

جامعة أحمد بوقرة – بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل

شهادة الماستر أكاديمي

تخصص : محاسبة وتدقيق

الموضوع:

دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة
الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة صيدال - وحدة الحراش-

تحت إشراف الأستاذة :

بوقابة زينب

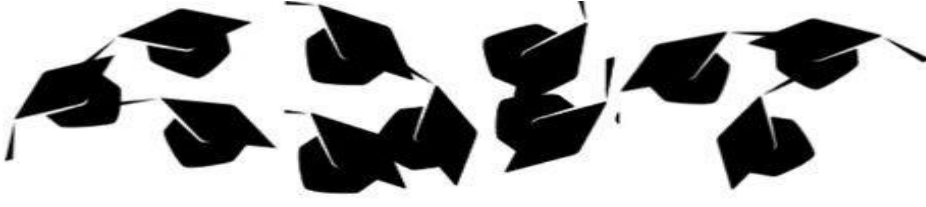
من إعداد الطالبتين:

دولاش شهيرة

بن نعمان سمية

رقم المذكرة: 152

السنة الجامعية 2022/2021



شكر و عرفان

الحمد لله عزوجل الذي ألهمنا الصبر والثبات، وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا على إنجاز هذا العمل، فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى ومن العمل ما ترضى، وسلام على حبيبته وخليته الأمين عليه أزكى الصلاة والسلام.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: « من لم يشكر الناس لم يشكر الله ».

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم.

نتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الكبير إلى من شرفتنا بإشرافها على مذكرة بحثنا الأستاذة " بوقابة زينب " ونسأل الله أن يجزيها عنا كل خير التي لم تبخل بإرشاداتها، بنصائحها وتوجيهاتها علينا، كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى السادة اساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة مذكرتنا وعلى ما سوف يقدمونه من توجيهات وتصحيحات، كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إنجاز هذا العمل ونخص بالذكر الأستاذة " بوعنينة أمال " وإلى جميع أسرة مجمع صيدال 'وحدة الحراش' لما قدموه لنا من تسهيلات.

فشكراً لكل من مدّ لنا يدّ العون والمساعدة ولم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة.

" ونسأل الله أن يحفظهم وأن يجازيهم خيراً ".





الاهداء

أشكر الله عزوجل الذي منحنا العقل وأنعم علينا بالعلم وهدانا نوره وألهمنا الصبر ويسر لنا دروبنا ومكننا
من تخطي الصعاب و قدرنا على إتمام هذا العمل المتواضع

أهدي ثمرة هذا العمل إلى أغلى وأعز الناس إلى قلبي الوالدين الكريمين حفظهما الله لي ورعاهما وأطال
عمرهما

إلى سندي في الحياة الذين تقاسمت معهم الحلوة والمرّة إخوتي وأخواتي

إلى كافة أفراد أسرتي الكريمة وأخص بالذكر خالي عمر

إلى من سرنا سويًا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع صديقتي سمية

إلى كل من قضيت معهم لحظة في مشواري الجامعي

إلى كل من كان لي عونًا ولو بكلمة طيبة

إلى كل من قد ينساه حبر القلم ولن ينساه ذكر اللسان والقلب

إلى كل من سعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي.



شهيرة



الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع وثمره هذا الجهد إلى:
من أحمل اسمه بكلّ فخر يا من افتقدتك من الصغر في مواجهة الصعاب ولم تمهله الدنيا لأرتوي من
حنانه.

إليك يا من علمتني النجاح، والصبر يا من يرتعش بذكرك القلب الكبير

أبي الغالي _ رحمك الله _

حكمتي وعملي

أدبي وحلمي

الطريق المستقيم

الطريق الهداية.

ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل.

إلى كلّ من في الوجود بعد الله ورسوله أمي الغالية.

سندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى من علموني علم الحياة وأظهروا لي ما هو أجمل من الحياة إخوتي:

حمادة، سيد علي، خديجة، وعمي مزيان.

إلى من علموني حروفاً من ذهب وكلمات وعبارات من أسمى وأجلى العبارات... أساتذتي الكرام.

إلى من سرنا سويًا ونحن نشق الطريق معًا نحو النّجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يدًا بيدٍ ونحن نقطف زهرة
تعلمنا: شهيرة.

.



سمية

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها إعتدنا على جمع المعلومات حول التحليل المالي وعملية اتخاذ القرارات من خلال أدواته الأكثر إستخداما والمتمثلة في المؤشرات والنسب المالية حيث تم التوصل إلى الجانب النظري للدراسة، أما الإطار الميداني فقد إعتد على إعداد دراسة تحليلية للوضعية المالية لمؤسسة صيدال "وحدة الحراش" والتي إمتدت من شهر مارس إلى غاية نهاية شهر ماي، وقمنا بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي ودراسة حالة للوصول إلى أهداف هذه الدراسة. وفي الأخير توصلت الدراسة إلى أن التحليل المالي له دور كبير في اتخاذ القرارات المالية فمن أجل تحقيق أهداف عملية اتخاذ القرار المالي يقوم متخذ القرار بتحليل القوائم المالية وفهمها من خلال مؤشرات التحليل المالي والتي تبين نقاط القوة لتقويتها ونقاط الضعف لتفاديها من أجل الوصول إلى تحديد الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة، وإتخاذ القرارات المالية المناسبة.

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

Résumé

Cette étude vise à identifier le rôle de l'analyse financière dans le processus décisionnel de l'institution économique, et pour réaliser l'objectif d'étude et répondre à ses questions nous appuyés sur la collecte d'information sur l'analyse financière et le processus à travers les termes plus couramment utilisés qui sont représentés dans les ratios et les indicateurs financiers de prise de décision à être atteints 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 saidal « unité de el harache », qui c'est déroulée de mars à fin mai. Nous avons également utilisé l'approche descriptive, analytique et étude de cas pour réaliser les objectifs de cette étude.

Dans cette dernière étude, il conclut que l'analyse financière ont un rôle important dans la prise de décision financière, en vue d'atteindre ces objectifs et le processus de prise de décision financière du décideur analysé les états financiers et de la compréhension, l'analyse et l'interprétation au moyen d'indicateurs de l'analyse financière qui nous montrent les points forts pour être renforcé et faible pour les éviter l'institution afin d'accéder la connaissance de la véritable situation financière de l'institution et de prendre des décisions financières.

***les mots clé :** analyse financière- la prise de décision- le décideur- outils d'analyse financière- les états financiers.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	شكر و تقدير
II	الإهداء
IV	الملخص
VI	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ-ث	مقدمة
31-01	الفصل الأول:مدخل إلى التحليل المالي
02	تمهيد
03	المبحث الأول:ماهية التحليل المالي
03	المطلب الأول: تعريف التحليل المالي وأهدافه
05	المطلب الثاني: خطوات التحليل المالي وأنواعه
07	المطلب الثالث: إستعمالات ومقومات التحليل المالي
11	المبحث الثاني:أدوات التحليل المالي
11	المطلب الأول: عرض القوائم المالية المستخدمة في التحليل المالي
19	المطلب الثاني: التحليل المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية
27	المطلب الثالث: التحليل الأفقي والرأسي
31	خلاصة
54-33	الفصل الثاني:دور التحليل المالي في إتخاذ القرارات
33	تمهيد
34	المبحث الأول: ماهية إتخاذ القرارات
34	المطلب الأول: مفهوم عملية إتخاذ القرارات وأهميتها
36	المطلب الثاني: مراحل وتصنيف عملية إتخاذ القرارات
45	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات والمشاكل التي تواجهها
50	المبحث الثاني: إعتداد أدوات التحليل المالي في إتخاذ القرارات
50	المطلب الأول: أهمية القوائم المالية في إتخاذ القرارات
50	المطلب الثاني: دور مؤشرات التوازن المالي في إتخاذ القرارات

52	المطلب الثالث: دور النسب المالية في إتخاذ القرارات
54	خلاصة
78-56	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمجمع صيدال "وحدة الحراش"
56	تمهيد
57	المبحث الأول: تقديم عام لمجمع صيدال والمؤسسة المستقبلية "وحدة الحراش"
57	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
58	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة
58	المطلب الثالث: تقديم مديريات والهيكل التنظيمي لوحدة الحراش
64	المبحث الثاني: إستعمال أدوات التحليل المالي في إتخاذ القرارات لمجمع صيدال "وحدة الحراش" للسنوات 2021-2020-2019
64	المطلب الأول: التحليل المالي باستعمال مؤشرات التوازن المالي
68	المطلب الثاني: التحليل المالي باستعمال النسب المالية
73	المطلب الثالث: التحليل الأفقي والرأسي للميزانية لمجمع صيدال "وحدة الحراش" لسنة 2021-2020-2019.
78	خلاصة
80	خاتمة
84	قائمة المراجع
90	الملاحق

قائمة

الاشكال والجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مكونات الميزانية المختصرة	13
02	مكونات جدول حساب النتائج حسب الطبيعة	14
03	جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة	16
04	جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة الغير مباشرة	17
05	جدول تغيرات الأموال الخاصة	18
06	الميزانية المختصرة للسنوات المالية 2021-2020-2019	64
07	حساب رأس المال العامل الصافي	65
08	حساب رأس المال العامل الخاص	66
09	حساب رأس المال العامل الإجمالي	66
10	حساب رأس المال العامل الأجنبي	67
11	حساب إحتياجات رأس المال العامل الإجمالي	67
12	حساب الخزينة الصافية	68
13	حساب نسب السيولة	69
14	حساب نسب النشاط	70
15	حساب نسب المديونية	72
16	حساب نسب الهيكل المالية	72
17	التحليل الأفقي لميزانية مجمع صيدال 'وحدة الحراش' لسنة 2021-2020-2019	74
18	التحليل العمودي لميزانية مجمع صيدال 'وحدة الحراش' لسنة 2020-2019-2021	76

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مراحل عملية إتخاذ القرارات	38
02	تصنيف القرارات	45
03	مراحل تقييم الإقتراح الإستثماري	51
04	الهيكل التنظيمي لوحدة الحراش	60
05	الهيكل التنظيمي لمديرية المحاسبة والمالية	63

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
02-01	الميزانية لسنة 2019	91-90
03	جدول حساب النتائج لسنة 2019	98
05-04	الميزانية لسنة 2020	94-93
06	جدول حساب النتائج لسنة 2020	95
08-07	الميزانية لسنة 2021	97-96
09	جدول حساب النتائج لسنة 2021	98
10	جدول تغيرات الأموال الخاصة لسنة 2021	99
11	جدول المشتريات السنوية لسنة 2020-2019	100
12	جدول المشتريات السنوية لسنة 2021-2020	101

مقدمة

مقدمة:

تسعى المؤسسات الإقتصادية على اختلاف طبيعة نشاطها إلى تعظيم أرباحها وزيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية، وهذا لضمان بقائها وإستمراريتها في السوق، وإحتلال مكانة قوية ومستقرة في ظل المنافسة الشرسة، وحتى تضمن ذلك عملت على البحث عن أدوات تسمح لها بالحكم على أدائها وتقييم وضعيتها من خلال تحليل قوائمها المالية ومعرفة نقاط القوة والضعف.

من بين هذه الأدوات نجد التحليل المالي الذي يعمل على قيادة المسيرين إلى معرفة الأسباب الحقيقية للصعوبات التي تواجهها المؤسسة وبالتالي إتخاذ القرارات اللازمة، فمع زيادة عدد وحجم المؤسسات الإقتصادية وتطور نشاطها زاد الإهتمام بالتحليل المالي، حيث لم تعد النتائج التي تظهرها القوائم المالية قادرة على تقديم صورة متكاملة عن الوضعية المالية للمؤسسة دون إستعمال أداة من أدوات التحليل المالي.

بالإضافة إلى أن القرارات لم تعد عملية سهلة على متخذ القرار وذلك بسبب التعقيد الذي يصاحب هذه العملية في وقت تزايدت فيه المنافسة، وأصبح القيام بها اعتماداً على الخبرة الذاتية غير كاف دون دعمها بنتائج التحليل المالي، وهذا يعني عدم إتخاذ أي قرار إلا بعد إجراء دراسة معمقة وتحليل القوائم المالية حتى يتسنى للمدير إكتشاف نقاط القوة وإستغلالها أحسن إستغلال، وكذلك تحديد نقاط الضعف لإتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة، مما يمكن من إتخاذ قرارات صحيحة وفي الوقت المناسب.

الإشكالية:

وبناء على ما سبق تتبلور لدينا الإشكالية الرئيسية الآتية:

" ما هو دور التحليل المالي في إتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية "

في ظل الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تساهم مؤشرات التوازن المالي في إتخاذ القرارات في مؤسسة صيدال "وحدة الحراش"؟
 - هل تساهم النسب المالية في إتخاذ القرارات في مؤسسة صيدال "وحدة الحراش"؟
 - هل يساهم التحليل الرأسي والتحليل الأفقي في إتخاذ القرارات في مؤسسة صيدال "وحدة الحراش"؟
- الفرضيات: للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية المطروحة قمنا بطرح الفرضيات التالية:
- تساهم مؤشرات التوازن المالي في إتخاذ القرارات في مؤسسة صيدال "وحدة الحراش"؛
 - تساهم النسب المالية في إتخاذ القرارات في مؤسسة صيدال "وحدة الحراش"؛
 - يساهم التحليل الأفقي والتحليل الرأسي في إتخاذ القرارات في مؤسسة صيدال "وحدة الحراش".

