخطط.
- مشاكل طارئة: وتحدث بشكل طارئ بسبب التغيير في ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة أو عوامل أخرى كتعطل الآلات وتأخر وصول المواد.

2- المرحلة التطورية (تتامي القرار):

تتألف هذه المرحلة من خطوتين وهما:

2-1- تحديد البدائل:

البدائل هي الحلول أو الوسائل والأساليب المتاحة أمام الرجل الإداري لحل مشكلة قائمة وتحقيق الأهداف المطلوبة، وعلى الرجل الإداري القيام بدراسة كافية لتحديد البدائل معتمد على خبرته السابقة في هذا المجال وعلى نتائج تجارب الآخرين.

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:

- القدرة على تطوير الحلول والتصور في حقل إيجاد الحلول خاصة الجديد 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.¹

¹ - خليل محمد حسن الشماخ، المرجع السابق، ص 103.

2- تقييم البدائل:

وهذا يتطلب دراسة وافية لكل بديل تحديد النتائج المترتبة على كل بديل وتكلفة كل بديل (موازنة بين الإيجابيات والسلبيات) بناء على معايير فنية واقتصادية واجتماعية محددة وبعد ذلك يقوم الرجل الإداري بمقارنة تلك البدائل مع بعضها البعض.

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.

تفيد هذه الخطوة في تقليص عدد البدائل وذلك بعد طرح وإهمال البدائل التي لا تحقق الحد الأدنى من المعايير الموضوعية (مستوى الرضى)، وهذا يوفر وقت أكثر وأكثر للإدارة لاتخاذ القرار بعيدا عن ما يعرف بالقرار تحت الضغط أي القرار العاجل والفوري.

3- المرحلة النهائية (نموذج القرار):

تتألف هذه المرحلة من الخطوات التالية:

3-1- الاختيار: يقع الاختيار على البديل المناسب من وجهة نظر الرجل الإداري وذلك بعد القيام بالخطوات الخمس السابقة والاسترشاد بمايلي:¹

- الموازنة بين الفوائد المتوقعة والمخاطر المترتبة على ذلك في اختيار أنسب بديل.
- اختيار البدائل 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.

3-2- تنفيذ القرار: وتعد هذه المرحلة تابعة للمراحل السابقة رغم أن القرار يكون قد صدر والتنفيذ يأتي لجعل القرار واقعي وملمس خاصة بعد أن يضمن متخذ القرار تعاون وتفاعل الجميع على تنفيذ القرار، وهذا يتطلب دورا مهما من الرجل الإداري (المدير) لإنجاح تنفيذ القرار مثل القيام بأعمال التخفيف للعاملين.²

¹ - خليل محمد حسن الشماخ، مرجع سابق، ص 103.

² - حسين حريم، شفيق حداد، أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان، الأردن، 1988، ص 140

إن القرار في حد ذاته عديم القيمة ما لم يتم تنفيذه، وكثيرا ما تنفق الوقت والجهد والمال من أجل الوصول إلى قرار سليم ومنطقي، ثم بعد هذا نبتد كل ذلك بسبب فشلنا في تنفيذه، ولهذا بعد أن يتم اختيار البديل الأنسب لحل المشكلة المطروحة فإن القرار أو الحل يجب أن تكون له فاعلية في التنفيذ حتى يحقق الهدف المنشود، ويعتقد بعض متخذي القرارات أن دورهم ينتهي باختيارهم لأفضل بديل ولكن هذا الاعتقاد خاطئ بطبيعة الحال لأن القرار وقد يتطلب تنفيذه تعاون الآخرين ومتابعة التنفيذ للتأكد من سلامة التنفيذ وفاعلية القرار وقد يتطلب الأمر معرفة وإلمام من لهم علاقة بالتنفيذ، كما أن شعور العاملين بمشاركتهم في صنع القرار تساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل عمل فعال ومنتج.

3-3- المتابعة والملاحظة والمراقبة: وهذه الخطوة تتطلب من المدير متابعة تنفيذ القرار والتوجيه الذي يمارسه على عمل مرؤوسيه المنفذين، وعليه أن يقوم بأعمال الملاحظة لكيفية التنفيذ وهذا يتطلب المزيد من الأعمال الإدارية مثل الاتصال والإرشاد، وبعد ذلك يعمل المدير على تسجيل كل معوقات تنفيذ القرار ويستخلص العبر لتطوير الحلول في المستقبل.¹

¹ - حسين حريم، شفيق حداد، المرجع السابق، ص 140.

❖ **المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار**

على الرغم من تعدد القرارات التي يتخذها المدير فإن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية وإذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة فإنها تقود أحيانا إلى قرارات خاطئة لهذا فإن اتخاذ أي قرار ومهما كان بسيطا وذا آثار ومدى محدودين فإنه يستلزم من الإدارة التفكير في عدد من العوامل مختلفة التأثير على القرار، بعضها داخل التنظيم (عوامل داخلية) وبعضها الآخر سلوكي أو إنساني بالإضافة إلى عوامل كمية أخرى ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقعة...الخ.

1- عوامل البيئة الخارجية:

وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة والتي تخضع لسيطرة المنظمة بل أن الإدارة 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 الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الإنتاج.
- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

وإن هذه العوامل ترتب على إدارة المنظمة قرارات لا ترغب في اتخاذها أو ليس في مصلحتها دائما، فمثلا إذا كان القرار المتخذ قد تم اتخاذه تحت ضغوط سياسية أو ذا طابع سياسي أو اجتماعي فمن الصعب استخدام المنطق الحر الرشيد في اتخاذ القرارات الحكومية المبني على معيار اقتصادي، إلا أن ذلك لا يعني أن لا يقوم صانعو القرارات الإداريين وغيرهم بدراسة عميقة للمسائل والمشكلات واستخدام إجراءات القرارات لا يمكن اعتماد وضع عوامل الواقع الذي تعمل فيه المنظمة بالحسبان.¹

¹ - اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية ترشيد قراراتها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة باتنة، 2008، ص 35.

2- عوامل البيئة الداخلية:

وتتمثل بالعوامل التنظيمية وخصائص المنظمة وهي عوامل كثيرة أهمها بالتالي:

- عدم وجود نظام المعلومات داخل المنظمة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
- درجة المركزية، وحجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي.
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.
- مدى توافر المواد المالية والبشرية والفنية للمنظمة.
- القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.

ويظهر تأثير هذه العوامل بنواح متعددة ترتبط بمايلي:

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

3- عوامل شخصية ونفسية:

هذه 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:

- عوامل نفسية: وهذه تشعب فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص ومنها ما يتعلق بالمحيط النفساني المتصل به في عملية اتخاذ القرار وخاصة في مرحلة اختيار البدائل من البدائل المتاحة.

- عوامل شخصية: تتعلق بشخصية متخذ القرار ومقدراته وهناك الكثير 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 نوعية القرارات المتخذة في التنظيم.¹

¹ - اليمين سعادة، المرجع السابق، ص 37

إن السلوك الشخصي يؤثر تأثيرا مباشرا في كفاية صناعة القرار، فكل مدير له أسلوبه حتى لو تسارت الكفاءات والمهارات ويرى رايموند مكليود أن هناك ثلاثة أبعاد لإتاحة الفرصة للاختلافات الفردية من من مدير لآخر وهذه الأبعاد هي:

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

وبالنسبة لأسلوب الإحساس بالمشكلة ينقسم المديرون لثلاث فئات أساسية وهي:

✓ متجنب للمشكلات وحلال المشكلات وباحث عنها.

كما أن أنماط السلوك تؤثر تأثيرا مباشرا على القرار ويتم تصنيف أنماط سلوك المديرين في أربعة أنماط وهي: المجازفة، الحذر، التسرع، التهور.

4- عوامل ظروف القرار:

ويعد التعدد 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 عدم التأكد أو في ظروف عدم التأكد أو في ظروف التأكد أو تحت درجة المخاطرة أو الظروف المتغيرة.

5- عوامل أخرى: مثل:

5-1- تأثير عنصر الزمن:

يشكل عنصر الزمن كبيرا على متخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لإيجاد قراره كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر، وكلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار كلما تطلب منه السرعة في البت مما يقلل في البدائل المتاحة أمامه.¹

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

5-2- تأثير أهمية القرار:

كلما ازدادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:

أ- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير.

ب- كلفة القرار والعائد، حيث تزداد أهمية القرار، كلما كانت التكاليف الناشئة عنه أو العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة هذا القرار مرتفعا.

ج- الوقت اللازم لاتخاذ، فكلما ازدادت أهمية القرار احتاج الإداري إلى وقت أطول ليكتسب الخبرة والمعرفة بالعوامل المختلفة المؤثرة على القرار.¹

¹-اسماعيل السيد،،المرجع السابق ، ص42.

المبحث الثاني: تصنيف القرارات والمشكلات التي قد تواجه عملية اتخاذها

إن للقرارات عدة أنواع أو عدة تصنيفات لمواجهة حالات أو مواقف محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة وقد تواجه عملية اتخاذ القرار مشكلات عدة.

❖ المطلب الأول: تصنيف القرارات

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

1- تقسيم القرارات وفقاً للوظائف الأساسية:

تتقسم القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى:

1-1 - قرارات متعلقة بالعنصر البشري:

تتضمن هذه القرارات مصادر الحصول على الموظفين وطرق الاختيار والتعيين، نوعية التدريب المطلوبة، أسس دفع الأجور والحوافز والمكافآت، وكذلك علاقة المؤسسة بالاتحاديات والنقابات العمالية والمؤسسات ذات العلاقة بالعنصر البشري.

1-2 - قرارات متعلقة بالإنتاج:

تتضمن القرارات الخاصة باختيار مواقع المصانع وقربها من مستلزمات الإنتاج وحجم الإنتاج والسياسة الخاصة به، ومصادر الحصول على المواد الخام والتخزين الرقابة على الإنتاج وجودته.

1-3 - القرارات المتعلقة بالوظائف الإدارية:

هي القرارات التي يحدد من خلالها الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإسناد المناصب الإدارية، وقواعد اختيار المديرين وتدريبهم ومراقبتهم.¹

¹ -خواف كنعاني، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، ط 5، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 1998، ص 87.

1- 4 - قرارات متعلقة بالتسويق:

هي تلك القرارات الخاصة بنوع السلعة التي سيتم بيعها ومواصفاتها والأسواق التي سيتم التعامل معها، وقنوات التوزيع والتعبئة والتعليق والتسعير والترويج لها.

1- 5 - قرارات متعلقة بالتمويل:

هي القرارات الخاصة بطرق تمويل المؤسسة كحجم رأس مال اللازم للمؤسسة، كيفية ونسبة توزيع الأرباح، والهدف من هذه القرارات الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة.