أسباب إختيار الموضوع:

- تم إختيار هذا الموضوع بناءا على مجموعة من المبررات نذكر منها ما يلي:
- طبيعة الموضوع وأهميته بالنسبة للمؤسسة بإعتباره المحرك الذي يقودها؛
 - معلومات سابقة حول الموضوع من خلال التخصص؛
 - معرفة مدى أهمية التحليل المالي في إتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية؛
 - محاولة التعمق أكثر في هذا الموضوع نظرا للأهمية التي يحظى بها التحليل المالي داخل المؤسسة.
- ### أهداف الدراسة:

- ومن بين أهم النقاط التي تهدف هذه الدراسة إلى معالجتها نذكر ما يلي:
- التعرف على أدوات التحليل المالي؛
 - التعرف على مدى مساهمة أدوات التحليل المالي في إتخاذ القرارات والتي تشمل كل من النسب والمؤشرات المالية؛
 - الحصول على أكبر قدر ممكن من المعارف النظرية حول الموضوع وإسقاطها على الحالة التطبيقية.
- ### أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في معرفة دور تحليل القوائم المالية ودرجة الإستفادة منها، حيث يعتبر التحليل المالي من أهم الوسائل التي يتم بموجبها تحليل نتائج المؤسسات الإقتصادية عن طريق القوائم المالية بإعتبارها قاعدة معلوماتية تساعد على إتخاذ القرارات المالية ومعرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة ومحاولة تصحيحها.

حدود الدراسة:

يمكن تبين حدود هذه الدراسة من خلال تحديد المجال المكاني والزمني.

- **المجال المكاني:** قمنا بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة صيدال "وحدة الحراش" الواقع مقرها في دائرة الحراش، زميرلي طريق براقي؛
- **المجال الزمني:** قمنا بالتربص الميداني في شهر مارس إلى غاية أواخر شهر ماي من سنة 2022، وهذا من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز الدراسة الميدانية التي إنحصرت في فترة زمنية تقدر بثلاث سنوات (2019، 2020، 2021).

صعوبات الدراسة:

- نقص المراجع الخاصة بإتخاذ القرارات؛
- بعض الصعوبات في حساب النسب التي تحسب برقم الأعمال لأن المؤسسة التي تمت فيها الدراسة الميدانية لا يتوفر لديها رقم الأعمال.

منهج البحث:

المنهج المتبع لمعالجة هذا الموضوع هو المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى دراسة حالة، حيث يظهر المنهج الوصفي من خلال عرض الجانب النظري للتحليل المالي ودور أدوات التحليل المالي في عملية إتخاذ القرارات، أما المنهج التحليلي ودراسة حالة فقد إعتمدناه في الجانب التطبيقي من خلال تحليل الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة صيدال "وحدة الحراش" .

أداة البحث:

لقد إعتدنا في هذا البحث على مختلف الكتب المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تناولت إحدى جوانب هذا الموضوع و المراسيم والمجلات، وكذا القوائم المالية المقدمة من طرف مؤسسة صيدال "وحدة الحراش".

الدراسات السابقة:

• **دراسة بن خروف جلييلة:** وهي مذكرة ماجستير مقدمة بعنوان "دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات"، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات KANAGHAZ، 2005-2008،

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعلومات المالية، مع إبراز أهمية استخدام المعلومات الواردة في القوائم المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة وكذا اتخاذ القرارات.

ولقد توصلت الدراسة إلى أن القوائم المالية تنتج عن طريق إدراج العمليات التي تقوم بها المؤسسة وتقديمها في قيتين هما الميزانية وجدول حسابات النتائج، وأن الاختلاف في عرض وإعداد القوائم المالية وطرق الإفصاح عن المعلومات وتقديمها يؤثر مباشرة على مستخدميها.

• **دراسة اليمين سعادة:** وهي رسالة ماجستير مقدمة بعنوان "استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية وترشيد قراراتها"، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة، 2008-2009.

حيث تتمحور إشكالية البحث حول: "هل يعتبر التحليل المالي أداة كافية للوصول إلى تقييم حقيقي للوضع المالية للمؤسسة، وتحديد المشاكل التي تعاني منها؟"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأدوات المستخدمة في التحليل المالي قصد تقييم أداء المؤسسة. ولقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تحتفظ بقدر كافي من السيولة وهي تعبر على أموال مجمدة يجب على المؤسسة استثمارها في مجالات أخرى.

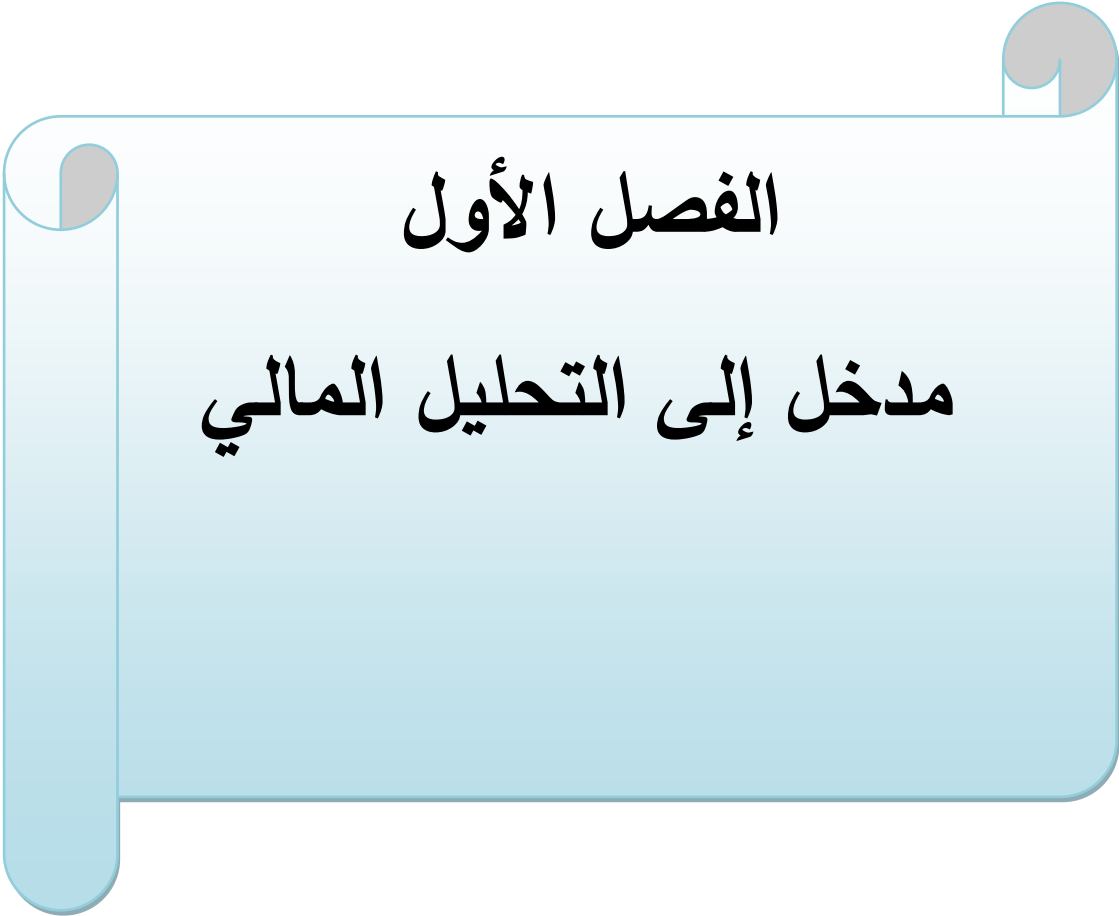
هيكل المذكرة:

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

الفصل الأول: "مدخل إلى التحليل المالي"، حيث تناولنا في هذا الفصل تعريف التحليل المالي وأهدافه، خطواته، إستعمالاته وأنواعه، بالإضافة إلى أدوات التحليل المالي من مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية والتحليل الأفقي والعمودي.

الفصل الثاني: "دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات"، حيث تناولنا في هذا الفصل مفهوم عملية اتخاذ القرارات وأهدافها، تصنيفها، وكذا أهمية التحليل المالي وأدواته في اتخاذ القرارات.

الفصل الثالث: "دراسة تطبيقية لمجمع صيدال -وحدة الحراش-"، سيخصص هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية على مستوى مجمع صيدال -وحدة الحراش- من خلال تقديم عام للوحدة وهيكلها التنظيمي والتطرق إلى دور أدوات التحليل المالي في إتخاذ القرارات.



الفصل الأول

مدخل إلى التحليل المالي

تمهيد :

يعتبر التحليل المالي أداة لتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة وإتخاذ القرارات المستقبلية من خلال القوائم المالية التي تتضمن كما كبيرا من البيانات المحاسبية الخاصة بالفترات السابقة والحالية، لذلك لا يكفي إعداد القوائم المالية والكشوف المحاسبية وإنما يجب تحليلها باستخدام الأساليب والأدوات المناسبة لتحويل تلك البيانات إلى معلومات مفيدة عن أداء المؤسسة في الماضي إضافة إلى التنبؤ بمستقبلها، ثم تفسير نتائج التحليل لخدمة كافة الأطراف المستخدمة للبيانات المحاسبية، ويعتبر التحليل باستخدام المؤشرات المالية من أقدم أدوات التحليل المالي وأهمها.

لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- ماهية التحليل المالي؛

- أدوات التحليل المالي.

المبحث الأول: ماهية التحليل المالي

يعتبر التحليل المالي تقنية من التقنيات المهمة التي تتطلب معرفة معمقة، وهي في تطور مستمر، ويعد من المواضيع الهامة التي تتناول الدراسات الإقتصادية والإهتمام بها، لأن طبيعة التحليل المالي هي عبارة دراسة تفصيلية للبيانات والقوائم المالية بواسطة أدوات التحليل المالي لمعرفة وتقييم الأداء المالي للمؤسسة وإتخاذ القرارات المناسبة.

المطلب الأول: تعريف التحليل المالي وأهدافه

يعتبر التحليل المالي موضوع هام من مواضيع الإدارة المالية وضرورة قصوى للتخطيط المالي السليم، ويعتبر تشخيص لحالة المؤسسة لفترة معينة بإستعمال وسائل وطرق تهدف مجملها إلى فحص السياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسة.

أولاً: تعريف التحليل المالي

عرف التحليل المالي بأنه عبارة عن عملية معالجة منظمة للبيانات المالية المتاحة عن مؤسسة ما، للحصول على معلومات تستعمل في عملية إتخاذ القرارات وتقييم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر، وكذلك في تشخيص أي مشكلة موجودة، وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل¹. كما تم تعريفه بأنه كل المعرفة اللازمة لفهم التقنيات التي سيتم تنفيذها لدراسة نشاط الشركة وربحياتها وتمويلها².

وعرف أيضاً بأنه علم له قواعد ومعايير وأسس يهتم بتجميع البيانات والمعلومات الخاصة بالقوائم المالية للمؤسسة، وإجراء التصنيف اللازم لها، ثم إخضاعها إلى دراسة تفصيلية دقيقة وإيجاد الربط والعلاقة بينهما، فمثلاً العلاقة بين الأصول المتداولة التي تمثل السيولة في المؤسسة، وبين الخصوم المتداولة التي تشكل إلتزامات قصيرة الأجل على المؤسسة، والعلاقة بين الأموال الخاصة والإلتزامات الطويلة الأجل بالإضافة إلى العلاقة بين الإيرادات والمصروفات، ثم تفسير النتائج التي تم التوصل إليها والبحث عن أسبابها وذلك لإكتشاف نقاط الضعف والقوة في الخطط والسياسات المالية بالإضافة إلى تقييم أنظمة الرقابة ووضع الحلول والتوصيات اللازمة لذلك في الوقت المناسب³.

¹ د. شنوف شعيب، التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للإبلاغ المالي، الطبعة الثانية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 49.

² GRANDGUILLOT B et F , « Analyse financiere » gualino editeur, paris, 2002, page 10.

³ عليان الشريف، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 151.

مما سبق يمكن تعريف التحليل المالي بأنه عملية منظمة تهدف إلى التعرف على مواطن القوة في المؤسسة لتعزيزها وعلى مواطن الضعف لوضع العلاج اللازم لها وذلك من خلال تحليل القوائم المالية.

من خلال التعاريف السابقة يمكن إستخلاص خصائص التحليل المالي كما يلي¹:

- التحليل المالي يعتمد على القوائم المالية ومصادر أخرى كأساس للدراسة والتحليل وهي تتضمن بيانات متعلقة بالماضي؛

- هناك العديد من الأساليب التي يمكن الإعتماد عليها عند تحليل القوائم المالية؛

- التحليل المالي لا يقتصر على حساب المؤشرات والنسب فقط وإنما يسعى في البحث إلى ما وراء هذه المؤشرات والنسب من مدلولات يمكن أن تفيد في عملية إتخاذ القرارات.

ثانياً: أهداف التحليل المالي

يمكن القول بأن التحليل المالي هو عملية تحويل البيانات المالية الواردة في القوائم المالية إلى معلومات تستعمل كأساس لإتخاذ قرارات مستنيرة لأجل تعزيز الإتجاهات الإيجابية في المؤسسة، ولمعالجة بعض الممارسات الخاطئة مثل السيطرة على بعض التكاليف أو معالجة نقص متوقع في السيولة وبشكل عام يهدف التحليل المالي إلى تحقيق الغايات التالية²:

- معرفة حقيقة الوضع المالي للمؤسسة؛
- تحديد قدرة المؤسسة على تسديد دينها وقدرتها على الإقتراض؛
- تقييم السياسات المالية والسياسات المتبعة؛
- الحكم على مدى كفاءة الإدارة؛
- معرفة الإتجاهات التي يتخذها أداء المؤسسة؛
- تقييم جدوى الإستثمار في المؤسسة؛
- الإستفادة من المعلومات المتاحة لإتخاذ القرارات؛
- معرفة وضع الشركة في قطاعها؛
- التعرف على السياسة المناسبة للمؤسسة وليست السياسة المثلى.

¹ د. أحمد محمد العداسي، التحليل المالي للقوائم المالية وفقاً لمعايير المحاسبية الدولية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 104.

د. مختاري فتيحة ، مدى مساهمة التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسات الإقتصادية ، مجلة المعيار، المجلد 11، العدد 4، ص 41.

المطلب الثاني: خطوات التحليل المالي وأنواعه

يستند التحليل المالي على عدة خطوات يجب على المحلل أن يقوم بها لكي يجعل الكشف المالية أو المحاسبية تتلاءم مع متطلبات التحليل المالي.

أولاً: خطوات التحليل المالي

يتطلب القيام بالتحليل المالي المرور بثلاث خطوات رئيسية هي ¹:

1- التصنيف: ويقصد بهذه الخطوة القيام بوضع البيانات في مجموعات متناسقة ومتشابهة تمكن من إجراء المقارنات.

2- المقارنة: وهي المرحلة الخاصة بمحاولة إنشاء علاقات بين البيانات المصنفة وفق أصول ومبادئ محددة، وتتم عملية المقارنة على مستوى المجموعات الكلية والمجموعات الجزئية وعبر فترات زمنية متفاوتة.

3- الإستنتاج: وتتضمن هذه الخطوة تفسير العلاقات التي تم التوصل إليها في المرحلة السابقة، وذلك بغرض الوقوف على مدى سلامة السياسات المالية للشركة وفرص زيادة فعاليتها في المستقبل.

ثانياً: أنواع التحليل المالي

ينقسم التحليل المالي إلى أنواع متعددة يكمل بعضها الآخر، وهذه الأنواع ناتجة عن التصنيف الذي يتم إستناداً إلى أسس مختلفة ومن أهم هذه الأسس ما يلي:

1- الجهة القائمة بالتحليل:

يتم تقسيم التحليل المالي إستناداً إلى الجهة القائمة بالتحليل إلى ²:

1-1- التحليل الداخلي: يقصد به التحليل الذي يقوم به من قبل شخص أو مجموعة من الأشخاص من داخل المؤسسة نفسها وعلى بيانات المؤسسة ولغايات معينة تطلبها المؤسسة فيعتبر التحليل داخلياً، وغالباً ما يهدف إلى خدمة إدارة المؤسسة في المستويات الإدارية المختلفة، ومن بين هذه الأطراف نذكر ما يلي:

1-1-1- إدارة المؤسسة: تسعى الإدارة إلى تحقيق أهداف الملاك المتمثلة في تعظيم القيمة السوقية للسهم في المقام الأول و ذلك دون الإضرار بمصلحة العاملين والموردين والعملاء وغيرهم، وانطلاقاً من

¹ د. جمال الدين المرسي وأحمد عبد الله اللحج، الإدارة المالية مدخل إتخاذ القرارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 101 .

² المرجع السابق، ص - ص 98-100 .

ذلك فإن إهتمام الإدارة بعملية التحليل يستمد من الإعتبارات السابقة، كما يمكن استخدامه كأداة لتوجيه الأداء من فترة لأخرى مع دراسة أي تغيرات غير متوقعة للحد من أثارها.

1-1-2-العاملين: يهتم العاملون والمجموعات التي تمثلهم بالمعلومات المتعلقة بربحية وإستقرار المؤسسات التي يعملون بها، كما يهتم أيضا بالمعلومات التي تساعد في تقييم قدرة مؤسساتهم على توفير المكافآت ومنافع التقاعد وفرص التوظيف.

1-2- التحليل الخارجي: يقصد به التحليل الذي تقوم به جهات خارج المؤسسة و يهدف هذا التحليل إلى خدمة هذه الجهات من أمثلة هذه الجهات البنوك و غيرها، وله أيضا أطراف عديدة تهتم به وتسعى للإستفادة من نتائجه، ومن بين هذه الأطراف نذكر ما يلي :

1-2-1-المساهمين: يهتم المساهم بصفة أساسية بالعائد على رأس المال المستثمر، والقيمة المضافة والمخاطر التي تتطوي عليها الإستثمارات، لذلك فهو يبحث عما إذا كان من الأفضل الإحتفاظ بالأسهم التي يمتلكها أو السعي لبيعها.

1-2-2-المقرضين: يهتم المقرضون بالمعلومات التي تمكنهم من تحديد ما إذا كانت قروضهم وفوائدها سيتم سدادها في مواعيد إستحقاقها.

1-2-3-الموردون وغيرهم من الدائنين: يهتم هؤلاء بالمعلومات التي تمكنهم من معرفة ما إذا كانت المبالغ المستحقة لهم سوف تسدد في موعدها.

1-2-4-العملاء: يهتم العملاء بالمعلومات المتعلقة بإستمرارية المؤسسة خاصة في حالة إرتباطهم أو إعتمادهم على المؤسسة في الأجل الطويل.

1-2-5-الجهات الحكومية: تهتم بتوزيع الموارد وبالتالي بأنشطة المؤسسات المختلفة وتحتاج تلك الجهات إلى معلومات لإستخدامها في توجيه وتنظيم تلك الأنشطة ووضع السياسات الضريبية وكذلك كأساس للإحصاءات المتعلقة بالدخل القومي وما يماثلها.

2- الفترة التي يغطيها التحليل:

يمكن تصنيف التحليل المالي إستنادا إلى طول الفترة الزمنية التي يغطيها التحليل إلى ما يلي¹:

1-2- التحليل المالي قصير الأجل: يمكن أن يكون التحليل المالي رأسيا أو أفقيا لتحليل القوائم المالية في المدى القصير ويعتمد على تحليل السيولة والتدفقات النقدية ودراسة التداول والربحية.

¹ د.خلدون ابراهيم الشريقات، الإدارة والتحليل المالي، دار وائل للنشر، عمان، 2011، ص 119.

2-2- التحليل المالي طويل الأجل: يمكن أيضا أن يكون التحليل المالي رأسيا أو أفقيا لتحليل القوائم المالية في المدى الطويل ويركز هنا التحليل المالي على الهيكل المالي وتحليل الأصول الثابتة والربحية في المدى الطويل وتوزيع الأرباح وتأثير ذلك على الأسهم في البورصة ومدى الوفاء بالالتزامات طويلة الأجل.

3- البعد الزمني للتحليل:

إن للتحليل المالي بعدا زمنيا، يمثل الحاضر والماضي، وبناءا عليه يمكن تصنيف التحليل المالي من حيث علاقته بالزمن إلى¹:

3-1- التحليل الرأسي (الثابت أو الساكن): يهتم بتحليل قائمة مالية واحدة وذلك بمقارنة عناصر الأصول ببعضها البعض لإبراز وزنها النسبي أو بمقارنة عناصر الأصول ببعض عناصر الخصوم، ويطلق على هذا التحليل صفة الثبات باعتبار عنصر الزمن ثابت نظرا لإرتباط الدراسة بفترة زمنية واحدة.

3-2- التحليل الأفقي أو المتحرك : يعتمد على تحليل كل عنصر من عناصر القائمة في زمن متغير من خلال إستنتاج الإتجاهات ومراقبة التغيرات في الميزانية للمؤسسة مع مرور الزمن .

المطلب الثالث: إستعمالات ومقومات التحليل المالي

يستعمل التحليل المالي للتعرف على أداء المؤسسات موضوع التحليل وإتخاذ القرارات ذات الصلة بها، ويمكن إستعمال التحليل المالي لخدمة أغراض متعددة.

أولا: إستعمالات التحليل المالي

تتمثل مختلف إستعمالات التحليل المالي فيما يلي:

1- التحليل الإئتماني:

يقوم بهذا التحليل المقرض وذلك بهدف التعرف على الأخطار المتوقع أن يواجهها في علاقته مع المقترض (المدين) وتقييمها وبناء قراره بخصوص هذه العلاقة إستنادا إلى نتيجة هذا التقييم، وتقديم أدوات التحليل المالي المختلفة للمحلل بالإضافة إلى الأدوات الأخرى، الإطار الملائم والفعال الذي يمكنه من إتخاذ القرار المناسب.

¹ د. عامر عبد الله، التحليل والتخطيط المالي المتقدم، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 198.

2 - التحليل الإستثماري:

إن من أفضل التطبيقات العملية للتحليل المالي هي تلك المستعملة في مجال تقييم الإستثمار في أسهم المؤسسات، وإسناد القرض، ولهذا الأمر أهمية بالغة لجمهور المستثمرين من أفراد ومؤسسات ينصب إهتمامهم على سلامة إستثماراتهم وكفاية عوائدها¹.

3- تحليل الاندماج وال شراء :

ينتج عن الاندماج وال شراء تكوين وحدة إقتصادية واحدة نتيجة لإنضمام وحدتين إقتصاديتين أو أكثر معاً، وزوال الشخصية القانونية لكل منهما أو لأحدهما. وفي حالة رغبة مؤسسة شراء مؤسسة أخرى، تتولى الإدارة المالية للمشتري عملية التقييم، فتقدر القيمة الحالية للمؤسسة المنوي شرائها كما تقدر الأداء المستقبلي لها، وفي نفس الوقت تتولى الإدارة المالية للبائع القيام بنفس عملية التحليل لأجل تقييم العرض المقدم والحكم على مدى مناسبته.

4- تحليل تقييم الأداء :

تعتبر أدوات التحليل المالي مثالية لتحقيق هذه الغاية. لما لها من قدرة على تقييم ربحية المؤسسة وكفاءتها في إدارة موجوداتها، وتوازنها المالي وسيولتها، والإتجاهات التي تتخذها في النمو، وكذلك مقارنة أدائها بمؤسسات أخرى تعمل في نفس المجال أو في مجالات أخرى، حيث تهتم به كل من الإدارة، المستثمرين والمقرضين.

5- التخطيط: تعتبر عملية التخطيط للمستقبل أمراً ضروريا لكل مؤسسة، وتتمثل بوضع تصور لأدائها المتوقع للإسترشاد بالأداء السابق لها، وهنا تلعب أدوات التحليل المالي دوراً مهماً في هذه العملية بشقيها من حيث تقييم الأداء السابق وتقدير الأداء المتوقع².

ثانياً: مقومات التحليل المالي

من أجل نجاح عملية التحليل المالي في تحقيق أهدافها المنشودة يجب توفر مجموعة من الشروط التي تشكل في مجموعتها ركائز لا بد من مراعاتها، فإذا كان الهدف النهائي للمحلل المالي هو توفير مؤشرات

¹ د.مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص، ص 233، 234.

² علي خلف عبد الله، التحليل المالي وإستخداماته للرقابة على الأداء والكشف عن الإنحرافات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد، 2008، ص، ص 15، 16.

- واقعية تعطي صورة حقيقية عن جوانب نشاط المؤسسة، فهنا يجب توفير مقومات نجاحه في تحقيق هذا الهدف، وذلك يتطلب مجموعة من الشروط منها ما يتعلق به، ومنها كذلك ما يتعلق بأدوات التحليل التي يستخدمها والمعلومات التي يعتمد عليها، ويمكن حصر المقومات الأساسية للتحليل المالي فيما يلي¹:
- أن تتمتع المعلومات التي يعتمد عليها المحلل في التحليل بقدر معقول من المصداقية، وأن تتسم بقدر متوازن بين سمتي الموضوعية والملاءمة؛
 - أن يسلك المحلل المالي في عملية التحليل منهجا علميا يتناسب مع أهداف عملية التحليل، كما يجب أن يستخدم أساليب وأدوات تجمع هي الأخرى وبقدر متوازن بين سمتي الموضوعية والملاءمة للأهداف التي يسعى إليها؛
 - أن تتوفر لدى المحلل خلفية عامة عن المؤسسة ونشاطها والصناعة التي ينتمي إليها²؛
 - أن يبرز المحلل الفروض التي يبني عليها عملية التحليل، وكذلك المتغيرات الكمية والنوعية التي ترتبط بالمشكلة محل الدراسة؛
 - أن لا يقف المحلل المالي بمجرد كشف عوامل القوة ومواطن الضعف في نشاط المؤسسة، وإنما يجب البحث عن أسبابها واستقراء اتجاهاتها المستقبلية؛
 - أن يتمتع المحلل بالمعرفة والدراية الكافية بالظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك لا بد أن يكون مؤهلا علميا وعمليا، وقادرا على تفسير النتائج التي يتوصل إليها واستقراء المستقبل.
- بالإضافة إلى ما سبق يستند المحلل المالي إلى مجموعة من المقومات والمبادئ التي يعتمد عليها لتحقيق أهدافه ولعل أبرز هذه المقومات هي³:
- التحديد الواضح لأهداف التحليل؛

¹ د. زبيدي البشير والأمير عبد القادر حفوظة، فعاليات أدوات التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى العلمي الدولي حول الإفصاح المالي للقوائم المالية (أثره وأهميته في رفع فعالية أسواق رأس المال وجذب الاستثمار الأجنبي لتحقيق ودعم التنمية الاقتصادية المستدامة)، يومي 13-14 ديسمبر 2016، جامعة الجلفة، الجزائر، ص2.