2- تقييم القرارات وفقا لإمكانية برجمتها:

حسب التصنيف الذي وضعه سيمون للقرارات نجده صنفها إلى:

2- 1 - قرارات مبرمجة (قرارات هيكلية):

هذه القرارات التي تتخذ بشأن مشاكل مطروحة واضحة المعالم، وتتميز بأنها قرارات متكررة لا تعتمد على الذكاء في حلها بل تعتمد على التجربة، حلها يكون عن طريق إتباع إجراءات مهيكلة على شكل مراحل سهلة التنفيذ، وبالتالي فالمسير ليس مجبرا على دراسة المشكلة كلما عرضت عليه، فتأتي هذه القرارات لمعالجة الطلبات ولفوترة المبيعات وتسيير المخازن.

2- 2 - قرارات غير مبرمجة (قرارات غير مهيكلة):

هذه القرارات تحتاج إلى ذكاء متخذ القرارات، فيقوم المسير بالبحث عن أفضل الحلول التي يمكن الوصول إليها ثم اختيار أفضلها، فتتخذ هذه القرارات عند اختيار مورد جديد أو عند إدراج منتج جديد في السوق، أي أن هذه القرارات تتسم بالحدثة ويتميز هذا النوع من القرارات بالخصائص التالية:

- ✓ تحمل هذه القرارات درجة عالية من عدم التأكد.
- ✓ تتحكم بها عدة متغيرات مما يجعلها معقدة.
- ✓ المعلومات المتوفرة قليلة وغير كافية إن لم نقل استحالة الحصول عليها لتعلقها بمستقبل المؤسسة.
- ✓ تدفق المعلومات متقطع وعشوائي بطبيعة المشاكل التي تتناولها مثل هذه القرارات.
- ✓ صعوبة تحديد المعالم الأساسية للمشكلة.¹

¹ - - نواف كنعان، المرجع السابق، ص 90 ، 91.

3- تقسيم القرارات وفقا لظروف اتخاذها:

تؤثر البيئة التي يتخذ فيها القرار على المتخذ، وهذا لوجود عدد كبير المتغيرات التي تؤثر في القرار ويمكن تقسيمها إلى:

3- 1 - القرارات في 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 يحدد كل البدائل الممكنة والمتطلبات اللازمة لتنفيذها كما يعرف على وجه اليقين نتيجة كل بديل.¹

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

3- 2 - قرارات تحت ظروف المخاطرة:

وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل، وكذلك درجة 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.

3- 3 - قرارات في 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 أية بيانات سابقة، كما في حالة إنتاج منتج جديد، فهي القرارات التي تتخذ عندما ترسم أهداف المؤسسة العامة وسياستها، وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا بإمكانية حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.²

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 91

² - محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء للنشر، الاسكندرية، مصر، ط 1، ص 121.

تختلف حالة عدم التأكد عن حالة المخاطرة في الحالة الأخيرة ليستطيع متخذ القرار تقدير احتمال حدوث كل بديل، مما يساعد على تقدير القيمة المتوقعة من كل قرار واختيار أفضله، أما متخذ القرار في ظل عدم التأكد لا يمكنه أن يستخدم معيار أفضل قيمة متوقعة للمفاضلة بين القرارات المختلفة، واختيار القرار الأمثل نظرا لعدم معرفته باحتمالات حدوث البدائل، لا يستطيع تقدير القيمة المتوقعة.

4- تقسيم القرارات وفقا للمشاركة في اتخاذها:

تنقسم القرارات وفقا لهذا المعيار إلى:

4- 1 - قرارات فردية:

هي القرارات التي تتخذ بشكل انفرادي فيقوم الفرد بتحليل المشكلة ودراستها وتحديد البدائل المتاحة وتقييمها ثم اتخاذ القرار أفضل البدائل وأحسنها.

4- 2 - قرارات جماعية:

هي القرارات التي تتخذ بصفة جماعية ونعني ذلك دراسة المشكلة المطروحة من طرف مجموعة من الأفراد وتحديد البدائل المتاحة، ثم التصويت على أفضل الحلول وتنفيذها.

5- تصنيف القرارات وفقا لأهميتها:

قدم أنسوف Ansoff هذا النوع من التصنيف الذي يتم على أساسه تقييم القرارات إلى:

- قرارات إستراتيجية تتخذها الإدارة العليا.
- قرارات تكتيكية تتخذها الإدارة الوسطى.
- قرارات تنفيذية أو تشغيلية.¹

5- 1 - القرارات الإستراتيجية:

تتعلق هذه القرارات بكيان المؤسسة ومستقبلها والبيئة المحيطة بها، وتتميز القرارات الإستراتيجية بالبيئات النسبي طويل الأجل وبضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وبأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في مستقبل التنظيم.²

¹ - محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص 122

² - عصام الدين محمد حسونة، معوقات استخدام الأساليب الكمية و علاقتها بجودة القرارات الإدارية، غزة، جامعة الأزهر، 2012، ص 23.

فالقارات الإستراتيجية تعالج المشاكل المعقدة التي تتطلب اهتماما خاصا، وتتميز كونها:

- محدودة وتتميز الندرة.
- مستوى عدم التأكد والمخاطرة كبيرين.

عند اتخاذ مثل هذه القارات فإن مستقبل المؤسسة مهدد وفي موقف حرج.

5- 2 - القارات التكتيكية:

هي قارات تتخذها الأقسام والإدارات - الإدارة الوسطى - تهتم هذه القارات بتوفير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط، وتحديد مسار العلاقات بين العاملين أو بين حدود السلطة وتقييم العمل وتفويض الصلاحيات، كما أن مثل هذه القارات تهتم بكيفية استغلال الموارد للاستمراري في العمل وتتميز هذه القارات بكونها:

- قليلة مقارنة بالقارات التنفيذية (التشغيلية).
- مستوى عالي من الخطر وعدم التأكد.

5- 3 - القارات التنفيذية (التشغيلية):

تسمى أيضا القارات العمدية، وهي تهتم بالاستغلال والتسيير اليومي للمؤسسة، وتعتبر هذه القارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية وتتميز بـ:

- كثرة عددها.
- متكررة وذات تأثير المدى القصير.
- مستوى الخطر محدود.
- تتخذ على أساس عدد محدود من المتغيرات.
- قرارات فردية ولا تؤثر على استمرارية المؤسسة على المدى الطويل.¹

¹ - محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص122.

❖ **المطلب الثاني: المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات**

إن عدم وجود قرار يرضي جميع العاملين داخل المنظمة يعتبر من أهم المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة، ولذا يمكن إجمال هذه المشكلات بمايلي:

1/ طغيان الاعتبارات الاجتماعية، والتأثيرات الشخصية التي تضعها الجماعات الضاغطة والهيئات والمنظمات المهنية والتي تؤدي بدورها عدم الالتزام بالموضوعية في عملية اتخاذ القرارات.

2/ صعوبة تحديد المشكلة بدقة من طرف متخذ القرار، يجعل جميع قراراته تنصب على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة، وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية.

3/ عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار والتي يجب إدراك الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية للمنظمة، مما يؤدي إلى صعوبة تحقيق الأهداف حسب الأولوية.

4/ تأثير الاعتبارات السياسية والاقتصادية على الموضوعية القرارات حيث نجد أن للأحزاب السياسية دورا كبيرا في ذلك خصوصا في الدول النامية التي يحكمها حزب واحد.

5/ عدم مرونة القوانين واللوائح والعمليات المعمول بها في المنظمات، حيث أن معظم هذه اللوائح قد صيغت بظروف معينة وفي وقت معين وكانت مناسبة في ذلك الوقت، وبالتالي فإنها لم تعد ملائمة المستجدات في الوقت الحاضر.

6/ ضعف الرقابة وعدم متابعة تنفيذ القرارات الإدارية، وبسبب ذلك قد تنفذ هذه القرارات بطريقة خاطئة بقصد أو بدون قصد مما يفقد المنظمة المصدقية عند اتخاذ قرارات أخرى لاحقة.

7/ كفاءة متخذ القرار والتي تشمل درجة نكائه وخبراته وقدراته العلمية والعقلية الجسدية وموقعه، داخل التنظيم في المنظمة إضافة إلى مدى تأثيره ببعض العوامل الأخرى كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقره السلطة السياسية وما ينجم عنها خضوع الإدارة لسلطة أعلى كالسلطة السياسية التي تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما ينعكس لسلب على أفكار وتطلعات متخذ القرار، وبالتالي يؤثر على القرار ومن ثم على المنظمة ونجاحها.¹

¹ - عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان، 2012، ص244.

8/ نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات، حيث تعد المعلومات Information مادة الإداري في اتخاذ القرارات، ويجب أن تكون ممثلة للظاهرة المدروسة وجوهرية، بحيث تستطيع الإدارة استخدامها ووضع التقديرات اللازمة حول الأوضاع القائمة، والتنبؤ بما ستكون عليه الأمور مستقبلاً، وبالتالي فإن أي نقص في المعلومات الضرورية بضعف من قدرة الإدارة على التقدير والتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية، ويرفع من درجة عدم التأكد لدى متخذ القرار مما ينتج عنه تخوفاً من اتخاذ القرار.¹

وهناك بعض الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات نوجزها فيما يلي:

1/ صعوبة تفهم الإدارة للموقف الإداري:

حيث أن إدراك حقيقة المشكلة بأبعادها المختلفة يمثل نصف حلها، وتمكن هذه الصعوبة إما في عدم توفر المعلومات اللازمة أو قلتها أو عدم الوثوق بها.

2/ صعوبة تحديد عناصر المشكلة أو العلاقة بينها:

حيث يركز الإداري على عناصر هامة أو ثانوية، أو ربما يكون هناك غموض بين العناصر بحد ذاتها.

3/ ضعف الاستنتاجات والتوصيات:

وهذا الأمر يعتمد على قدرة رجل الإدارة على الاستنتاج وربطه بحل المشكلة، وبناء توصيات محددة وتطويرها للتوصل إلى الحل المطلوب.²

¹ - عدنان عواد الشوابكة، مرجع سابق، ص 244.

² - عمار عوايدي، نظرية القرار الادارية بين علم الإدارة و القانون الاداري، دار وائل للنشر، عمان ، 1999، ص 55.