² محمد مطر، التحليل المالي الإئتماني الأساليب والأدوات والإستخدامات العلمية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص4.

³ فهد راشد مسعود الهاجري، أثر نسب ومؤشرات التحليل المالي على الأداء المالي والمحاسبي في شركات الإتصال وتكنولوجيا المعلومات في دولة الكويت، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، محاسبة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، 2016، ص، ص26، 27.

- العمل على تحديد الفترة التي يشملها التحليل المالي، وتقييم الوضعية المالية ومدى استطاعة المؤسسة على تحمل نتائج القروض؛
- العمل على تحديد المؤشرات اللازمة وذلك بهدف الوصول إلى أفضل النتائج الممكنة وبأسرع وقت ممكن؛
- التفسير السليم لنتائج التحليل المالي.

المبحث الثاني: أدوات التحليل المالي

يقصد بأدوات التحليل المالي الوسائل التي يمكن من خلالها تنفيذ البرنامج التحليلي والتي تحتاج الكثير من الدقة والعناية عند تصنيفها وكذلك عند إستخدامها، وفي هذا المجال فإن أشهر الأدوات التحليلية المستخدمة وأكثرها شيوعا هي النسب والمؤشرات المستخرجة من القوائم المالية والتي تعد لخدمة أهداف محددة.

المطلب الأول: عرض القوائم المالية المستخدمة في التحليل المالي

تعتبر القوائم المالية العناصر الأساسية التي تقدم من خلالها حوصلة نشاط المؤسسة في شكل وثائق شاملة تقدم في نهاية كل دورة محاسبية، فمن خلال النظام المحاسبي المالي فإن كل مؤسسة مجبرة على إعداد القوائم الختامية في نهاية كل دورة، وتتمثل هذه القوائم المالية في:

أولاً: الميزانية:

تعرف الميزانية بصفة منفصلة عناصر الأصول وعناصر الخصوم، حيث يبرز عرض الأصول والخصوم داخل الميزانية الفصل بين العناصر الجارية وغير الجارية¹.

كما تعرف على أنها صورة لوضعية المؤسسة المالية في تاريخ محدد، أي أنها تظهر ذمة المؤسسة التي تتمثل في عناصر الأصول والخصوم، أي أن لكل مؤسسة ذمة مالية توضح مالها من حقوق وما عليها من التزامات².

تحتوي الميزانية على العناصر التالية³:

1- الأصول:

تتضمن الأصول العناصر التالية:

- التثبيتات المعنوية؛
- التثبيتات العينية؛
- الإهلاكات؛
- المساهمات؛

¹ قانون رقم 08-10 المؤرخ في 28 مايو 2008، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 27، ص 14.

² عباس مهدي الشيرازي، نظرية المحاسبة، دار السلالة للنشر والتوزيع، الكويت، 1990، ص 215، 216.

³ مرسوم تنفيذي رقم 08-156، المؤرخ في 28 ربيع الأول 1430/25 مارس 2009، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، ص 23.

- الأصول المالية؛

- المخزونات؛

- أصول الخزينة (مع تمييز الضرائب المؤجلة)؛

- الزبائن والدينين الآخرون والأصول الأخرى المماثلة (أعباء مثبتة مسبقاً)؛

- خزينة الأموال الإيجابية ومعادلات الخزينة الإيجابية.

2- الخصوم:

تتضمن الخصوم العناصر التالية:

- رؤوس الأموال قبل عمليات التوزيع المقررة أو المقترحة عقب تاريخ الإقفال مع تمييز رأس المال الصادر (في حالة الشركات)؛

- الإحتياطات والنتيجة الصافية للسنة المالية والعناصر الأخرى؛

- الخصوم غير الجارية التي تتضمن فائدة؛

- الموردون والدائنون الآخرون؛

- خصوم الضريبة (مع تمييز الضريبة المؤجلة)؛

- المرصودات للأعباء والخصوم المماثلة (منتوجات مثبتة مسبقاً)؛

- خزينة الأموال السالبة ومعادلات الخزينة السالبة.

والجدول التالي يوضح مكونات الميزانية المختصرة مرتبة حسب السيولة والإئتمان.

الجدول رقم(01): مكونات الميزانية المختصرة.

الأصول	الخصوم
1-الأصول الثابتة	1-رؤوس الأموال الدائمة
- تشيئات معنوية	- الأموال الخاصة
- تشيئات عينية	- خصوم غير متداولة
- تشيئات مالية	
2-الأصول المتداولة	
- قيم الإستغلال	
- قيم قابلة للتحقيق على المدى القصير	2-خصوم متداولة
- قيم جاهزة	
مجموع الأصول	مجموع الخصوم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ما سبق.

ثانيا: جدول حسابات النتائج:

هو بيان ملخص للأعباء والمنتجات المنجزة من طرف المؤسسة خلال السنة المالية ولا يأخذ في الحساب تاريخ التحصيل أو تاريخ السحب ويبرز النتيجة الصافية للسنة المالية¹.

يرتب جدول حساب النتائج الأعباء حسب طبيعتها أو حسب الوظيفة، كذلك يحتوي على أرصدة السنة السابقة، ومعطيات السنة المالية الجارية، ويتضمن العناصر المتعلقة بتقييم الأداء².

أما العناصر التي يجب أن يتضمنها جدول حسابات النتائج هي كالتالي³:

- تحليل الأعباء حسب طبيعتها، الذي يسمح بتحديد مجاميع التسيير الرئيسية الآتية: الهامش الإجمالي، القيمة المضافة، الفائض الإجمالي عن الإستغلال؛

- منتجات الأنشطة العادية؛

- المنتجات المالية والأعباء المالية؛

- أعباء المستخدمين؛

- الضرائب والرسوم والتسديدات المماثلة؛

¹ MELYON Gerard, « Gestion financiere », edition Breal, France, aout2007, p8.

² د.حدو علي، التحليل المالي المتقدم، محاسبة وتدقيق، جامعة البليدة، 2020-2021، ص 90.

³ اليمين سعادة، إستخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية وترشيد قراراتها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008-2009، ص22.

- مخصصات الإهلاكات وخسائر القيمة التي تخص التثبيتات العينية والمعنوية؛
 - نتيجة الأنشطة العادية؛
 - العناصر غير العادية (منتجات وأعباء)؛
 - النتيجة الصافية للفترة قبل التوزيع؛
 - النتيجة الصافية لكل سهم من الأسهم بالنسبة إلى شركات المساهمة.
- والجدول التالي يوضح مكونات جدول حساب النتائج حسب الطبيعة:
- جدول رقم (02): مكونات جدول حساب النتائج حسب الطبيعة.

البيان	N-1	N
المبيعات والمنتجات الملحقة تغير مخزونات المنتجات المصنعة وغير المصنعة والمنتجات قيد الصنع الإنتاج المثبت إعانات الإستغلال		
1- إنتاج السنة المالية		
المشتريات المستهلكة الخدمات الخارجية والإستهلاكات الأخرى		
2- إستهلاك السنة المالية		
3- القيمة المضافة للإستغلال (2-1)		
أعباء المستخدمين الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة		
4- الفائض الإجمالي عن الإستغلال		
المنتجات العملياتية الأخرى الأعباء العملياتية الأخرى المخصصات للإهلاكات والمؤونات وخسارة القيمة استرجاع على خسائر القيمة والمؤونات		
5- النتيجة العملياتية		
المنتجات المالية الأعباء المالية		
6- النتيجة المالية		

		7- النتيجة العادية قبل الضرائب (5+6)
		الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية مجموع منتجات الأنشطة العادية مجموع أعباء الأنشطة العادية
		8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية
		العناصر غير العادية (منتجات) العناصر غير العادية (أعباء)
		9- النتيجة غير العادية
		10- النتيجة الصافية للسنة المالية
		حصة الشركات الموضوعة موضع المعادلة في النتيجة الصافية
		11- النتيجة الصافية للمجموع المدمج

المصدر: قرار مؤرخ في 23 رجب 1429 هـ الموافق ل 26 يوليو 2008، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، ص، ص 28، 29.

ثالثا: جدول تدفقات الخزينة:

يمكن إعداده بإستعمال الطريقة المباشرة أو الطريقة غير المباشرة، ويتضمن التغيرات التي تحدث في العناصر السابقة الخاصة بالميزانية وحسابات النتائج، ويهدف إلى توفير قاعدة لمستعملي القوائم لتقييم قدرة المؤسسة على توليد سيولة الخزينة وما يعادلها، وكذا معلومات حول إستعمال السيولة¹.

يحتوي جدول تدفقات الخزينة على العناصر التالية²:

- التدفقات التي تولدها الأنشطة العملية (الأنشطة التي تتولد عنها منتجات وغيرها من الأنشطة غير المرتبطة بالإستثمار والتمويل)؛
- التدفقات المالية التي تولدها أنشطة الإستثمار (عمليات سحب الأموال عن الإقتناء وعمليات تحصيل الأموال عن بيع أصول طويلة الأجل)؛
- التدفقات الناشئة عن أنشطة التمويل (أنشطة تكون نتيجتها تغيير حجم الأموال الخاصة أو القروض)؛
- تدفقات أموال متأتية من فوائد وحصص أسهم.

¹ حسين القاضي، المحاسبة الدولية ومعاييرها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 277.

² المرسوم رقم 08-156، مرجع سابق، ص 26.

والجدول التالي يمثل جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة:
الجدول رقم(03): جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة.

N	N-1	البيان
		تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية(الإستغلال) التحصيلات المقبوضة من العملاء -التدفقات المدفوعة للموردين والمستخدمين -الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة -الضرائب عن النتائج المدفوعة =تدفقات الخزينة قبل العناصر غير العادية +تدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية
		=صافي تدفقات الخزينة المتأتية من عمليات الإستغلال(أ)
		تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الإستثمار -المسحوبات عن اقتناء إستثمارات عينية أو معنوية +التحصيلات عن عمليات التنازل عن إستثمارات عينية أو معنوية -المسحوبات عن اقتناء إستثمارات مالية +التحصيلات عن عمليات التنازل عن إستثمارات مالية +الحصص والأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة
		=صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الإستثمار(ب)
		تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل التحصيلات في أعقاب إصدار الأسهم -الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها +التحصيلات المتأتية من القروض -تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة
		=صافي تدفقات الخزينة المرتبطة بأنشطة التمويل(ج)
		تأثير تغيرات سعر الصرف على الخزينة
		=التغير في تدفقات الخزينة للفترة (أ+ب+ج) تدفقات الخزينة ومعادلاتها عند إفتتاح السنة المالية تدفقات الخزينة ومعادلاتها عند إقفال السنة المالية التغير في تدفقات الخزينة خلال الفترة المقارنة مع النتيجة المحاسبية

المصدر: الجريدة الرسمية، العدد 19، مرجع سبق ذكره، ص35.

الجدول رقم(04): جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة غير المباشرة.

البيان	N-1	N
تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية(الاستغلال) صافي نتيجة السنة المالية تصححات من أجل: +الاهتلاكات والأرصدة +تغيير الضرائب المؤجلة -تغير المخزونات -تغير العملاء والحسابات الدائنة الأخرى -تغير الموردين والديون الأخرى +-نقص أو زيادة قيمة التنازل الصافية من الضرائب		
=تدفقات الخزينة الناتجة عن الأنشطة العملية		
تدفقات الخزينة المتأتية من عمليات الاستثمار -مسحوبات من اقتناء استثمارات +تحصيلات التنازل عن استثمارات +-تأثير تغير محيط الإدماج		
=تدفقات الخزينة المرتبطة بعمليات الاستثمار(ب)		
التغير في تدفقات الخزينة للفترة تدفقات الخزينة عند الافتتاح		
تدفقات الخزينة عند الإقفال تأثير سعر الصرف التغير في تدفقات الخزينة		

المصدر: الجريدة الرسمية، العدد19، مرجع سبق ذكره، ص36.