المبحث الثالث: دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات

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

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

❖ المطلب الأول: دور مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرار ومراحل تقييمها

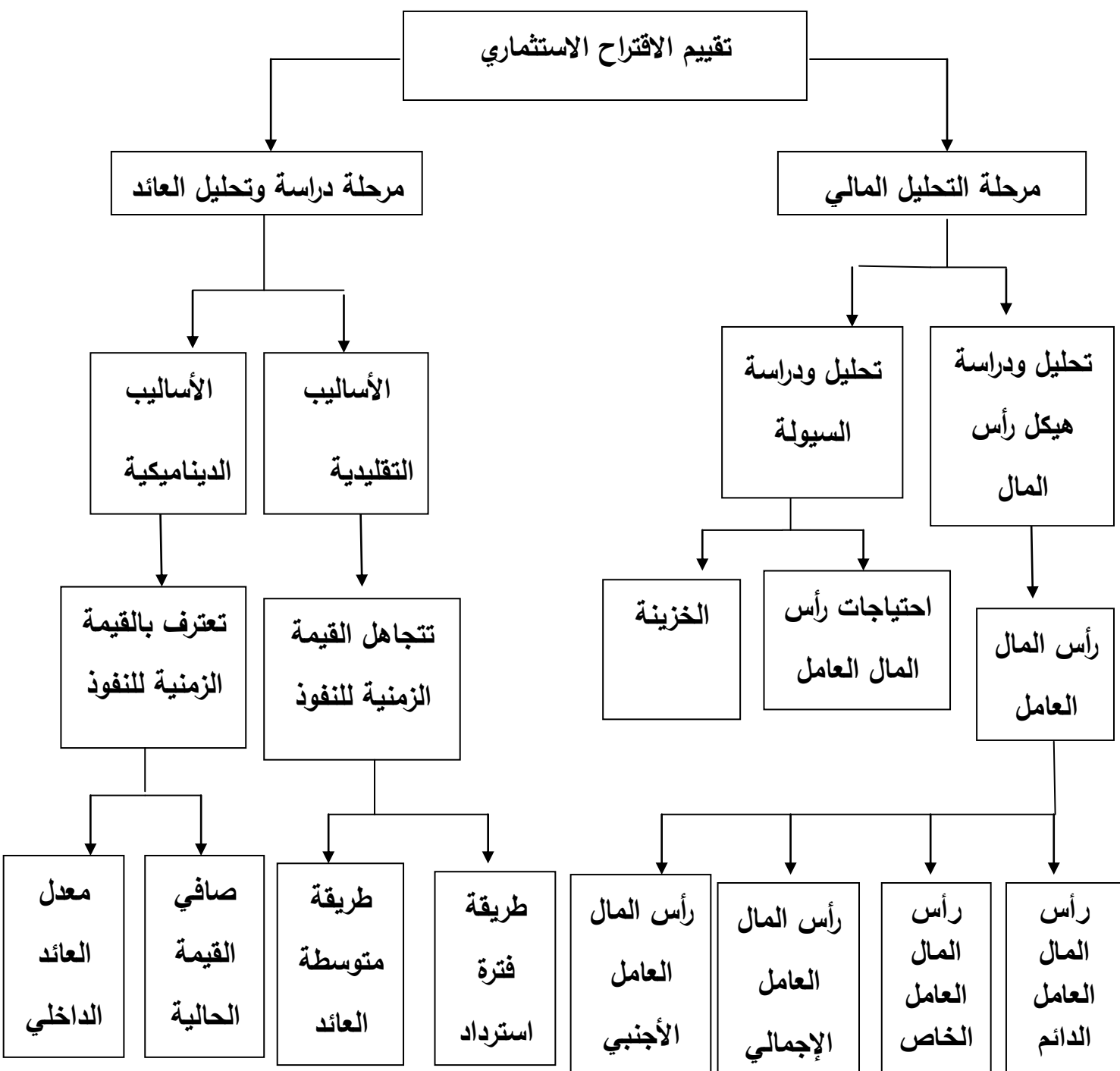
سنتطرق من خلال هذا المطلب عن دور مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرار الذي يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى قدرة المؤسسة على الحفاظ بدرجة كافية من السيولة تضمن لها تعديل دائما للتدفقات النقدية وكذا مراحل تقييمه.

1- دور مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرار:

إن المؤشرات التوازن المالي تعطينا الوضعية الحقيقية للمؤسسة كما أنها تقيم أداء المؤسسة فهي تقدم للمدير المالي معلومات لاتخاذ القرارات المتعلقة بمصدر التمويل المثلى وقرار التخطيط كما أنها تعطي معلومات حول سيولة المؤسسة وحول الهيكل المالي للمؤسسة فإنها تساعد على اتخاذ القرار الاستثماري.

كما هو موضح في الشكل التالي:¹

¹ - حنفي عبد الغفار، مرجع سابق، ص 21.



المصدر: حنفي عبد الغفار، المرجع السابق، ص 22.

2- مراحل تقييمها:

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

(أ) تحليل السيولة: يهدف هذا التحليل لمعرفة التدفق النقدي خلال فترة التنفيذ وتشغيل الاستثمار.

(ب) تحليل هيكل رأس المال: يهدف هذا التحليل للتعرف على مدى الملائمة بين الاستثمار والتمويل أي التحقق أن التمويل يتلائم مع الاستثمار من حيث النوع والمدة بالنسبة للاستثمارات في رأس المال العامل.¹

¹-حنفي عبد الغفار، المرجع السابق، ص 23

❖ **المطلب الثاني: دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية**

نظرا لما يترتب من قرارات من الأهمية والدور الذي تلعبه في إدارة نشاطات المؤسسة باعتبارها الموجه والمؤشر لاستمرار المؤسسة في أداء مهامها ومواجهة الظروف المحيطة ويتوقف ذلك على اتخاذ القرارات الفعالة بالاعتماد على مختلف الأساليب المتاحة والظروف الحديثة والمتطورة والفعالية وبما أن القرارات هي التي تهمننا لأن لها صلة بالتحليل المالي، ارتأينا أن نتناول القرارات المالية قصيرة الأجل والقرارات المالية طويلة الأجل.

أولاً: دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية قصيرة الأجل

إذا كانت القرارات المالية طويلة الأجل دقيقة ومستقلة فإن القرارات المالية قصيرة الأجل مرتبطة بها تماما، حيث أن استعمال الأموال قصيرة الأجل تجد مصادرها في أجل عمل دورة الاستغلال ونتاجة عن حجم النشاط، فالمخزونات ترتبط بطبيعة النشاط وأشكال السوق الأخرى إلى وظيفة الإنتاج والحقوق والديون ترتبط أيضا بالسوق ولكن كل هذه الاستعمالات هي نتيجة استعمال طاقة الإنتاج الناشئة عن قرار طويل الأجل وشروط تغطية هذه الاحتياجات تعتمد أيضا على قرار طويل الأجل، ومن أهم هذه القرارات توظيف السيولة أي استخدامها، التنازل عن الحقوق بمعنى حجم تجاري، الافتراض عن طريق ديون المورد واللجوء إلى القروض البنكية، فالقرارات قصيرة الأجل كثيرة وهي قرارات مكملة للقرارات طويلة الأجل، وحتى تكون القرارات المتخذة ذات فعالية وناجحة لابد من تزويد متخذها بمعلومات على قدر من الدقة والوضوح، وأن تقوم بالخصائص المتعلقة بالمشكلة وتحليلها وتحديد المؤشرات الأخرى التي ترتبط بها، وبما أن المعلومات التي يحتاجها القرار يتم الحصول عليها من مصادر متنوعة فإنه من مهمة الإدارة تنويع هذه المعلومات واختيار مدى صحتها، حتى يمكن الاستفادة منها ثم تقوم بحفظها وتخزينها بطريقة تسمح باسترجاعها بسرعة وتوزيعها إلى مراكز صنع القرار، ومن الخصائص الواجب توفرها في المعلومات هي أن تكون منسقة ومرتبطة بالحالة التي يتخذ فيها القرار كما تكون ذات ثقة عالية وصياغة محكمة، ومن أهم كل هذا أن تكون تكاليف إعدادها معقولة بحيث الفائز من استعمالها تكون أكبر من تكاليف تحضيرها.¹

¹ - منعم زمير المونسي، اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري للنشر، عمان، ط1، 1998، ص13.

ثانياً: دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية طويلة الأجل

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

إن الفصل بين القرار التمويلي لمشروع وقراره الاستثماري يؤكد كون القرار الاستثماري يهمل التمويل بالديون في بعض الأحيان إلا أن القرار التمويلي هو قرار استثماري مدعم بأسلوب تمويلي بالديون لأنه يعمل على تعديل مردودية الاستثمار، يفاضل بين مختلف موارد التمويل أي عدة قرارات تخص التمويل بالديون.¹

❖ **المطلب الثالث: دور النسب المالية في اتخاذ القرارات وحدود استخدامها**

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

أولاً: دور النسب المالية في اتخاذ القرار

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

ويقدم العدد الكبير لهذه النسب تحليل معلومات هامة عن الربحية وخدمة الدين، كما أنها لا تغطي نسبة واحدة من المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات لو التعرف على أساليب مشكلة ما، بل يجب تحليل مجموعة من النسب لأن النسب المالية تعطي الفرصة لاختبار حجم متواضع من النسب المالية على نحو يكفي لتزويده بالمعلومات وكل نسبة لها دور في اتخاذ القرار.

- نسب السيولة تقوم بتهيئة المناخ الملائم لاتخاذ التمويل والائتمان.
- نسب الربحية تعبر عن مدى الكفاءة التي تتخذ فيها المؤسسة قراراتها الاستثمارية والمالية.²

¹ - المرجع السابق، ص 14.

² - يوسف قریش، الياس بن ساسي، التسيير المالي، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 47.

- نسب النشاط تساعد على قرار التخطيط والرقابة المالية واتخاذ الإجراءات التصحيحية، كما أنها تقيم إنجازات ونشاط المؤسسة في ضوء سلوك محدد، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة بعد تعدد أسباب التغيير إلى جذورها والحكم على مدى مناسبة البيانات المتبعة من الإدارة.

ثانياً: استخدامات النسب المالية في اتخاذ القرار

تستخدم النسب في عدة قرارات مالية نذكر منها:

1- استخدام النسب المالية في قرار التخطيط المالي للعمليات:

بحيث يمكن للشركة اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء التشغيلي المستقبلي وكذلك قائمة المركز المالي التقديرية باستخدام النسب المستهدفة وتعد هذه الأخيرة من واقع الخبرة والتقدير الشخصي، والاسترشاد بالنسب المالية للشركات المماثلة داخل القطاع الصناعي.

2- استخدام النسب المالية في قرار الإنفاق العام :

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

وتقوم عملية استخدام التدفق النقدي الإضافي في مجال الموازنة الرأسمالية على تقدير التدفقات النقدية الخارجية رأس المال العامل ثم التدفق النقدي داخل رأس المال نتيجة الاقتراح الاستثماري، ترتبط التدفقات النقدية الداخلة والخارجة رأس المال بالتوسعات الإنتاجية والتي تتطلب زيادة بنود نقدية من الذمم والمخزون نتيجة تنفيذ هذا الاقتراح وقد يتضمن الاقتراح الاستثماري في كثير من الأحوال إدخال منتجات جديدة أو عملية إنتاجية مختلفة أو نظام توزيعي جديد.

إلا أنه يصعب استخدام البيانات التاريخية لتحديد العلاقة بين المخزون والذمم النقدية وبين المبيعات نظراً لطبيعة المقترحات الاستثمارية التي تغير من هذه العلاقات، فإذا كان الاقتراح متشابهاً للاستثمارات الحالية، فإنه من المقبول استخدام النسب المالية للشركة لتقدير حجم الأصول المالية وأوراق القبض، والمخزون التي تساعد على اتخاذ القرار المالي.¹

¹ -يوسف قريش، الياس بن ساسي ، المرجع السابق، ص 47، 48

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة و هيكلها التنظيمي و أهدافها

❖ المطلب الأول: لمحة عامة عن مؤسسة E.N.I.C.A.B

نشأة المؤسسة: انطلقت الأشغال لانجاز مشروع وحدة صناعة الكوابل الكهربائية لبسكرة في فيفري 1980 و هذا تطبيقا للمخطط الرباعي 1984\80 و شاركت في هذه الاشغال عدة مؤسسات وطنية و دولية ، أما ظهورها فقد كان نتيجة لاعادة هيكله الشركة الوطنية للصناعات الالكترونية Sonelec بموجب مرسوم 83\2 الصادر في 1983\01\01 و الذي تفرعت بموجبه إلى المؤسسات التالية: ENICAB-EWBB-EDIMEL- ENIE ، و بذلك أصبحت المؤسسة الوطنية للصناعات الكوابل مؤسسة ذات صبغة شرعية و قانونية مقرها الرئيسي الجزائر العاصمة، وهي بدورها انقسمت إلى 3 وحدات :وحدة القبة، وحدة الحراش، ووحدة بسكرة.

تعريف المؤسسة: مؤسسة صناعة الكوابل مؤسسة عمومية اقتصادية ذات اسهم رأسمالها الاجتماعي 801.000.000 المساهم الرئيسي الان هي الدولة الجزائرية، المقر الاجتماعي و المصنع بالمنطقة الصناعية بسكرة، تقع غرب مدينة بسكرة تتربع على مساحة 42 هكتار مغطاة حيث يتمثل هذا الاخير في مباني الادارة و ورشات الانتاج مخازن و مواقف السيارات.

الطاقة الانتاجية: تقدر الطاقة الانتاجية الابتدائية ب 28000 طن و قد تغيرت حاليا لاسباب تكنولوجية و اقتصادية و تنافسية بحتة.

الموارد البشرية: يبلغ عدد عمال المؤسسة إلى غاية 2010\03\31 ب 1017 عامل حوالي 77% منهم يشتغلون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الانتاج و هم ينقسمون كالتالي:

○ اطارات: 86

○ أعوان تقنية: 703

○ أعوان تحكم: 228

الزيائن و التوزيع: ان المؤسسة تمثل مكانة خاصة في تلبية طلبات الزيائن الاساسيين الجزائريين الذين يستعملون الكوابل الكهربائية منهم:

● شركة كهريف kahrif.

● شركة سونلغاز sonelgaz بجميع فروعها.

- و قطاع المحروقات و كذا الموزعين المعتمدين للمؤسسة بالإضافة إلى مجموعة من المؤسسات الخاصة و العمومية التي تستهلك الكوابل أو تعيد تسويقها كما تعمل المؤسسة على اكتساب مكانة في السوق العالمية، و للمؤسسة شبكة من الموزعين بعدد 13 منتشرين في كامل أنحاء الوطن و هي تعمل على توسيعها مستقبلا .

المنتوج: و يتمثل نشاط هذه المؤسسة في انجاز الكوابل الكهربائية بمختلف أنواعها منها الخاصة بالتجهيزات المنزلية و أخرى صناعية و تتمثل في:

- كوابل منزلية: تقدر ب 129 نوع و توترها 250-750 فولط
- كوابل صناعية: يوجد 70 نوع ضغطها 600-100 فولط
- كوابل ذات ضغط متوسط و منخفض

كما تنتج المؤسسة بكرات خشبية بأحجام مختلفة بهدف توضيب الكوابل و كذلك شرعت المؤسسة في انتاج حبيبات الكربون مادة اولية للصناعات البلاستيكية الغذائية و غيرها في اطار توسيع نشاطها.

الإنتاج :

- مرحلة القلد: و هي عبارة عن تقليص سمك النحاس أو الالمنيوم عن طريق تمديده
- مرحلة الظفر: وهي تجميع عدد معين من الاسلاك
- مرحلة العزل: وهي عملية تغليف الاسلاك
- مرحلة التجميع: و هي عملية ظفر الاسلاك و هي معزولة
- مرحلة التسليح أو التدريع: و هي عملية تلفيف لشريط واقى يحمي الكوابل من الضغوط الخارجية
- مرحلة التغليف: و هي آخر عملية و تتمثل في تغليف التسليح أو الشريط الواقي

أهم المواد الأولية: و تتمثل في:

- سلك النحاس
- سلك الالمنيوم
- المواد الكيماوية المكونة للغلاف

سياسة الجودة للمنتوج: منذ 1999 شرعت المؤسسة في وضع و تأسيس سياسة خاصة بجودة المنتوج وذلك عبر تطبيق مجموعة من المناهج و الطرق التي تصل بها إلى التحكم الكلي في نوعية المنتوج و بالفعل فلقد توصلت

المؤسسة إلى الحصول على علامة جودة "الايزو 9001" لسنة 2003 و هي الآن تكثف مجهوداتها من اجل البقاء على علامة الاشهاد و تطوير نوعية منتوجاتها و الاستجابة لكل الطلبات كما و نوعا و كيفا.

الشراكة مع "General câble":

منذ ماي 2008 دخلت مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة في شراكة مع General câble بنسبة 30% و تعتبر هذه المؤسسة أكبر المؤسسات العالمية في هذا المجال و بهذا تأمل مؤسسة صناعة الكوابل في تطوير أدائها كما و نوعا و كذلك اقتحام السوق العالمية مع المحافظة على الريادة في تغطية احتياجات السوق الوطنية.

حماية المحيط: تسعى المؤسسة حاليا إلى اكتساب شهادة الجودة حيث يمثل هذا التوجه سياسة عامة تشمل جميع نشاطات المؤسسة.

المطلب الثاني : مهام المؤسسة و هيكلها التنظيمي

نظرا لحجم العمل الذي تقوم به المؤسسة و تشعبه فإن المؤسسة و لأجل تسهيل العمل و ضمان التنسيق الجيد بين مختلف الوظائف، فوضع هيكل تنظيمي يقسم وظائف المؤسسة إلى مديريات

أولا: مهام المؤسسة: يتأسس هذه المديريات المديرية العامة

المديرية العامة: و تندرج تحتها 5 مديريات هي:

• أولا: المديرية التقنية: و تعتبر من أكبر المديريات في المؤسسة، مهمتها الرئيسية تسيير عملية الانتاج و تضم أربعة دوائر هي:

1. دائرة إنتاج الكوابل: تعتبر من أكبر الدوائر، حيث تشرف على تخطيط و تسيير العملية

الانتاجية لمختلف مراحلها من دخول المواد الاولية إلى آخر مرحلة و هي تعبئة الكوابل في

البكرات الخشبية و تضم 5 مصالح كل واحدة تهتم بمرحلة معينة من صنع الكوابل

2. دائرة إنتاج الملحقات: تقوم بتصنيع المنتجات حسب البرنامج المرسوم من طرف مصلحة تخطيط الانتاج أي الاشراف على تنظيم و تسيير الانتاج عبر مختلف مراحل و كذلك تهتم بتموين المؤسسة بالطاقة الكهربائية و تزويدها بالخشب لانتاج البكرات ، و تضم ثلاث مصالح.
3. دائرة التكنولوجيا و ضمان الجودة: تقوم بمراقبة المنتج التام الصنع و مدى مطابقته للمواصفات و المقاييس المعمول بها، و مراقبة الجودة و أيضا المواد المشتريّة من الداخل و الخارج وفقا للمعايير التي تستدعي مواصفات الشراء من أجل التأكد من أنها صالحة للاستعمال و هذا عن طريق مصالحتها الثلاث.
4. دائرة الصيانة: و تشمل الاعمال المتعلقة بحماية و صيانة وسائل الانتاج كالألات الميكانيكية، وسائل النقل، وسائل التكييف، و تأمين الطاقة الكهربائية و تشرف على 4 مصالح.
- ثانياً: مديرية الشراء: تقوم بتنسيق و مراقبة كل النشاطات المتعلقة بالمشتريات و تجدر الإشارة إلى أن مصلحة تسيير المخزونات تتواجد ضمن مهام مديرية الشراء إلى جانب مصلحة تسيير قطع الغيار بعد أن كانت هذه الاخيرة تابعة إلى مصلحة تسيير المخزون و إن هذه المديرية مدمجة مع المديرية التجارية و تضم 3 مصالح.
 - ثالثاً: مديرية التقنية التجارية: و هي ذات طابع تجاري و تتكون من:
 - دائرة تسيير المنتج النهائي
 - دائرة التسويق: و هي التي تقوم بتوزيع الانتاج النهائي لضمان التموين الكافي و في حدود الأجل و التكاليف المناسبة لكل مشروع.
 - رابعاً: مديرية الموارد البشرية و الوسائل: تقوم بتنظيم عمل الدوائر و المصالح و التأكد من صلاحيته و تأهيل العاملين و توفير الشروط الحسنة للعامل (الترقية، الانتقاء، التكوين.....) و كذلك تأمين محيط العمل من المخاطر و تتكون من دائرة المستخدمين و التكوين.
- السكرتاريات (الامانة العامة): تعتبر أهم قسم في الادارة فهي تهتم بتنشيط و ترقية المؤسسة نظرا لعلاقتها المباشرة مع المدير، كما تعتبر حلقة وصل بين باقي الاقسام و المدير.

مديرية المالية و المحاسبة: تهتم هذه المديرية بتسجيل جميع العمليات المحاسبية و كذا المالية ، و تقوم بدراسة الوضع المالي و المحاسبي للمؤسسة و تشمل دائرتين هما:

➤ دائرة المالية و الميزانية

➤ دائرة المحاسبة

1. دائرة المالية و الميزانية:

1. مصلحة المالية: مهمتها متابعة حركة الاموال مع البنك الخاص بالايرادات و النفقات و تقوم باعداد ملفات الشراء و احتياجات المؤسسة و تتابع أيضا الاموال المتعلقة بها.

2. مصلحة الميزانية: و دورها تقوم باعداد ميزانية الاستثمار، و تتكون من فرع الميزانية الذي يقوم بوضع الميزانية التقديرية مع المصالح و المديريات الاخرى للسنوات المقبلة باتباع الخطوات التالية:

▪ وضع نتيجة تقديرية للسنة

▪ متابعة جميع التسديدات و مقارنتها مع الميزانية

▪ اعداد تقرير شهري.

II. دائرة المحاسبة: و تقوم بتسجيل العمليات المحاسبية اليومية و تشرف أيضا على عمليات الجرد السنوية لكل دورة بوجوبها مصلحتين هما: مصلحة المحاسبة العامة و مصلحة المحاسبة التحليلية.

1 مصلحة المحاسبة العامة: تقوم بعمليات مختلفة كالبيع و الشراء و تحتوي على 3 فروع:

1.1 - فرع الحساب الجاري و الصندوق: يعمل هذا القسم على استقبال الفواتير من المصلحة المالية و تقييدها في سجلات خاصة، و التي يتم تسديدها من طرف هذا الاخير.