رابعاً: جدول تغير الأموال الخاصة

يشكل جدول تغير الأموال الخاصة تحليلاً للحركات التي أثرت في كل فصل من الفصول التي تتشكل منها رؤوس الأموال الخاصة للكيان خلال السنة المالية. والمعلومات الدنيا المطلوبة تقديمها في هذا الجدول تخص الحركات المرتبطة بما يلي:

- النتيجة الصافية للسنة المالية؛

- تغييرات الطريقة المحاسبية وتصحيحات الأخطاء المسجل تأثيرها مباشرة كرؤوس الأموال؛
- المنتوجات والأعباء الأخرى المسجلة مباشرة في رؤوس الأموال الخاصة ضمن إطار تصحيح أخطاء هامة؛

- عمليات الرسملة (الإرتفاع، الانخفاض، التسديد...)
- توزيع النتيجة والتخصيصات المقررة خلال السنة المالية.
- والجدول التالي يمثل جدول تغير رؤوس الأموال الخاصة:
- الجدول رقم (05): جدول تغيرات الأموال الخاصة.

البيان	ملاحظة	رأسمال الشركة	علاوة الإصدار	فارق التقييم	فرق إعادة التقييم	الاحتياطات والنتيجة
الرصيد في 2/12/31 N						
تغيير الطريقة المحاسبية تصحيح الأخطاء الهامة إعادة تقييم التثبيات الأرباح أو الخسائر غير المدرجة في الحسابات في حساب النتائج الحصص المدفوعة زيادة في رأس المال صافي نتيجة السنة المالية						
الرصيد في 1/12/31 N						
تغيير الطريقة المحاسبية تصحيح الأخطاء الهامة إعادة تقييم التثبيات الأرباح أو الخسائر غير المدرجة في الحسابات في حساب النتائج الحصص المدفوعة						

						زيادة في رأس المال صافي نتيجة السنة المالية الرصيد في N/12/31
--	--	--	--	--	--	---

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم 10.

خامسا: الملاحق

الملحق وثيقة تلخيص، يعد جزءا من الكشوف المالية، وهو يوفر التفسيرات الضرورية لفهم الميزانية وحساب النتائج فهما أفضل، ويشمل الملحق على مايلي:

- القواعد والطرق المحاسبية المعتمدة لمسك المحاسبة وإعداد الكشوف المالية؛
- مكملات الإعلام الضرورية لفهم أحسن للميزانية، وجدول حساب النتائج، جدول سيولة الخزينة وجدول تغير رؤوس الأموال؛
- المعلومات التي تخص الكيانات المشاركة، والفروع أو الشركة الأم وكذلك المعاملات التي يحتمل أن تكون حصلت مع هذه الكيانات أو مسيرتها؛
- المعلومات ذات الطابع العام أو التي تخص بعض العمليات الخاصة للضرورة للحصول على صورة وافية.

* أهداف القوائم المالية:

- تهدف البيانات المالية إلى تقديم معلومات عن الوضع المالي ونتائج الأعمال والتغير في الوضع المالي للمؤسسة، وتفيد العديد من الفئات التي تستخدمها في اتخاذ القرارات الاقتصادية؛
- تظهر البيانات المالية نتائج تقييم كفاءة الإدارة في القيام بواجباتها، ويهدف المستخدمون الذين يرغبون في تقييم كفاءة الإدارة ومحاسبتها إلى اتخاذ القرارات وعلى سبيل المثال قد تشمل على قرارات للإحتفاظ باستثماراتها في المؤسسة أو بيعها¹.

المطلب الثاني: التحليل المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية

يعتمد التحليل المالي للقوائم المالية على أدوات تحليلية مختلفة، أهمها التحليل بإستخدام مؤشرات التوازن المالي والتحليل المالي بالنسب المالية.

أولا: مؤشرات التوازن المالي:

والتي تتمثل فيما يلي:

¹ شنوف شعيب، محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحاسبية، مرجع سابق ذكره، ص 185.

1- رأس المال العامل:

يعرف على أنه ذلك الجزء من الموارد المالية الدائمة (الموارد الدائمة) المخصص لتمويل الأصول المتداولة (إستخدامات الإستغلال)، ويعرف كذلك على أنه ذلك الفائض المالي الناتج عن تمويل الإحتياجات المالية الدائمة (الإستخدامات المستقرة) بإستخدام الموارد المالية الدائمة (الموارد الدائمة)، ويستخدم في الحكم على قدرة المؤسسة على سداد إلتزاماتها في الأجل القصير¹.

كما يعرف أيضا بأنه نقطة عبور من مشاكل التوازن المالي على المدى الطويل إلى المدى القصير². يمكن حسابه من أعلى الميزانية أو من أسفلها كما يلي³:

- على المدى الطويل (من أعلى الميزانية):

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$$

يمكن تعريفه بأنه الفائض من الأموال الدائمة بالنسبة للأموال الدائمة ويحسب بالطريقة التالية:

- على المدى القصير (من أسفل الميزانية):

يمكن تعريفه على أنه ذلك الفائض من الأصول المتداولة بالنسبة للديون القصيرة الأجل (الخصوم المتداولة) ويحسب كما يلي:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأصول المتداولة} - \text{الخصوم المتداولة}$$

يعتبر رأس المال العامل مؤشر هام لتوازن المالي الطويل المدى، وذلك حسب حالاته التي نذكرها كالآتي⁴:

- **رأس المال العامل موجب:** ويشير ذلك إلى أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل، حيث تمكنت المؤسسة حسب هذا المؤشر من تمويل إحتياجاتها طويلة المدى بإستخدام مواردها طويلة المدى وحققت فائض مالي يمكن إستخدامه في تمويل الإحتياجات المالية المتبقية؛

¹ أسياء خليفة، التحليل المالي المتقدم، محاسبة تدقيق، الثانية ماستر، جامعة تيبازة، 2020-2021، ص26.

² Pierre conso, farouk hemici , gestion financière de l'entreprise, 10^e edition, alger, pund, paris, 2002, p 198.

³ منصف شرفي، دور تحليل القوائم المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 31، العدد

1، ص 190.

⁴ Elie cohen, analyse financière, 4^e edition economica, 1997, p275.

- رأس المال العامل معدوم: يعني ذلك أن المؤسسة في حالة التوازن الأمثل على المدى الطويل، لكن دون تحقيق فائض، حيث نجحت في تمويل إحتياجاتها الطويلة المدى دون تحقيق فائض ولا تحقيق عجز؛

- رأس المال العامل سالب: يعني أن المؤسسة عجزت عن تمويل إستثماراتها وباقي الإحتياجات المالية الثابتة بإستخدام مواردها المالية الدائمة، وحقت بذلك عجز في تمويل هذه الإحتياجات وبالتالي فهي بحاجة إلى مصادر تمويل إضافية، أو بحاجة إلى تقليص مستوى إستثماراتها إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة.

الهدف من دراسة رأس المال العامل هو البحث عن قيمة المبالغ التي مولت بها المؤسسة أصولها المتداولة.

1-1- أنواع رأس المال العامل:

يمكن تقسيم رأس المال العامل إلى أربعة أنواع¹:

1-1-1- رأس المال العامل الصافي(الدائم): هو الفرق بين الأصول المتداولة والديون القصيرة الأجل، أو الفرق بين رأس المال المستثمر والأصول الثابتة.

1-1-2- رأس المال العامل الخاص: يعرف بأنه إجمالي الأموال الخاصة مطروحا منها صافي الأصول الثابتة.

1-1-3- رأس المال العامل الإجمالي: يتمثل في إجمالي الأصول المتداولة.

1-1-4- رأس المال العامل الأجنبي: يتمثل في إجمالي الديون التي بحوزة المؤسسة، والتي تتحصل عليها من الخارج لتمويل نشاطها.

2- الإحتياج في رأس المال العامل BFR:

ينتج من الأنشطة المباشرة للمؤسسة مجموعة من الإحتياجات المالية بسبب التفاعل مع مجموعة من العناصر أهمها المخزونات، حقوق العملاء، حقوق الموردين، الرسم على القيمة المضافة، الديون الإجتماعية والجبائية.

يتولد الإحتياج المالي للإستغلال عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها المترتبة عن النشاط بواسطة حقوقها لدى المتعاملين ومخزونات، وبالتالي يتوجب البحث عن مصادر أخرى لتمويل هذا العجز، وهو ما يطلق عليه بالإحتياج في رأس المال العامل.

¹ ناصر دادي عدون، المؤسسة الإقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، ص-ص 25-31.

يحسب الإحتياج في رأس المال العامل من خلال العلاقة التالية¹:

الإحتياج في رأس مال العامل = (الأصول المتداولة - أصول الخزينة) - (الخصوم المتداولة - خصوم الخزينة)

3- الخزينة الصافية الإجمالية:

تتشكل الخزينة الصافية عندما يستخدم رأس المال العامل في تمويل العجز في تمويل إحتياجات دورة الإستغلال وغيرها وهو ما قصدنا به الإحتياج في رأس المال العامل الإجمالي، وعليه فإذا تمكنت المؤسسة من تغطية هذا الإحتياج تكون الخزينة موجبة وهي حالة الفائض في التمويل، وفي الحالة المعاكسة تكون الخزينة سالبة وهي حالة العجز في التمويل.

تحسب الخزينة الصافية الإجمالية إنطلاقاً من الميزانية الوظيفية من خلال حساب الفرق بين إستخدامات الخزينة وموارد الخزينة، أو عن طريق حساب الفرق بين رأس المال العامل الصافي والإحتياج في رأس المال العامل الإجمالي².

الخزينة مرتبطة برأس المال العامل واحتياجاته بحيث يمكن أن نكون أمام ثلاث حالات³:

- إذا كان رأس المال العامل أكبر من إحتياج رأس النال العامل فإن الخزينة موجبة، في هذه الحالة المؤسسة قامت بتجميد جزء من أموالها الثابتة لتغطية رأس المال العامل؛
- إذا كان رأس المال العامل أقل من إحتياج رأس المال العامل فإن الخزينة سالبة، إذن المؤسسة في حالة عجز أو غير قادرة على تسديد ديونها في أجلها، حيث تلجأ إلى المطالبة بحقوقها الموجودة لدى الغير أو الإقتراض من البنوك، أو التنازل عن بعض الإستثمارات دون التأثير على طاقتها الإنتاجية؛
- إذا كان رأس المال العامل يساوي إحتياج رأس المال العامل، فإن الخزينة تساوي الصفر بمعنى الخزينة المثلى، وللوصول إلى هذه الحالة يجب الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة وتقادي مشاكل عدم التسديد.

ثانياً: النسب المالية:

¹ Kamel Hamdi, *diagnostic et redressement d'entreprise*, El-Salem, Alger, 2002, p 118.

² GRANDGUILLOT. Beatrice et France, Op.Cit. P 112.

³ مراد حمزة، رابحي أحمد، دور التحليل المالي في إبراز المركز المالي للمؤسسة الإقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، إدارة أعمال، كلية علوم التسيير، الجزائر، 2011، ص 57.

يعتبر التحليل المالي بإستخدام النسب المالية من أهم وسائل وأدوات التحليل المالي للقوائم المالية، ويمكن تصنيف هذه النسب إلى:

1- نسب السيولة:

تقيس قدرة المؤسسة على الوفاء بإلتزاماتها القصيرة الأجل عند استحقاقها، وهناك ثلاث نسب للسيولة¹:

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

تعبر هذه النسبة عن عدد المرات التي تستطيع فيها الأصول المتداولة تغطية الخصوم المتداولة، وكلما زادت هذه النسبة دل ذلك على قدرة المؤسسة في مواجهة أخطار سداد الإلتزامات المتداولة المفاجيء دون الحاجة إلى تحويل جزء من الأصول الثابتة إلى سيولة أو الحصول على قروض.

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{إجمالي القيم الجاهزة وغير الجاهزة} \div \text{الخصوم المتداولة}}$$

توضح هذه النسبة مدى إمكانية سداد الإلتزامات القصيرة الأجل خلال فترة قصيرة، ويتم حذف عنصر المخزون من الأصول المتداولة نظرا لكونه من أقل عناصر الأصول المتداولة سيولة.

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = \frac{\text{القيم الجاهزة} \div \text{الخصوم المتداولة}}$$

هذه النسبة تعطي مؤشرا للإدارة أنه خلال أصعب الحالات يمكن سداد الديون الطويلة الأجل².

2- نسب المديونية:

تقيس قدرة المؤسسة على تسديد الأموال المقرضة والإلتزامات الطويلة الأجل، وتحسب بالعلاقة التالية³:

$$\text{نسبة المديونية} = \frac{\text{إجمالي الإلتزامات} \div \text{إجمالي الأصول}}$$

¹ Osteryoung, S.J, Newman. L.D. and Davies g.L, **Small Firm Finance**, Harcourt brace, 2007, p 19.

² د. محمد عبد السلام أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2017، ص، ص 61، 62.

³ عمار أكرم عمر الطويل، مدى إعتتماد المصارف على التحليل المالي للتنبؤ بالتعثر، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، الحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص 37.

توضح هذه النسبة مدى إمكانية تغطية إجمالي الإلتزامات بإستخدام إجمالي الأصول، وكلما إنخفضت كان أفضل.

3- نسب النشاط:

هو تقييم مدى نجاح المؤسسة في إدارة الأصول والخصوم¹.