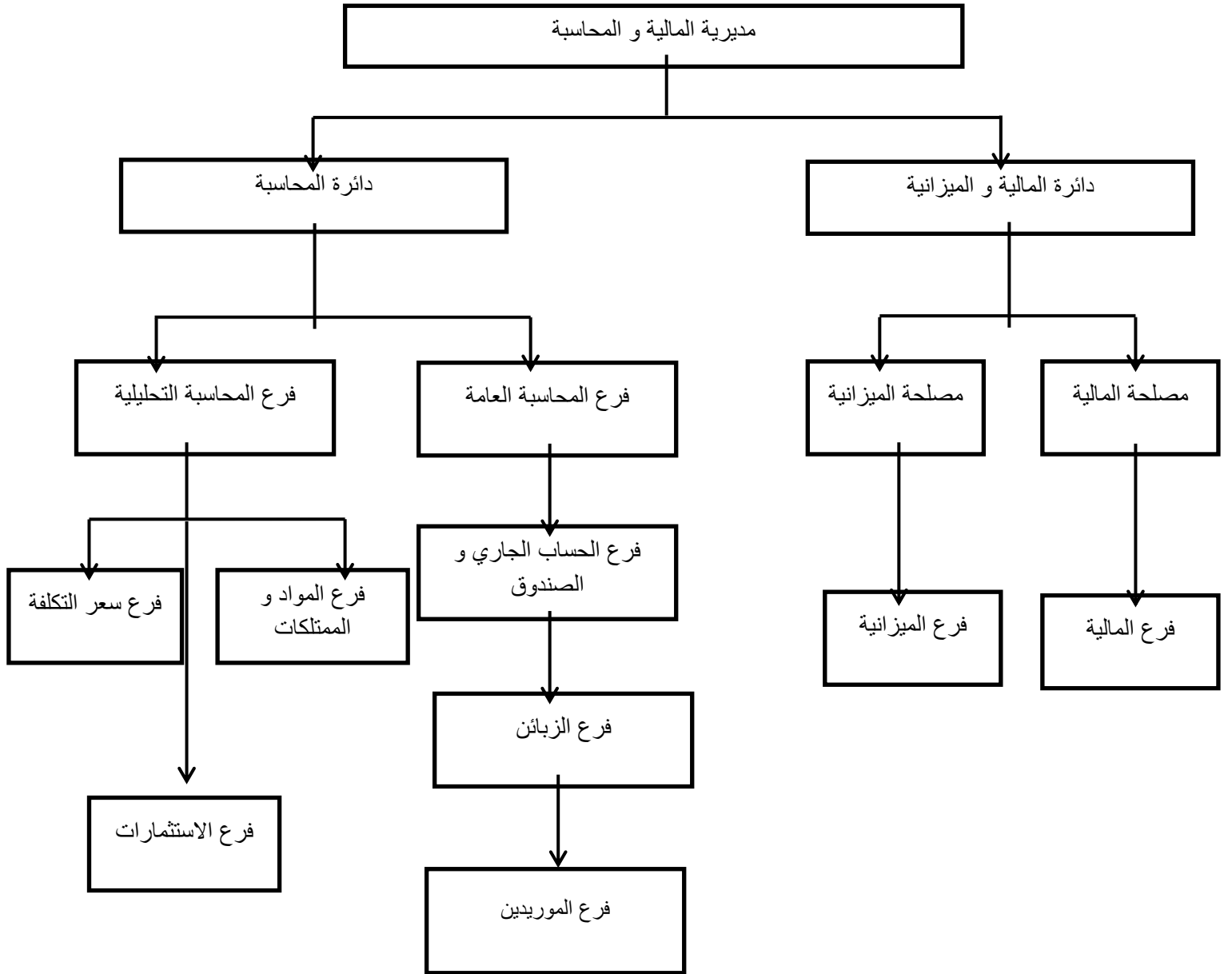
2.1 - فرع الزبائن: يقوم هذا القسم باستلام الفواتير من مصلحة المبيعات و مراجعتها خاصة سعر الوحدة المنتجة و كميتها و التأكد من المبالغ الجزئية و مطابقتها للمبلغ الكلي، و يتم تقييدها في سجلات خاصة لهذا القسم و هناك نوعين من الفواتير: (فواتير تتعلق بالكوابل، فواتير تتعلق بالبكرات).

3.1 - فرع الموردين: يقوم بتنفيذ جميع العمليات الخاصة بفواتير الشراء و الخدمات و يتم مراقبتها من حيث الكمية و السعر الفردي و كذلك السعر الاجمالي.

2 مصلحة المحاسبة التحليلية: تقوم بعملية مراقبة المخزونات، إذ تشمل الفروع التالية:

- 1.1 - فرع الموارد و الممتلكات: يقوم بمعالجة المواد الاولية و المواد الثانوية بغض النظر عما إذا كانت محلية أو مستوردة و كذلك إعداد بطاقات حركة المخزون من حيث الادخالات و الاخرجات بالقيمة و الكمية و كذلك تقوم بحساب الجرد الدائم للمواد و ارسالها لفرع سعر التكلفة.
- 2.1 - فرع الاستثمارات: يقوم بمتابعة استثمارات المؤسسة عند شرائها إلى نهاية عمرها الانتاجي من ناحية الاهتلاك.
- 3.1 - فرع سعر التكلفة: هذا النوع يكتسي أهمية كبيرة في مصلحة المحاسبة التحليلية، حيث يقوم بتحميل الأعباء التي على المؤسسة لتقديم خدمة ما انطلاقا من عملية اعدادها إلى غاية المرحلة النهائية (مرحلة البيع و التوزيع) ، و يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمديرية المالية و المحاسبة في الشكل التالي:

الشكل (1) : شكل تخطيطي يوضح هيكل تنظيمي لمديرية المالية و المحاسبة



المصدر: مديرية المالية و المحاسبة

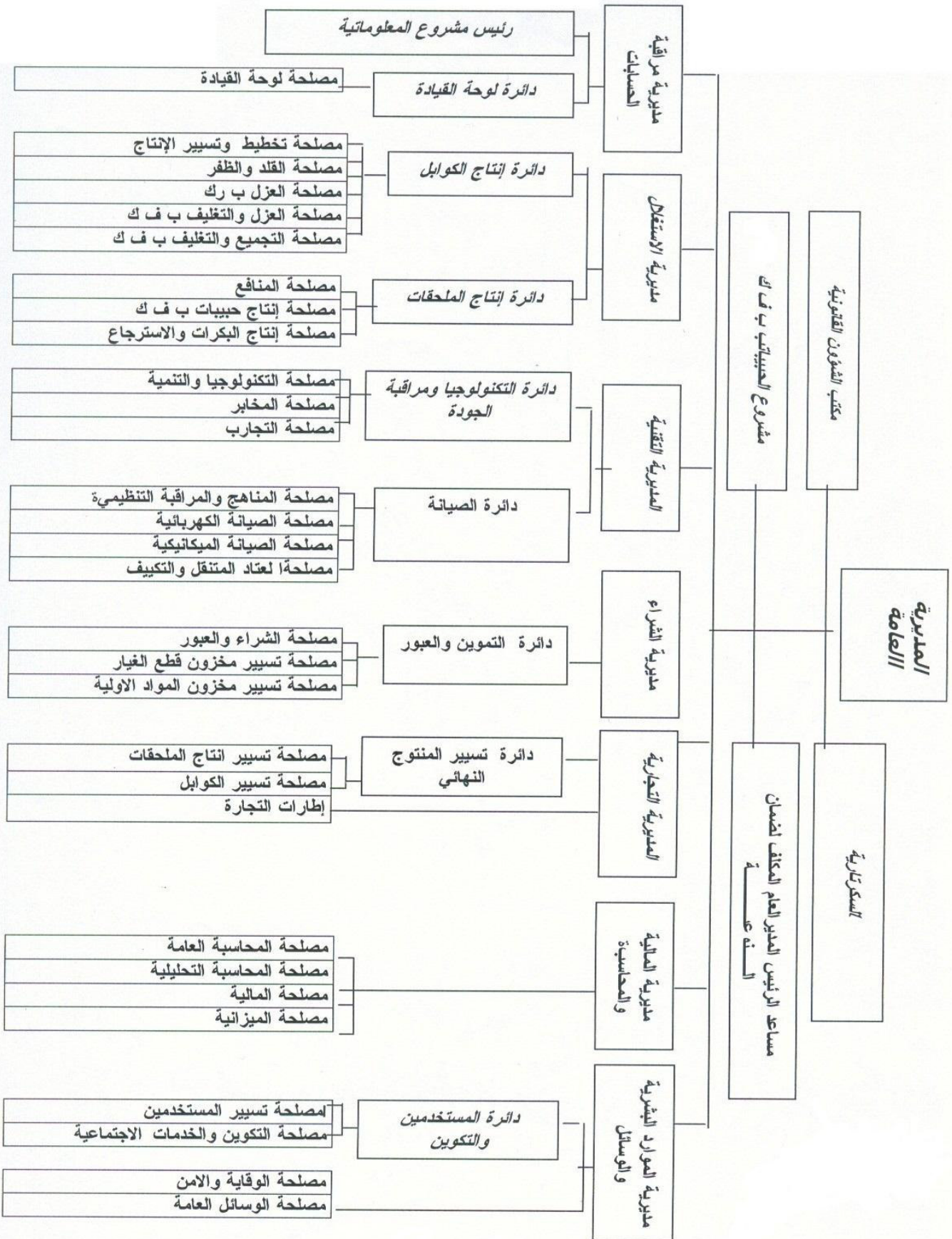
يمثل هذا الهيكل التنظيمي مديرية المالية و المحاسبة و يوضح المصالح المتعلقة بها

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة: الشكل الثاني يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، و قد تم

تناوله بعد الشراكة في 01 سبتمبر 2010.

EN.I.CA.BISKRA

الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة



المصدر: مصلحة المحاسبة و المالية

❖ **المطلب الثالث: أهداف و عوامل نجاح المؤسسة**

إن مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة لها الحظ الكبير أن تكون في موقع مشرف و أن تكون هي الرائدة على مستوى افريقيا في ميدان صناعات الكابلات الكهربائية و تسويقها.

❖ **أولاً: اهداف المؤسسة: يمكن حصرها في النقاط التالية:**

- توفير احتياجات السوق من المواد مما يؤدي إلى تخفيض نسبة الاستيراد.
- المساهمة في تحسين وضعية التجارة الدولية و ادخال العملة الصعبة لها من خلال تصدير منتجاتها إلى الخارج.
- محاولة تخفيض نسبة البطالة من خلال توفير مناصب شغل.
- ادخال التكنولوجيا الحديثة في صناعة مختلف أنواع الكوابل.

❖ **ثانياً: عوامل نجاح مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB**

نظرا لوجود عدة عوامل داخل و خارج المؤسسة منها:

- قربها من الطريق الوطني رقم 46 الرابط بين بسكرة و الجزائر العاصمة و كذا شمال و جنوب البلاد.
- وجود عدة منشآت قاعدية صلبة و جديدة بداخل المؤسسة (عمارات الادارة و الشؤون الاجتماعية + ورشات الانتاج).
- وجود السكك الحديدية التي تربط المؤسسة بباقي مواني التراب الوطني من أجل نقل السلع من و إلى المؤسسة.
- وجود فضاء كبير لتخزين المواد الاولية و المنتج المصنع يستوعب لأكثر من إنتاج لثلاثة أشهر من الكابلات.
- وجود خطان للتيار الكهربائي اللذان يمدان المؤسسة بطاقة 20 ميغا وات لكل واحد.
- حجم المؤسسة الذي يشغل أكثر من 50% من مساحة المنطقة الصناعية لمدينة بسكرة.
- وجود عدة استثمارات أنجزت حديثا من 2003 إلى 2005.

• وجود سوق داخلي كبير خاصة بعد إعلان الدولة عن البرنامج المحاسبي للتنمية ب 55 مليار دولار.

• وجود الجزائر في شمال أفريقيا و عضو في الإتحاد الأوروبي.

• وجود الجزائر ضمن إتحاد المغرب العربي.

• وجود الجزائر ضمن اتفاق الدول العربية.

و لمتطلبات الوقت الراهن حسب الأسلوب الجديد للدولة و هو التوجه نحو الانفتاح و الشراكة.

المبحث الثاني: دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات اي مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

سنتطرق في هذا المبحث الى عرض ميزانيات لكل من السنوات 2009-2010-2011. بهدف الوصول الى دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المناسبة في مؤسسة صناعة الكوابل و ذلك من خلال ابراز كل من مؤشرات التوازن المالي و مختلف النسب المالية في المساعدة على ذلك.

❖ المطلب الأول: دور مؤشرات التوازن في اتخاذ القرار لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

سنقوم بعرض الميزانيات المختصرة للسنوات 2009-2010-2011.

*جدول رقم (01) يعرض جانب الأصول للسنوات 2009-2010-2011.

2011		2010		2009		الأصول/السنوات
النسب	المبالغ	النسب	المبالغ	النسب	المبالغ	
23,76	2216898015	29,53	2304466428,40	23,58	1970652502,96	الأصول غيرالجارية
76,24	7113970631	70,47	5499473831,83	76,42	6384828284,48	الاصول الجارية
53,39	4982406730	40,11	3130647693,83	32,79	2740246230,09	قيم الاستغلال
19,54	1823126364	20,17	1574577043,38	22,02	1839713535,03	قيم قابلة للتحقيق
3,30	308437537	10,18	794249094,62	21,60	18044868519,36	قيم جاهزة
100%	9330868646	100%	7803940260,23	100%	8355480787,44	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المالية للمؤسسة.

هذا الجدول يمثل جانب الأصول من ميزانية مؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة للسنوات 2009-2010-2011.

*الجدول رقم (02) التالي يعرض الخصوم للسنوات 2009 - 2010 - 2011.

2011		2010		2009		الأصول/السنوات
النسب	المبالغ	النسب	المبالغ	النسب	المبالغ	
67,90	6335650139	89,32	6970529429	89,26	7458451151	الأصول الدائمة
50,36	4699553120	66,99	5228268041,52	62,55	5226384660,11	الأصول الخاصة
17,54	1636097019	22,33	1742261388,05	26,71	2232066491,91	الديون طويلة الأجل
32,10	2995218508	10,68	833410830,66	10,74	897029635,32	الديون القصيرة
100%	9330868646	100%	7803940260,23	100%	8355480787,44	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على ميزانيات المؤسسة

هذا الجدول يمثل جانب الخصوم من ميزانية مؤسسة صناعة الكوابل لولاية بسكرة للسنوات 2009 - 2010 - 2011.

*حساب مختلف رؤوس الأموال العاملة:

- حساب رأس المال العامل: يعتبر رأس المال العامل مؤشرا أساسيا للتحليل و تقييم التوازنات داخل المؤسسة، و كما سبقت الإشارة اليه هناك أربعة أنواع لرأس المال العامل.

سنقوم بعرضها جميعا من خلال الجدول رقم(03) التالي:

2011	2010	2009	البيان/السنوات
6335650139	6970529429	7458451151	الأموال الدائمة
2216898015	2304466428,40	1970652502,96	الأصول غير الجارية
4118752124	4666063001	5487798649	رأس المال العامل الدائم
4699553120	5228268041,52	5226384660,21	الأموال الخاصة
2216898015	2304466428,40	1970652502,96	الأصول غير الجارية
4477863305	2923801613	3255732158	رأس المال العمال الخاص
7113970631	5499473831,83	6384828284,48	الأصول الجارية
7113970631	5499473831,83	6384828284,48	رأس مال العامل الاجمالي
1636097019	1742261388,05	2232066491,91	ديون طويلة الأجل
2995218508	833410830,66	897029635,32	ديون قصيرة الأجل
2636107326	2575672218	3129096126	رأس المال العامل الأجنبي

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المالية للمؤسسة.

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

-بالنسبة رأس المال العمال الدائم:

من خلال الجدول نلاحظ أن رأس المال العامل الدائم قد انخفض في السنتين الأخيرتين لكنه بقي موجب خلال فترة الدراسة . و ان قيمة الرأس المال العمال الدائم جد معتبرة رغم الانخفاض الملحوظ و هو ما يؤكد أن المؤسسة تمتلك هامش أمان، و هو ما يعتبر اضافة الى قدرتها على تغطية أصولها الجارية انطلاقا من أموالها الدائمة و قدرتها على تسديد جزء من ديونها قصيرة الأجل في حالة عدم توفيق آجال الأصول الي سيولة مع آجال استحقاقية الديون القصيرة الأجل.

-بالنسبة لرأس المال العامل الخاص:

نلاحظ أن رأس المال الخاص موجب خلال فترة الدراسة هذا ما يعني أن المؤسسة قادرة على تمويل أصولها الجارية من موردها الخاصة دون الاعتماد على الموارد الخارجية و بالتالي فإن الموارد المالية المخصصة لتمويل الاستثمارات الرأسمالية هي مصادر داخلية و هو مؤشر ايجابي للمؤسسة على عدم التبعية للأطراف الخارجية.

-بالنسبة لرأس مال العامل الاجمالي:

ان القيمة المعتبرة لرأس المال العامل الاجمالي للمؤسسة خلال فترة الدراسة مقارنة برأس المال العامل الأجنبي يدل على امتلاك المؤسسة لسيولة معتبرة

-بالنسبة لرأس المال العامل الأجنبي:

ان القيمة المنخفضة لرأس المال العامل الأجنبي مقارنة بالأصول الخاصة يعني أن المؤسسة مستقلة ماليا أي عدم تدخل الأطراف الخارجية في سياستها، و كذلك القيمة المنخفضة لرأس المال الأجنبي يعني أن المؤسسة بإمكانها الحصول على قروض اضافية و بسهولة.

*حساب مختلف احتياجات رأس المال العامل BFR:

يجب على المؤسسة خلال دورة الاستغلال أن تغطي مخزونياتها و مديونياتها (احتياجات الدورة) بالديون قصيرة الأجل (موارد الدورة)، فاذا كان الفرق موجب بين الطرفين فذلك يعبر عن حاجة المؤسسة الى موارد أخرى تزيد مدتها عن دورة واحدة و هذا ما يسمى احتياجات رأس المال العام.

الجدول رقم(04): حساب احتياجات رأس المال العامل BFR.

البيان/السنوات	2009	2010	2011
الأصول الجارية- القيم الجاهزة	4579959765	4705224736	6805533094
الديون القصيرةالأجل-السلفيات المصرفية	897029635,32	83341030,66	2995218508
BFR	3682930130	3871813905	5610314586

المصدر: من اعداد الطالب و تم اعتماد هذا الجدول على ميزانيات المالية للمؤسسة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيم احتياجات رأس المال العامل موجبة خلال كل السنوات الدراسة ، حيث يقدر هذا الاحتياج في سنة 2009 بـ 3682930130 ثم ارتفع سنة 2010 بـ 3871813905 ثم ارتفع سنة 2011 بـ 5610314586 و هذا راجع الى الارتفاع في كل من احتياجات التمويل و هذه الوضعية تستلزم على المؤسسة القيام برفع قيمة احتياجات التمويل اما عن طريق رفع قيمة المخزونات ، أو رفع قيمة الحقوق لدى الغير .

***حساب الخزينة TR :**

الخزينة هي مجموع القيم التي تستطيع المؤسسة التصرف فيها خلال دورة الاستغلال ، و يمكن حساب خزينو المؤسسة خلال سنوات الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(05)الخزينة الصافية للمؤسسة (2009، 2010، 2011).

البيان/السنوات	2009	2010	2011
FR	5487798649	6740082787	4118752124
BFR	3682930130	3871813905	5610314586
TR	1804868519	2868268886	-1491562462

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المالية للمؤسسة.

نلاحظ أن الخزينة خلال السنتين 2009 و 2010 موجبة أما سنة 2011 فكانت سالبة و هي وضعية حسنة بالنسبة للسنتين 2009 و 2010 فنلاحظ ارتفاع في قيمة الخزينة حيث ارتفعت في 2010 و يعود السبب في هذا الارتفاع الى زيادة في القيم الجاهزة خلال تلك السنة بنفس النسبة.

من اخلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن المؤسسة في وضعية تسمح لها ليس بتمويل دورة الاستغلال فقط بل و الاستفادة من الفئض الحاصل تلك السنة و ذلك من خلال زيادة استثماراتها و لكن سنة 2011 يجب عليها التوجه نحو الديون لأنها لا تستطيع تمويل دورة الاستغلال في تلك الفترة.

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

من خلال الميزانيات المالية المختصرة السابقة سنقوم بحساب مختلف النسب المالية.

1- حساب نسب السيولة:

سنقوم بحساب نسب السيولة للمؤسسة من أجل معرفة قدرة المؤسسة على الوفاء، يتم التعرف على نسب السيولة للمؤسسة موضوع الدراسة من خلال الجدول رقم (06) التالي:

البيان /السنوات	العلاقة	2009	2010	2011
السيولة العامة	الأصول الجارية/ديون قصيرة الأجل	7,66	6,59	4,35
السيولة السريعة	(الأصول الجارية-مخزونات)/ديون قصيرة الأجل	4,06	2,84	1,30
السيولة الجاهزة	القيم الجاهزة/ديون قصيرة الأجل	2,01	0,95	0,18

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على ميزانيات المالية للمؤسسة.

1-1- تحليل نسبة السيولة العامة:

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة السيولة العامة للمؤسسة تتراوح ما بين 4 الى 7 خلال السنوات الثلاثة (من 2009 الى 2011) ، هذا ما يعني وجود فائض من الأصول المتداولة بعد تغطية كل الديون القصيرة الأجل ، و هذا يدل أيضا على وجود رأس مال العامل موجب خلال السنوات الثلاثة.