معدل دوران الزبائن = المبيعات السنوية ÷ المبيعات الآجلة (الزبائن + أوراق القبض)

توضح هذه النسبة مدى كفاءة عملية التحصيل، كلما زادت كان ذلك في صالح المؤسسة.

معدل دوران الموردين = المشتريات السنوية ÷ المشتريات الآجلة (الموردين + أوراق الدفع)

يجب أن يكون هذا المعدل قريب من معدل دوران الزبائن، ويكون في صالح المؤسسة زيادة معدل دوران الزبائن على الموردين.

مدة تحصيل الحقوق على الزبائن = 360 ÷ معدل دوران الزبائن

الفترة المستغرقة لتحصيل ديون المدينين.

معدل دوران الأصول الثابتة = المبيعات ÷ متوسط الأصول الثابتة

توضح هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الإستفادة المثلى من الأصول الثابتة لديها في تحقيق الأرباح.

مدة تسديد ديون الموردين = 360 ÷ معدل دوران الموردين

توضح هذه النسبة الفترة المستغرقة لسداد ديون الموردين وتعتبر ديون الموردين من مصادر التمويل القصيرة الأجل بالنسبة للمؤسسة، وطول هذه المدة في مصلحة المؤسسة.

معدل دوران المخزون = تكلفة البضائع المباعة ÷ متوسط المخزونات

¹ يسر فائق عباس، مؤشرات التحليل المالي وأثرها في إتخاذ القرار الإداري، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 15، العدد 53، ص، ص 87، 88.

تشير هذه النسبة إلى عدد مرات تصريف المخزون لدى المؤسسة، وكلما زادت كان ذلك في صالح المؤسسة.

$$\text{معدل فترة التخزين} = 360 \div \text{معدل دوران المخزون}$$

يوضح هذا المعدل الفترة التي يقضيها المخزون في المخازن، ويعد طول هذه المدة أمراً غير مرغوب فيه.

$$\text{معدل دوران إجمالي الأصول} = \text{المبيعات} \div \text{متوسط إجمالي الأصول}$$

يوضح هذا المعدل مدى نشاط الأصول وقدرتها على توليد المبيعات.

4- نسب المردودية:

تساعد عملية دراسة نسب المردودية في معرفة قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من خلال نشاطها، ويتم الحصول على عناصر حساب المردودية إنطلاقاً من جدول حسابات النتائج والميزانية، ويمكن إبراز هذه

النسب كما يلي¹:

$$\text{المردودية المالية} = \text{النتيجة الصافية} \div \text{الأموال الخاصة}$$

تقيس هذه النسبة مقدرة المؤسسة على تحقيق أرباح من الأموال التي إستثمرها أصحاب المؤسسة.

$$\text{المردودية الإقتصادية} = \text{الفائض الإجمالي للإستغلال} \div \text{الأموال الدائمة}$$

تقيس هذه النسبة مقدرة المؤسسة على تحقيق أرباح من الأموال المقدمة من أصحاب المؤسسة والمقرضين.

$$\text{المردودية التجارية} = \text{النتيجة الصافية} \div \text{رقم الأعمال}$$

¹ عبد الرؤوف عز الدين وصابر بوعويينة، أدوات قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية ومدى مساهمتها في التنبؤ بفشلها المالي مع تطبيق لنموذج ألتمان في مؤسسة تواب، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، مجلد 12، العدد 1، ص، ص 117، 118.

تقيس هذه النسبة مردودية الربح الصافي المحقق من طرف المؤسسة لكل دينار من المبيعات، وقدرة التحكم في نفقات الإنتاج، وإرتفاع هذه النسبة في صالح المؤسسة ويعني أن نشاطها جيد.

5- نسب الهيكلية المالية:

تمكننا هذه النسب من دراسة وتحليل النسب التمويلية أي إكتشاف مدى مساهمة كل مصدر تمويلي في تمويل الأصول بصفة عامة والأصول الثابتة بصفة خاصة، وتتمثل هذه النسب فيما يلي¹.

نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة ÷ الأصول الثابتة

تشير هذه النسبة إلى مستوى تغطية الإستثمارات بالأموال الدائمة، فهذه النسبة تعتبر صياغة أخرى لرأس المال العامل، أو ما يسمى بهلمش الأمان، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 100%، فإن رأس المال العامل سالب، فهذا يدل على أن جزء من الأصول الثابتة مغطى بالديون القصيرة الأجل، وتكون المؤسسة في هذه الحالة قد إختلت بشرط الملاءمة بين إستحقاقية الخصوم وسيولة الأصول.

نسبة التمويل الخاص = الأموال الخاصة ÷ الأصول الثابتة

تعني هذه النسبة مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بأموالها الخاصة، أي قدرة أموال المساهمين على تغطية الأصول الثابتة، ويبين النسبة التي تحتاجها المؤسسة من الديون الطويلة الأجل لتوفير الحد الأدنى لرأس المال العامل كهامش أمان.

نسبة التمويل الخارجي = مجموع الديون ÷ مجموع الأصول

تبين هذه النسبة مستوى تغطية أصول المؤسسة بأموال خارجية، وتقارن بين مجموع أصول المؤسسة وديونها، وكلما كانت صغيرة كانت أموال الدائنين مضمونة ولو تغيرت القيمة السوقية بالنقصان للأصول.

نسبة الإستقلالية المالية = الأموال الخاصة ÷ مجموع الديون

¹ د.مبارك لسلوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص، ص 45، 46.

تشير هذه النسبة إلى وزن الديون داخل الهيكل المالي للمؤسسة، وبالتالي درجة إستقلاليته، إذ أن الحجم الكبير للديون يجعل المؤسسة غير مستقلة في إتخاذ قراراتها المالية، فكلما كانت هذه النسبة كبيرة إستطاعت المؤسسة أن تتعامل بمرونة مع الدائنين في شكل إقتراض وتسديد للديون، أما إذا كانت النسبة صغيرة فهذا يعني أنها مثقلة بالديون، ولا تستطيع الحصول على الموارد المالية التي تحتاجها من قروض إلا بتقديم ضمانات، وقد تكون هذه الضمانات مرهقة.

المطلب الثالث: التحليل الأفقي والرأسي

تقوم هذه التقنية من تقنيات التحليل المالي على إجراء مقارنات بين عناصر القوائم المالية لعدة فترات زمنية، سواء كانت مع مؤسسات مماثلة أو مع القوائم المالية لنفس المؤسسة، أو بين عناصر القوائم الواحدة لنفس الفترة، وذلك من خلال وضع الميزانية وحسابات النتائج وجدول التدفقات النقدية بجانب بعضها البعض، ليتم بعد ذلك إستعراض التغيرات التي ظهرت بكل مجموعة من سنة إلى أخرى على مر السنوات، وبناءاً على هذه المقارنات يتم إظهار التغيرات الكبيرة، ومن ثم دراستها لمعرفة أسبابها وآثارها على الوضع المالي للمؤسسة.

أولاً: التحليل الأفقي:

جاءت تسمية هذا التحليل من كونه يقوم بدراسة سلوك وإتجاهات العناصر المختلفة في القوائم المالية ورصد التغيرات الحادثة فيها خلال أكثر من فترة زمنية، وهو ما يمكن المحلل المالي من معرفة مدى الإستقرار أو التراجع في تلك العناصر، ثم يقوم المحلل بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى الإستقرار أو التراجع وهو ما يساعد على التنبؤ بإتجاهات هذه العناصر في المستقبل، ولعل ذلك ما أكسب هذا التحليل صفة الديناميكية. إن أكثر ما يستند إليه المحلل المالي في التحليل الأفقي هو السنة الأساس والتي ترصد إتجاهات العناصر المختلفة، وسنة الأساس هذه عادة ما تكون السنة الأولى في سلسلة الأعوام التي سيتم تحليلها¹.

ويعرف كذلك بأنه مقارنة الأرقام والبيانات الواردة في ميزانية مؤسسة ما مع بعضها ولعدد من الفترات المالية المتتالية، لحصر وتحديد الفروق والتغيرات التي تطرأ على تلك الأرقام والبيانات من فترة مالية لأخرى للإستفادة من المؤشرات التي تتوضح من خلال تلك المقارنة في عملية إتخاذ القرارات، ومن ثم

¹ أحمد غنيم، صناعة قرارات الإئتمان والتمويل في إطار الاستراتيجية الشاملة للبنك، 2002، ص 169.

يقوم المحلل المالي بإعطاء التفسير الواقعي للتغيرات التي تطرأ سواءاً بالإيجاب أو السلب مع توضيح المبررات لذلك ووضع التوصيات المناسبة التي تساعد في عملية إتخاذ القرارات¹.

من خلال تعريف التحليل الأفقي يمكن إستخلاص الخصائص التالية²:

- يحتاج التحليل الأفقي مجموعة قوائم مالية تحتوي نفس العنصر الذي سيجرى عليه التحليل؛
- يحتاج هذا التحليل إلى فترات زمنية طويلة لا تقل عن ثلاث سنوات؛
- يقدم هذا النوع تحليل الاتجاه للعناصر التي سيجرى عليها التحليل والذي يأخذ أحد الاحتمالات التالية:
 - أ- اتجاه العنصر نحو الزيادة؛
 - ب- اتجاه العنصر نحو النقصان؛
 - ج- اتجاه العنصر متذبذب؛
 - د- اتجاه العنصر ثابت.

- يقدم تقييم لانجازات ونشاطات المؤسسة على ضوء اتجاهات عناصرها؛

- يقدم تقييم لنجاح سياسات المؤسسة في تحقيق أهدافها.

1- نقاط ضعف التحليل الأفقي:

رغم ما يوصف به التحليل الأفقي من ديناميكية إلا أنه لا يخلو من بعض نقاط الضعف التي قد تؤثر على بعض إستنتاجاته، وهي ما يمكن إيجازها فيما يلي³:

- نقاط الضعف ناشئة عن الإختيار غير الملائم لسنة الأساس: وهو ما قد يشوه نتائج التحليل سواءاً كان ذلك بسبب قدم السنة المستخدمة كأساس للمقارنة أو بسبب الظروف غير الطبيعية التي قد تكون تخللتها، فإختيار سنة متقدمة يجب أن يأخذ بعين الإعتبار الظروف السريعة والمتغيرة في عصرنا الحاضر، أما الظروف غير الطبيعية فقد يكون لها آثار جيدة إستثنائية على السنة الأساس وبالتالي فإن المقارنة بها ستعطي نتائج غير مشجعة ومن جهة أخرى فقد يكون لهذه الظروف آثار سلبية إستثنائية مما قد يعكس نتائج جيدة غير حقيقية عند إجراء المقارنة، وهذا ما يدفع المحللين إلى تكوين سنة أساس بمواصفات ومعايير معينة تساعدهم في إنجاز التحليل وإجراء المقارنات اللازمة.

¹ د. محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي (شركات وأسواق مالية)، دار المريخ للنشر، الرياض، الطبعة الثانية، 2009، ص103.

² هيثم محمد الزعبي، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص227.

³ مؤيد راضي خنفر وغسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص111.

ثانيا: التحليل الرأسي:

ويسمى بالتحليل العمودي أيضا، ويعتمد هذا التحليل بشكل أساسي على تحويل الأرقام المطلقة للبند القوائم المالية إلى نسب مئوية، حيث ينسب كل بند في مجموعة معينة إلى إجمالي بنود هذه المجموعة، ويتم ذلك خلال إعطاء الإجمالي الرقم 100% ومن أمثلة التحليل الرأسي لجدول حسابات النتائج حيث تعطى المبيعات النسبة المئوية 100% وتحسب نسبة البنود الأخرى في الجدول من هذا الرقم، أما في الميزانية فيمكن احتساب نسبة كل بند من مجموع التي ينتمي إليها، فعلى سبيل المثال، يمكن احتساب نسبة ما تشكله الأصول المتدولة من إجمالي الأصول، ونسبة الإلتزامات من مجموع الإلتزامات وحقوق الملكية للتعرف على مصادر التمويل في المؤسسة. ولعل أهم ما يوفره هذا التحليل هو توضيح للأهمية النسبية للبنود التي تتكون منها قائمة معينة، والتحليل الرأسي يكون من خلال الصيغة التالية¹:

$$\text{الوزن النسبي للبند} = \frac{\text{قيمة البند}}{\text{مجموع البنود التي ينتمي إليها}}$$

كما يمكن أيضا حسابه من الميزانية من خلال حساب نسبة كل بند من المجموع العام للميزانية مثل حساب نسبة ما تشكله قيم الإستغلال من مجموع الأصول، ونسبة ما تشكله الديون القصيرة الأجل من مجموع الخصوم، أو نسبة كل مجموعة بنود إلى المجموع العام للميزانية.

من خلال ما سبق يمكن إستخلاص خصائص التحليل الرأسي والتي نذكر أهمها فيما يلي²:

- يقتصر كل تحليل على قائمة مالية واحدة؛
- يقتصر كل تحليل على فترة مالية واحدة؛
- يهتم بتحليل نسبة العنصر إلى إجمالي القائمة التي يجرى عليها التحليل؛
- يهتم بتحليل نسبة العنصر إلى إجمالي مجموعة العنصر الذي ينتمي إليه؛
- يهتم بتحليل نسبة المجموعة إلى إجمالي القائمة التي يجرى عليها التحليل.