و هذه النسبة تؤكد سيولة معتبرة للمؤسسة ، لكن مقابل ذلك فإن ارتفاع هذه النسبة (أكثر من 3 مرات خلال السنوات محل الدراسة) يعني أن الديون القصيرة الأجل غير كافية لتمويل الأصول الجارية، و هذا ما جعل المؤسسة تلجأ الى الأموال الدائمة لتغطية هذا العجز، و هذه السياسة تعد بمثابة تجميد للأموال في الأصول المتداولة ، و من أجل الوصول الى نسبة النموذج يجب على المؤسسة اعادة النظر في سياسة التخزين.

1-2- تحليل نسبة السيولة الجاهزة:

كما سبق الإشارة إليها فإن هذه النسبة نعد أكثر صرامة في قياس سيولة المؤسسة، لأنها تعتمد على القيم الجاهزة المتوفرة لدى المؤسسة للوفاء بالالتزامات القصيرة الأجل دون اللجوء الى بيع مخزونات أو تحصيل مدينيها و تتراوح القيمة النموذجية لهذه البنية 0,2 و 0,6 من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن نسبة السيولة الجاهزة للمؤسسة للسنوات الثلاث تقدر ما بين 2,01 و 0,95 و 0,18 و هي نسبة مرتفعة جدا إلا في

سنة 2011 فنلاحظ انخفاض و هذا ما يعني أن المؤسسة احتفظت بأموال سائلة أكثر من حاجتها إلا في سنة 2011 فلم تحتفظ بأموالها و يمكن القول أنها وجهتها نحو الاستثمار.

1-3- تحليل نسبة السيولة السريعة:

تقوم هذه البنية على استبعاد المخزون السلعي في حساب قيمتها لأنه كما سبقت الإشارة إليه أن هذا الأخير أقل عناصر الأصول المتداولة سيولة و سرعة الى التحول الى النقدية و تكون هذه البنية مقبولة إذا كانت مساوية للواحد.

و من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن قيمة هذه النسبة تتراوح ما بين 4,06 و 2,84 و 1,30 و هي نسبة مرتفعة، و يعود الإرتفاع في قيمة هذه النسبة خلال فترة 2009 الى إرتفاع قيمة مدينو الإستثمار و من أجل الوصول إلى نسبة النموذجية يجب على المؤسسة إعادة النظر في سياسة تحصيل مدينياها، لأنه من خلال النسب المحسوبة يظهر أن المؤسسة مبالغة في الإحتفاظ بحقوقها لدى الغير.

2- حساب نسبة النشاط:

تكمن أهمية حساب هذه النسب في كونها أداة لقياس فعالية إدارة المؤسسة في إستغلال مواردها و إدارة مجهوداتها حيث تحدد مقدار مساهمة كل عنصر مستثمر ضمن أصول المؤسسة في تحقيق رقم الأعمال و يتم تحديد مختلف هذه النسب في الجدول رقم (07) التالي:

النسب/السنوات	العلاقة	2009	2010	2011
معدل دوران اجمالي الأصول	رقم الأعمال/مجموع الأصول	0,72	0,80	0,77
معدل دوران الأصول غير الجارية	رقم الأعمال/الأصول غير الجارية	3,06	2,72	3,27
معدل دوران الأصول الجارية	رقم الأعمال/الأصول جارية	0,95	1,14	1,02

المصدر: من اعداد الطالب بالإعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة.

1-2-تحليل معدل دوران إجمالي الأصول:

يقدر معدل دوران إجمالي الأصول للمؤسسة بـ 0,72 هذا يعني أن كل دينار مستثمر في المؤسسة في سنة 2009 يولد بـ 0,72 دينار و هذا ما يدل على كفاءة إدارة المؤسسة في إدارة ممتلكاتها و أن تعمل المؤسسة بمستوى لا بأس به من طاقتها الانتاجية، و هذا ما يعني أن المؤسسة يمكنها زيادة حجم المبيعات دون زيادة في رأس المال أما بالنسبة لسنة 2010 فيقدر المعدل بحوالي 0,80 و في سنة 2011 انخفضت هذه البنية الى 0,77 و لكن بقي في مستوى جيد و هذا يدل على ارتفاع أداء المؤسسة خلال السنة الأخيرة من فترة الدراسة.

2-2-تحليل معدل دوران الأصول غير الجارية:

بالنسبة لهذا المعدل يقيس قدرة الأصول الرأسمالية على خلق المبيعات، فبالنسبة لسنة 2009 يقدر هذا المعدل بـ 3,06 و هذا يعني أن كل دينار مستثمر من الأصول الغير الجارية يولد بـ 3,06 دينار من المبيعات و هذا ما يدل على كفاءة الإدارة في استغلال أصولها الغير جارية بينما انخفاض هذه الكفاءة خلال سنة 2010 بـ 0,34 و ارتفعت سنة 2011 بـ 0,55 هذا ما يعني أن الأداء التشغيلي للمؤسسة قد ارتفع.

3-2-تحليل معدل دوران الأصول الجارية:

يتراوح معدل دوران الأصول الجارية بين 0,95 و 1,14 و هو معدل متوسط و قد يكون هذا راجع الى سوء تسيير المخزون.

3-نسب التمويل:

يوضح الجدول رقم (08) التالي مختلف نسب التمويل للمؤسسة محل الدراسة:

النسب/السنوات	العلاقة	2009	2010	2011
بنية الاقتراض(قابلية السداد)	مجموع الديون/مجموع الأصول	37%	33%	49%
بنية التمويل الدائمة	الأصول الدائمة/الأصول الغير جارية	3,78	3,02	2,85
نسبة التمويل الخاص	الأموال الخاصة/الأصول الغير جارية	2,65	2,36	2,11

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المالية للمؤسسة.

3-1-نسبة الاقتراض:

تبين هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أصولها و تقدر هذه النسبة بـ 37% في سنة 2009، و أن الديون تمثل 33% ثم ارتفاعه في 2011 الى 49% من المتوقع أن لا تواجه المؤسسة أي صعوبة في سداد قيمة الديون و الفوائد حين يصل موعد استحقاقها .

3-2-نسبة التمويل الدائم:

تقيس هذه النسبة مدى تغطية الأموال الدائمة للأصول الغير جارية، و من خلال حساب البنية للمؤسسة و إتضح أن المؤسسة تمكنت من تغطية كل أصولها الغير جارية من أموالها الدائمة خلال فترة الدراسة ، و هذا ما يدل على أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل لأن النسبة تفوق 1.

3-3-نسبة التمويل الخاص:

توضح هذه النسبة مدى تغطية الأموال الخاصة للأصول الغير جارية، و بما أن هذه البنية تفوق 1 فإن ذلك يعني أن كل الأصول الغير جارية ممول عن طريق الأموال الخاصة و هذا ما يدل على وجود رأس مال العامل موجب للمؤسسة خلال فترة الدراسة و هذه البنية تدعم نتائج نسب التمويل السابقة.
*تعتبر نتائج نسب التمويل مؤشر ايجابي للوضعية المالية للمؤسسة.

4-نسب المردودية:

يوضح الجدول رقم (09) التالي مختلف نسب المردودية للمؤسسة.

النسب/ السنوات	العلاقة	2009	2010	2011
معدل العائد على الاستثمار RD	صافي الربح/اجمالي الاستثمار	0,48	0,0008	-0,23
بنية مردودية النشاط	الربح الاجمالي/رقم الأعمال	-3.50%	-2%	-0,27%

المصدر: من اعداد الطالب بالإعتماد على ميزانيات المالية للمؤسسة و جداول حسابات النتائج.

يتضح من خلال نسب المردودية المحسوبة في الجدول أعلاه أن هناك انخفاض في هذه النسب خلال سنتين الأخيرتين 2010 و 2011 حيث تقدر نسبة مردودية النشاط بـ -2% و -0,27- هذا يعني أن المؤسسة لا

تحقق أرباح لأن جميع نسب مردوديتها سالبة يعد دليل قاطع على عدم كفاءة المديريين في ادارة رقم الأعمال و التكاليف الكلية للمؤسسة.

5-معدل المردودية المالية و المردودية الاقتصادية للمؤسسة:

يوضح الجدول رقم (10) التالي المردودية المالية و الاقتصادية للمؤسسة.

البيان/النسب	2009	2010	2011
النتيجة الصافية	962418803,41	1883381,31	-528714922
الأموال الخاصة	522638660,21	5228268041,52	4699553120
المردودية المالية	0,18	0,03	-0,11
مجموع الأصول	8355480787,44	7803940260,23	9330868646
المردودية الاقتصادية	0,11	0,02	0,05

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المؤسسة المالية و جدول حسابات النتائج.

من خلال الجدول نرى انخفاض في المردودية المالية المالية خلال السنتين 2010 و 2011 و هذا بسبب انخفاض النتيجة الصافية مقارنة بارتفاع الأموال الخاصة، عموما نلاحظ أن المردودية المالية في المؤسسة ضعيفة حيث هي في انخفاض دائم خلال الفترة المدروسة حيث لم تتجاوز نسبة 0,18 أي كل 1 دينار من الأموال الخاصة يولد 0,18 دينار من النتيجة الصافية لتصل في سنة 2011 أسوأ قيمة لها و هي 0,11 و يرجع هذا التناقص الى عدم كفاءة المؤسسة في استغلال الأموال الخاصة.

كذلك نلاحظ أن هناك انخفاض في المردودية الاقتصادية لسنة 2010 بنسبة 0,02 أي كل 1 دينار تستثمره يولد 0,02 دينار من النتيجة الصافية ، لينخفض في سنة 2011 و نلاحظ أعلى نسبة فترة الدراسة هي سنة 2009 و في سنتين الأخيرتين نلاحظ انخفاض سيء، و منه فإن المردودية الاقتصادية ضعيفة في المؤسسة ، و هذا راجع لارتفاع الكبير لأصول المؤسسة مقارنة بنتيجة الاستغلال التي تحققها.

❖ **المطلب الثالث: اتخاذ القرار من خلال تحليل النتائج و محددات الدراسة.**

سنقوم من خلال هذا المطلب بتحليل مختلف النتائج للمؤسسة من خلال جدول حسابات النتائج في فترة الدراسة.

1- القيمة المضافة:

الجدول رقم(11) يمثل حساب التغير في القيمة المضافة:

البيان/السنوات	2009	2010	2011
القيمة المضافة	1364652385,69	1303421920,72	1247305778
قيمة التغير	/	-60930465	-5616142

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المالية للمؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة انخفضت خلال 2010 بقيمة 60930465- و انخفضت أيضا خلال 2011 بقيمة 5616142- و هذا راجع الى انخفاض الانتاج المباع و الانتاج المخزن.

2- الفائض الاجمالي للاستغلال (EBE): جدول رقم(12)

البيان /السنوات	2009	2010	2011
EBE	289447699 ,95	150323421,68	83363287
قيمة التغير	/	-139124178,3	-669660134,6

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة EBE انخفضت سنة 2010 و 2011 بقيمة 139124278,3- و - 669660134,6 نتيجة لانخفاض في القيمة المضافة.

3-نتيجة الاستغلال:

الجدول رقم (13) حساب التغير في نتيجة الاستغلال

البيان/السنوات	2009	2010	2011
نتيجة الاستغلال	1408137824,18	66697174,99	-359796151
قيمة التغير	/	1341440649	-36646586,9

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على ميزانيات المؤسسة.

نلاحظ أنه في سنة 2010 و 2011 انخفضت نتيجة الاستغلال بقيمة 66697174,99 و - 359796151 هذا راجع الى ارتفاع نفقات المستخدمين و الضرائب و الرسوم و المصاريف المالية.

4-النتيجة المالية:

الجدول رقم (14) يوضح حساب التغيير في النتيجة المالية:

البيان/السنوات	2009	2010	2011
النتيجة المالية	-212002613,64	-163554241,95	-200757770
قيمة التغيير	/	-48448371,7	-37203528,1

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على ميزانيات المؤسسة.

نلاحظ أنه في 2010 و 2011 انخفضت بقيمة 48448371,7- النتيجة الاجمالية راجع الى انخفاض نتيجة الاستغلال.

5-النتيجة الصافية:

جدول رقم (15) يمثل النتيجة الصافية

البيان/السنوات	2009	2010	2011
النتيجة الصافية	962418803,41	1883381,31	-528714922
قيمة التغيير	/	-375556855,5	-530598303,3

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على الميزانيات المؤسسة.

نلاحظ أنه خلال سنة 2010 و 2011 انخفضت النتيجة الصافية بقيمة 375556855,5- و هذا راجع الى انخفاض النتيجة الاجمالية و ارتفاع في الضرائب على الأرباح.

الختاتمة

يعتبر اتخاذ القرار داخل المؤسسة أمر ضروريا .والذي يمكن من خلاله مراقبة نشاطها وتحقيق الأهداف المحددة ولقد اخترنا في بحثنا هذا أحد أهم الأدوات المستخدمة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة والتي تخص الجانب المالي ألا وهو التحليل المالي والذي يعد الأداة التي يستطيع المقيم من خلالها تشخيص السياسة المالية المتبعة، وتوجيه الانتباه إلى النقاط الحساسة التي تستوجب الدراسة واتخاذ القرارات اللازمة لتحسين الوضع المالي للمؤسسة ، والذي يفترض أن يتسم بالكفاءة والفعالية حتى يتسنى لها البقاء والاستمرار، و لا يتأتى لها ذلك إلا باعتمادها على أدوات التسيير الحديثة معتمدة على التحليل والتشخيص المالي.

وقد تم خلال هذا البحث التركيز على الجانب المالي والمحاسبي واخترنا التحليل المالي كوسيلة لاتخاذ القرار، كون المعلومة المحاسبية أداة لاتخاذ القرار والمراقبة داخل أي مؤسسة مهما اختلف طابعها القانوني أو القطاع الذي تنتمي إليه، كما يمثل المرآة التي تظهر من خلالها المؤسسة أمام كل المتعاملين معها، ومن الطبيعي عدم الاكتفاء بالجانب المالي والمحاسبي وحده كمؤشر قادر على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة كون التحليل ناتج عن تركيبة من الأنشطة و المجهودات المبذولة وفق سياسة معينة متعددة الأبعاد (اجتماعية، اقتصادية، قانونية...) ، إلا أن البعد المالي يحتل الصدارة خاصة في مثل هذه الدراسات، لأن عملية التحليل المالي يسعى من خلالها المسير للكشف عن أسباب الضعف في المؤسسة و محاولة مساعدتها للخروج منها و تفاديها في المستقبل، و نقاط القوة وتدعيمها من خلال قراراته، وبما أن أغلب المؤسسات تشكو من نقص أو تدهور في اتخاذ القرارات المناسبة لذا أصبح من الضروري على المحللين الماليين توجيه الاهتمام مباشرة لدراسة و تحليل الوضعية المالية، انطلاقا من الوثائق المحاسبية المتوفرة داخل المؤسسة كون هذه الأخيرة مرآتها الحقيقية

نتائج اختبار الفرضيات:

- ✓ يعتبر التحليل المالي أحد الركائز لبقاء المؤسسة و استمراريتها.
- ✓ تستخدم مؤشرات التوازن المالي و النسب المالية كأحد أدوات التحليل المالي في المؤسسة لاتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بمصادر التمويل و تغطية ديونها و احتياجاتها و اتخاذ قرارات الاستثمار.
- التحليل المالي هو أحد المعطيات فقط التي تمكن المسيرين في اتخاذ القرارات المناسبة.
- يعتمد التحليل المالي على القوائم المالية النهائية حيث لا يمكن اتخاذ القرارات المناسبة إلا بعد الانتهاء من انجازها .

النتائج المستخلصة من الدراسة:

- من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة ENICAB نستخلص بعض النتائج نذكر منها ما يلي:
- ✓ لاحظ أن قيم الاستغلال أكبر بكثير من القيم الجاهزة مما يبين انتهاج المؤسسة طرق تسييرية تعتمد على الاحتفاظ الكبير بالمحزونات.
- ✓ نلاحظ أن رأس المال العامل الدائم موجب أي تحقيق توازن مالي وهذا يدل على أن الأموال الدائمة مولت كلياً الأصول الثابتة.
- ✓ نلاحظ أن رأس المال العامل الأجنبي في نقص ملحوظ عبر السنوات الثلاث، مما يدل على أن المؤسسة ليست مهتمة بالاحتفاظ بالسيولة الأجنبية.
- ✓ أما احتياجات رأس المال العامل الدائم فهو موجب عبر السنوات الثلاث، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تحتاج إلى رأس المال العامل الدائم لتمويل احتياجات الدورة المتداولة.
- ✓ نلاحظ أن الخزينة موجبة خلال سنتي 2009 و 2010 و هذا يدل على الوضعية الجيدة للمؤسسة، إلا أنها عرفت تدهور خلال سنة 2011 وهذا ما يدل على الوضعية السيئة نوعاً ما للمؤسسة تلك السنة.
- ✓ نلاحظ أن نسب السيولة جيدة وهذا ما يدل على أن المؤسسة تحتفظ بسيولة معتبرة.
- ✓ نلاحظ أن نسبة التمويل جيدة خلال سنوات الدراسة فالمؤسسة تحقق توازناً مالياً.
- ✓ نلاحظ أن نسب الاستقلالية المالية مرتفعة و هذا ما يدل على أن المؤسسة مستقلة مالياً أي تعتمد على الأموال الخاصة بدلاً من الديون.

توصيات البحث:

- ✓ من خلال النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا لهذا الموضوع نقترح بعض التوصيات:
- ✓ التقليل من الاحتفاظ بالسيولة لذا فننصح المؤسسة بتوظيف أموالها حتى تتحصل على فوائد تسمح في زيادة رقم الأعمال لهذه المؤسسة.
- ✓ تدريب متخذي القرارات الإدارية في مجال التحليل المالي و عقد دورات في مجال اتخاذ القرارات مما يساهم في زيادة قدرة متخذي القرارات على التعامل بفعالية مع نتائج التحليل المالي.
- ✓ تأهيل متخذي القرارات ليتمكنوا من معالجة المواقف الإدارية التي تتطلب قرارات صعبة.
- ✓ نوصى بأهمية التحليل المالي و المعلومات المالية لما لها من أهمية في نجاح القرارات و أن تقوم العوامل الشخصية و الوظيفية بدور فعال في نجاح القرارات.

الآفاق والاقتراحات المرتبطة بالموضوع:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع واجهتنا عوائق في الجانب المالي أثناء قيام بهذه الدراسة حيث صدفتنا بعض المواضيع التي تحتاج إلى دراسة معمقة والتي من الممكن أن تكون موضوع البحوث والدراسات اللاحقة والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ✓ ما هي الآثار المترتبة عن غياب التحليل للمؤسسة ؟
 - ✓ ما مدى فعالية التحليل المالي في تحقيق أهداف المؤسسة؟
 - ✓ ما هي أهمية التحليل المالي في رسم إستراتيجية المؤسسة؟
 - ✓ ما هو دور التحليل المالي في مراقبة تسيير المؤسسة؟
 - ✓ هل يمكن للمؤسسة الاستغناء عن التحليل المالي؟
- كل هذه الاقتراحات لا بد أن تكون دراسات ميدانية دون أن ننسى الجانب النظري الذي هو في غاية الأهمية.

قائمة المراجع

الكتب بالعربية:

- 01-اسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الادارية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2000.
- 02-أيمن الشنطي، عمار شقر، الإدارة والتحليل المالي، دار البداية، عمان، 2004.
- 03-الزغبى هيثم محمد، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
- 04-الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001.
- 05-جميل أحمد توفيق، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، 1980.
- 06-حسين حريم، شفيق حداد، أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان، الأردن، 1988.
- 07-حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل، عمان ،مؤسسة الوراق، 2004
- 08-خليل محمد حسن السماع، مبادئ إدارة الأعمال، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
- 09-خلدون ابراهيم شريفات، الإدارة و التحليل المالي، دار وائل للنشر، 2011.
- 10-زياد رمضان، أساسيات التحليل المالي، دار وائل للنشر، ط4، عمان، 1998.
- 11-عصام الدين محمد حسونة، معوقات استخدام الأساليب الكمية و علاقتها بجودة القرارات الادارية، غزة، جامعة الأزهر، 2012.
- 12-عمار عوايدي، نظرية القرار الادارية بين علم الإدارة و القانون الاداري، دار وائل للنشر، عمان ، 1999.
- 13-عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان، 2012.
- 14-علي خلف حجاجه، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004

- 15- عاطف وليم أندرواس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- 16- عبد الحكيم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار الصفاء للنشر، ط1، عمان، 2000
- 17- عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسة الجدوى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
- 18- كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
- 19- فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، رام الله، فلسطين، 2008.
- 20- مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004.
- 21- مفلح عقل، مقدمة والتحليل المالي، دار المستقبل للنشر، 2000 .
- 22- محمد حافظ حجازي ، دعم القرارات في المنظمات ، دار الوفاء للنشر، الاسكندرية، مصر ، ط 1 .
- 23- محمد مطر، التحليل المالي والانتمائي الأساليب والأدوات والاستخدامات العلمية ، دار وائل للنشر، ط1، عمان.
- 24- منعم زمير المونسي، اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري للنشر، عمان، ط1، 1998.
- 25- منير شاكر محمد، اسماعيل اسماعيل، عبد الناصر نور، مدخل صناعة القرارات، ط1، عمان، دار وائل للنشر، 2005.
- 26- ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، ج 1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1988.
- 27- نواف كنعاني ، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية و التطبيق، ط 5 ،دار الثقافة للنشر و التوزيع، 1998.
- 28- وليد ناجي الحياي، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي، عمان، مؤسسة الوراق، 2004
- 29- يوسف قريش، الياس بن ساسي، التسيير المالي، دار وائل للنشر، عمان، 2006.

المذكرات :

01-اليمين سعادة،استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية ترشيد قراراتها،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،جامعة باتنة،2008.

02-تودرت أكلي، التحليل المالي في ظل النظام المحاسبي المالي،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،جامعة الجزائر،2009.