1- نقاط ضعف التحليل الرأسي:

تتمثل نقاط ضعف التحليل الرأسي فيما يلي³:

¹ منير شاكر وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 39.

² هيثم محمد الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 225.

³ مؤيد راضي خنفر وغسان فلاح المطارنة، مرجع سابق، ص، ص 103، 104.

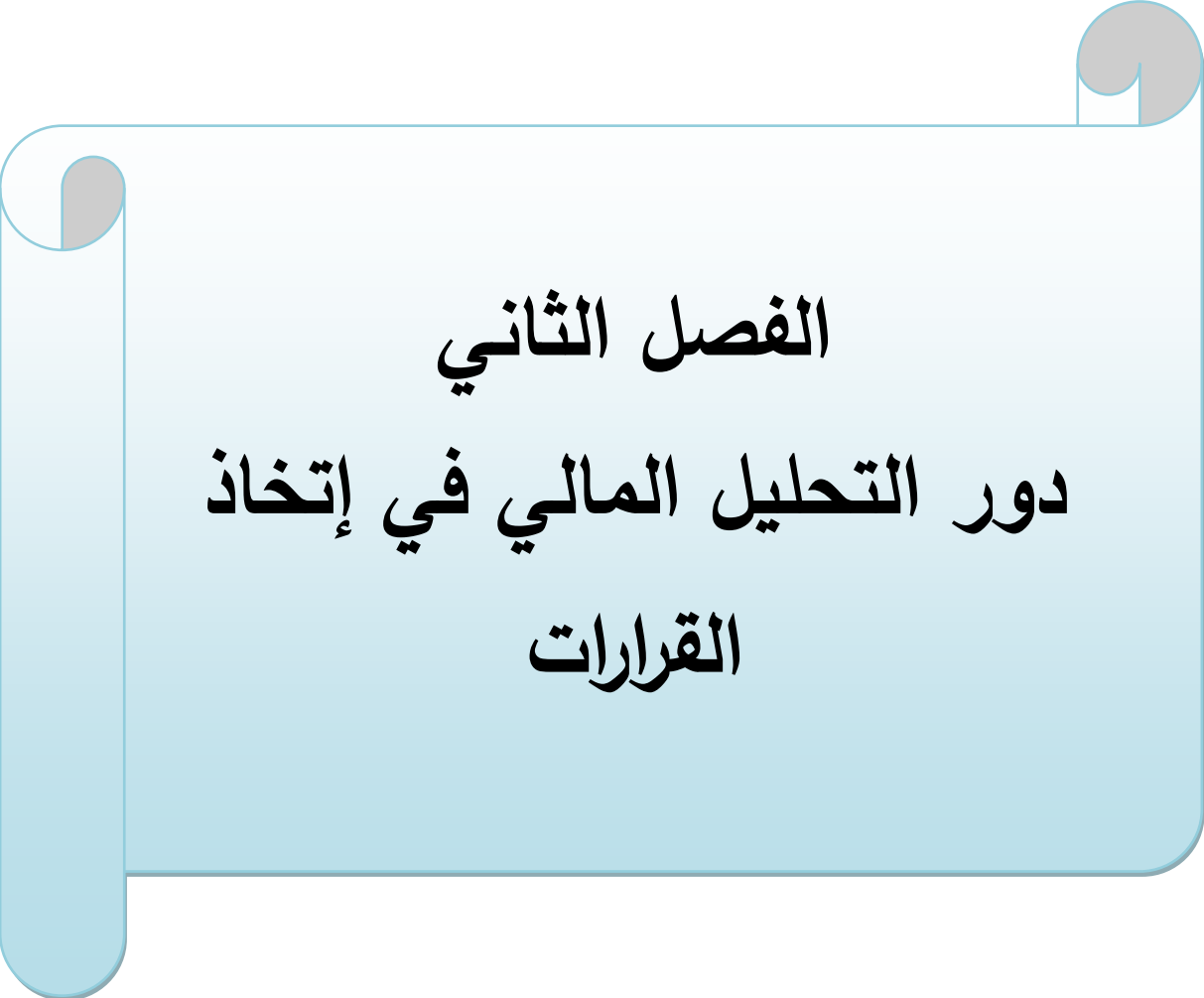
- يوصف التحليل الرأسي بالتحليل الساكن وتظهر هذه الصفة بشكل خاص عندما يقتصر على فترة زمنية واحدة، فتصبح المؤشرات المتحصل عليها ليست ذات جدوى كبيرة، لذا يحرص المحللون على إجراء التحليل الرأسي لأكثر من فترة مالية أو لأكثر من مؤسسة أو في أحيان أخرى يتم إجراؤه مع التحليل الأفقي في آن واحد لتغطية نقاط الضعف فيه؛

- يتجاهل التحليل العمودي التغير الذي يحصل على البند الرئيسي في جدول حسابات النتائج ألا وهو المبيعات، حيث ينسب لهذا البند باقي البنود الأخرى المختلفة، ويفترض دائما أنه يساوي 100% وبالتالي لا يتم رصد التغيرات فيه من فترة إلى أخرى أو من مؤسسة إلى أخرى برغم أنه يعتبر من أهم بنود القائمة؛

- يعتمد التحليل الرأسي على تحويل الأرقام المطلقة إلى نسب مئوية وقد يكون ذلك في الكثير من الأحيان مضللا، فعلى سبيل المثال عندما يلقي الضوء على تغير الوزن النسبي لبند من البنود، فإن ذلك لا يعني بالضرورة تغير قيمة البند، وإنما قد يكون ذلك نتيجة لتغير في قيمة المجموعة التي ينسب إليها.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستنتج أن للتحليل المالي أهمية بالغة في المؤسسات، فهو يعطيها صورة كاملة وواضحة حول وضعيتها المالية، مما يساعدها في اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة، كما يعتبر وسيلة فعالة للتعرف على نقاط الضعف والقوة داخل المؤسسة، بحيث يقوم التحليل المالي بترجمة المعطيات المالية والوثائق المحاسبية مستخدماً في ذلك مؤشرات ونسب مالية مختلفة بالإضافة إلى التحليل الرأسي والأفقي بالإعتماد على الميزانية وجدول حسابات النتائج بإعتبارهما الوثيقتين الأساسيتين التي تتوقف بعدم وجودها عملية التحليل وذلك من أجل الخروج بنتائج دقيقة وصادقة، لذا نجد أن التحليل المالي مهم جداً للمؤسسات خاصة في وقتنا الحالي لأنه أصبح وسيلة حديثة من الصعب الإستغناء عنها.



الفصل الثاني

دور التحليل المالي في إتخاذ القرارات

تمهيد:

تعد عملية إتخاذ القرار من أهم الأدوار التي يقوم بها أفراد المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن القرار بعد مظهرها مباشر لممارسة الإدارة لأعمالها، حيث يضمن القرار إختيار أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وآثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ولا يستطيع متخذ القرار القيام بعمله ما لم تتوفر له معلومات كافية من أجل الوصول إلى قرارات صائبة، لذلك فإن عملية إتخاذ القرار تكون مبنية على هذه المعلومات التي تتناسب بطريقة رسمية عبر المستويات التنظيمية المختلفة، حيث كلما كانت هناك معلومات بقدر كبير كلما كانت عملية إتخاذ القرار صحيحة، لذلك تعتبر المعلومات هي الركيزة الأساسية في عملية إتخاذ القرارات، وتعتبر هذه الأخيرة جوهر العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي فيها، حيث أن إتخاذ القرار من أصعب المهام الإدارية لما لها من تداعيات مستقبلية للمؤسسة، وللوصول الى القرار المناسب وذو هدف مستقبلي لابد من اللجوء إلى التحليل المالي للقوائم المالية. ولإعطاء صورة واضحة عن علاقة التحليل المالي بإتخاذ القرارات في المؤسسة، سنحاول في هذا الفصل التطرق إليها، من خلال المباحث التالية:

- ماهية إتخاذ القرارات؛

- إعتداد أدوات التحليل المالي في إتخاذ القرارات.

المبحث الأول: ماهية إتخاذ القرارات

إن جوهر عمل الإدارة وفق المنهج الحديث يكمن في قيامها على إتخاذ القرارات، ذلك باعتبارها نقطة الإنطلاق لجميع الأنشطة داخل المؤسسة، كون هذه القرارات تحظى بأهمية بالغة.

المطلب الأول: مفهوم عملية إتخاذ القرارات وأهميتها .

يعتبر موضوع إتخاذ القرارات من أهم العناصر وأكثرها تأثيرا في المؤسسة، حيث يعد جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهدافها.

أولا: مفهوم عملية إتخاذ القرارات

قبل التطرق لتعريف القرار نعرف أولا القرار، إذ يعرف بأنه فصل أو حكم في مسألة معينة وكذلك إختيار بين بدائل¹؛

ويعرف كذلك بأنه إختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة²؛

و كما يعرف بأنه إختيار لبديل من بين مجموعة بدائل للتصرف إتجاه مشكلة معينة³؛

وعرفه Barnard بأنه ذلك التصرف العقلاني الذي يأتي نتيجة التدابير والحساب والتفكير⁴؛

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف القرار بأنه تلك العملية العقلانية التي تتمثل في الإختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين إثنين أو أكثر.

أما عملية إتخاذ القرار تعرف على أنها سلسلة الخطوات التي تتضمن تحديد المشكلة، طرح الحلول، تقييم بدائل الحلول، إختيار البديل الملائم، تنفيذ قرار الإختيار وتقييم نتيجة القرار المتخذ⁵؛

وتعرف كذلك بأنها مجموعة من التصرفات المتتابة التي يمر بها الفرد لكي يحل مشكلة ما، وبالتالي يمكن القول بأنها عملية ذات خطوات متتابة⁶؛

وكما تعرف بأنها عملية عقلانية تتمثل في الإختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة⁷؛

¹ د.حسين بالعجوز، نظرية القرار (مدخل إداري وكمي)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص 101.

² د.محمد عبد الفتاح ياغي، عملية إتخاذ القرارات، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، العدد2، 2011، ص5.

³ د.طارق طه، نظم دعم القرار (في بيئة العولمة و الأنترنت)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص53.

⁴ د.مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص49.

⁵ د. بلعربي عبد الكريم، أثر تكنولوجيا المعلومات على إتخاذ القرارات الإدارية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص القانون العام، كلية الحقوق، جامعة وهران، 2010-2011، ص19.

⁶ محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية المتقدمة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص320.

⁷ د.حنان أحمد عبد الله علي، معوقات صنع القرار وإتخاذها لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، العربية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد2017، 11، ص198.

مما سبق يمكن القول أن عملية إتخاذ القرارات هي جوهر العملية الإدارية، وأن مقدار النجاح الذي تحققه المؤسسة يعود إلى قدرة وكفاءة مدراءها على إتخاذ القرارات المناسبة، وإتخاذ القرار السليم يؤثر إيجابا على المؤسسة في تحقيق أهدافها.

ثانيا: خصائص عملية إتخاذ القرارات

تتسم عملية إتخاذ القرارات بخصائص عديدة أهمها ما يلي¹:

- عملية إتخاذ القرار عملية ذهنية فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح؛
- تعدد البدائل هو أساس عملية إتخاذ القرارات؛
- في عملية إتخاذ القرارات إختيار البديل لا يكون عشوائيا إنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى إختيار أنسب بديل؛
- في عملية إتخاذ القرارات لا يتم إختيار البديل الأمثل لأن المثالية أمر بعيد المنال في عالم الواقع، وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار، لذلك فإن الإختيار يتوجه إلى البديل الأنسب الذي يتماشى مع الظروف المتخذ فيها القرار؛
- أنها مرتبطة بالمستقبل فالقرارات المتخذة في الوقت الحاضر أثرها سيظهر في المستقبل؛
- صعوبة عملية إتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل؛
- أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة؛
- أنها عملية تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية وإجتماعية؛
- أنها عملية تتسم بالبطء أحيانا لكونها تستغرق وقت طويل لإتخاذ القرار المناسب بسبب تعقد المشكلة محل القرار².

ثالثا: أهمية عملية إتخاذ القرارات

يتوقف مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة على قدرة وكفاءة المسؤولين الإداريين على إتخاذ القرارات، وفهمهم لها ولأساليب إتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وإدراك أهمية وضوحها ووقيتها، ومتابعة تنفيذها وتقييمها.

وتعتبر عملية إتخاذ القرارات محور العملية الإدارية، ذلك لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطها، حيث يتم إتخاذ القرارات عند ممارسة كل الوظائف الإدارية، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات عند كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، كما أن الإدارة لما تقوم بوضع التنظيم الملائم لنشاطها ومهامها المختلفة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فهي أيضا تتخذ قرارات تخص تحديد المعايير المناسبة التي تسمح بقياس نماذج

¹ محمد علي إبراهيم العامري، مرجع سبق ذكره، ص، ص 324، 325.

² د. فريد كورتل، أ. إلهام بوعليظة، الإتصال وإتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة، الجزائر، 2011، ص 153.

الأعمال والتعديلات التي سيتم إجرائها على الخطة، وتصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية إتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع إستمرار العملية الإدارية نفسها.

إن إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة لا يتعلق بفرد واحد وبجانب واحد بل يشتمل على عدة نواحي منها ما يتعلق بالجوانب الفنية أو التنظيمية أو المالية أو القانونية.... الخ، فبعض القرارات تتعلق بمجموعة من الموظفين، وبعضها يؤثر على الوضع الإقتصادي والإجتماعي ككل. وقد أصبحت عملية إتخاذ القرار تمثل إطارا من النظم المتداخلة، بحيث يتطلب وضع إطار متكامل لإتخاذ القرارات بالإستعانة بالعديد من النظم والعلوم الأخرى وذلك في ظل إعتبارات عدم التأكد والمتغيرات المتشابكة والديناميكية¹.

المطلب الثاني: مراحل وتصنيف عملية إتخاذ القرارات

تمر عملية إتخاذ القرارات بمراحل متعددة، تتعلق بكل مشكلة معينة أو لتحقيق أهداف معينة، وحتى يحقق القرار النتائج المنشودة، لا بد أن يكون فعالا في حل المشكلات، ولكي يكون كذلك يجب إتباع مجموعة من الخطوات.

أولا: مراحل عملية إتخاذ القرارات

تمر عملية إتخاذ القرارات بالمراحل التالية²:

1- تحديد المشكلة:

إن تحديد المشكلة أمر مهم في عملية إتخاذ القرار لأن بدونها لا يوجد هدف واضح، كما أن عدم وضوح المشكلة وفهمها يؤدي إلى ضياع الكثير من الوقت والجهد في تجميع معلومات غير ملائمة لحل المشكلة محل الدراسة، ولا بد من معرفة الظروف المحيطة بالمسألة لأن القرار الذي سيتخذ يتأثر بها.

2- تحديد البيانات والمعلومات اللازمة وتحليلها:

في هذه المرحلة يتم جمع المعلومات المتعلقة بالمسألة وتحليلها، ومن أكثر الأخطاء التي تقع عند إتخاذ القرار سببها عدم وجود معلومات كافية أو جمع معلومات خاطئة أو وجود معلومات كثيرة لكن أكثرها ليس لديها علاقة بالمسألة.

3- تطوير البدائل:

¹ شبيخي غنية، تكامل أنواع المعلومات وآثره في ترشيد إتخاذ القرارات، رسالة الدكتوراه، اقتصاديات المالية والبنوك، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، 2015، صص 167، 168.

² د. بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في إتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الإقتصادية، العدد 07، 2016، صص 271-273.

يقصد بالبديل الحل أو الوسيلة الممكنة والمتاحة للتعامل مع المشكلة وحلها، و توجد عدة بدائل لحل أي مشكلة، فمن النادر وجود بديل واحد، ويعتمد تطوير البدائل على الابتكار وإجراء البحوث والدراسات العلمية المرتبطة بالمشكلة.

4- تقييم البدائل:

بعد الحصول على البدائل المناسبة يتم تقييمها، وفي هذه المرحلة يتم معرفة نقاط قوة وضعف كل بديل وعوائده وتكاليفه، ومزياه وسلبياته، وإن تقييم البديل يعتمد على مجموعة من المعايير حسب طبيعة المشكلة والوقت المتاح لحلها.

5- اختيار البدائل:

في الاختيار بين البدائل المختلفة يمكن استخدام ثلاث منطلقات لإتخاذ القرارات وهي: الخبرة والتجربة، البحث والتحليل، فهناك من يعتمدون على الخبرة فهم يعتقدون أن إنجازاتهم تشكل دليلاً يمكن استخدامه لمعرفة المستقبل، والبعض الآخر يعتمد على التجربة كطريقة علمية بأن يتم تجربة البدائل المختلفة لإكتشاف ما يحدث، ويعتقد الكثيرون بأن هذه الطريقة لا بد أن تستخدم بصورة أوسع لأنها تعطي الجواب الأكيد على صحة البديل، إلا أن هذه الطريقة لا تخلو من العيوب كالتفقات الباهضة والوقت الذي تستغرقه في البحث والتحليل.

6- متابعة تنفيذ القرار وتقييمه:

لا تنتهي عملية إتخاذ القرار بإختيار البديل الأفضل، وإنما لابد من وضع القرار موضع التنفيذ بإبلاغه للمعنيين بأمره، كما تتطلب هذه المرحلة شرح وتفسير القرار للقائمين بتنفيذه. وتتطلب القرارات أيضاً ضرورة متابعة تنفيذها وتقييمها من خلال المقارنة بين النتائج الفعلية للقرار والغايات المنتظرة للتعرف على نواحي النقص والضعف في هذا القرار، للعمل على تعديله بما يتلاءم مع تحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية في العمل.

ومنه يمكن إختصار هذه المراحل في النقاط التالية¹:

-التحديد الواضح للمشكلة التي تواجه المؤسسة؛

-تنمية وتحديد البدائل الممكنة للتعامل مع المشكلة؛

-تحديد النتائج المحتملة للموقف والقرار؛

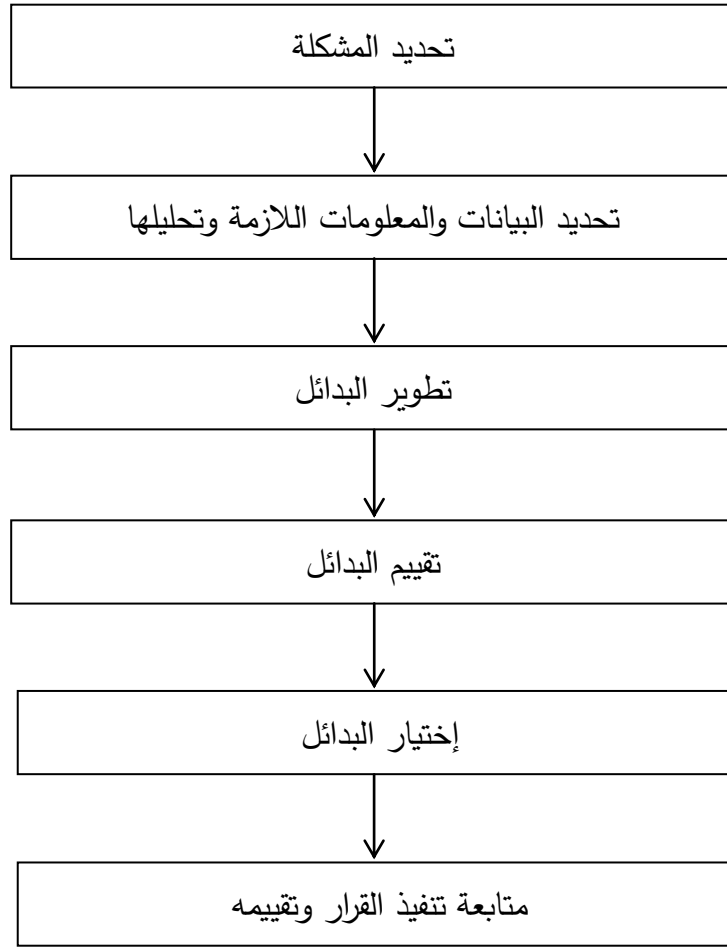
-ذكر الربح والعوائد من كل بديل كل نتيجة محتملة؛

-إختيار أحد نماذج نظرية القرار الرياضية؛

-تطبيق النموذج الذي تم إختياره وإتخاذ القرار.

¹ د.نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص10.

الشكل رقم (1): مراحل عملية إتخاذ القرارات



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ما تم ذكره سابقا.

ثانيا: تصنيف القرارات.

تختلف معايير تصنيف القرارات حسب وجهات نظر المختصين وكل تصنيف يهدف إلى الجانب أو المعيار الأكثر أهمية وتأثيرا بالنسبة إليه ومن هذه التصنيفات ما يلي:

1. تصنيف القرارات حسب برمجتها:

وفق هذا المعيار تصنف القرارات إلى نوعين¹:

1.1. قرارات مبرمجة: وهي عبارة عن قرارات متكررة وروتينية والتي لا يمكن أن تعامل كأنها جديدة في كل مرة، وهذا يعني بأنه يمكن وصف القرار بواسطة مجموعة خطوات متتابعة أو خريطة تدفق أو معادلة رياضية والمعلومات التي يحتاج إليها المدير لإتخاذ مثل هذه القرارات هي التقارير العادية.

¹ د. عدنان عواد الشوابكة، دور نظم و تكنولوجيا المعلومات في إتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري، 2011، ص، ص 254، 255.

2.1. قرارات غير مبرمجة : وهي عبارة عن قرارات جديدة وغير مرتبة وليست متتابعة، ولا توجد طريقة واضحة لمعالجة المشكلة لأنها لم يسبق أن ظهرت من قبل أو بسبب طبيعتها وتكوينها الدقيق الذي يكون معقداً أو بسبب أهميتها لدرجة أنها في حاجة لوضع خاص مفصل لها .

2. تصنيف القرارات وفقا لظروف إتخاذها:

حسب هذا المعيار تنقسم القرارات إلى 3 أنواع¹:

1.2. قرارات في حالة التأكد : في هذه الحالة تتوفر كل المعلومات الملائمة واللازمة لإتخاذ القرارات، كما أن البدائل متوفرة لحل المشكلة ومرددة وتكلفة كل منها معروف ومعلوم، وليس هناك مجال لعامل الحظ أن يتدخل بين البديل ومردوده.

2.2. قرارات في حالة المخاطرة : إن معظم القرارات التي تتخذ في حالة ظروف المخاطرة ترجع لنقص المعلومات، وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل، وكذلك درجة احتمال حدوثها، والصفة الأساسية لهذه الحالة أنه لنتائج كل بديل تتوفر معلومات قليلة لمتخذي القرار مما يعني أنه في حالة المخاطرة.

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

تختلف حالة عدم التأكد عن حالة المخاطرة في الحالة الأخيرة يستطيع متخذ القرار احتمال حدوث كل بديل، مما يساعده على تقدير القيمة المتوقعة من كل قرار وإختيار أفضله، أما متخذ القرار في ظل عدم التأكد لا يمكنه أن يستخدم معيار أفضل قيمة متوقعة للمفاضلة بين القرارات المختلفة، وإختيار القرار الأمثل نظرا لعدم معرفته بإحتمالات حدوث البدائل، وبالتالي لا يستطيع تقدير القيمة المتوقعة².

3. تصنيف القرارات وفقا للمشاركة في إتخاذها:

تنقسم القرارات وفقا لهذا المعيار إلى:

1.3. قرارات فردية: هي تلك العملية التي تتركز من خلالها قوة إتخاذ القرار في شخص دون مشاركة الآخرين، فيقوم متخذ القرار بتحليل المشكلة ودراستها وتحديد البدائل³.

¹ د.كاظم جاسم العيساوي، الإقتصاد الإداري، دار المسيرة، عمان، 2011، ص27.

² بن خروف جلييلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء للمؤسسة وإتخاذ القرارات، شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمجد بوقرة، 2008، ص 85.

³ د.علي خلف حجاجبة، إتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص100.

2.3. قرارات جماعية : هي قرارات تتخذ بصفة جماعية، ويعتمد المديرون في بعض الأحيان على رأي الآخرين من خلال اللجان والاجتماعات المناسبة كما يشيع استخدامها كلما صعدنا إلى أعلى في السلم الإداري، والسبب في ذلك يرجع إلى أن القرارات غير المبرمجة تنسم بالتعدد وتحتاج إلى العديد من الآراء البديلة والمناقشة والتقييم من الخبراء وذوي الرأي والمختصين¹.

4. تصنيف القرارات وفقا لأهميتها:

تنقسم القرارات وفقا لهذا المعيار إلى²:

1.4. قرارات إستراتيجية: تتميز القرارات الإستراتيجية بتوجهها المستقبلي وإحتوائها على درجة كبيرة من الغموض، ويتطلب إتخاذ هذه القرارات إلى وضع الأهداف المحددة للمنظمة والخطط الطويلة الأجل للوصول إلى هذه الأهداف، وتشمل هذه الأخيرة القرارات المتعلقة بمصادر رأس المال والقرارات الخاصة بالمنتجات اللازم إنتاجها.

2.4. قرارات تكتيكية : يعني إتخاذ القرارات التكتيكية بتطبيق القرارات المتخذة على المستوى الإستراتيجي، وتتضمن تخصيص الموارد لتحقيق أهداف الشركة، وتشمل هذه القرارات تصميم المصانع والقرارات المتعلقة بالعاملين وتخصيصات الميزانية وجدولة الإنتاج.

3.4. قرارات تشغيلية: تعني تنفيذ مهام محددة لضمان إجراء التنفيذ بكفاءة وفعالية، تتخذ هذه القرارات من قبل المشرفين في مستويات الإدارة الدنيا، والقرارات التشغيلية غالبا ما تكون مبرمجة حسب معايير مسبقة لأغراض التنفيذ، وتشمل هذه القرارات قبول أو رضا القروض، وتقرير مواعيد وكميات البضائع المعاد طلبها وتقسيم الأعمال على العمال.

يمكن القول إن هذا النوع من القرارات يتطلب الإلتزام بأساليب وقواعد وأوامر معينة تتعلق بعمليات رقابية مخططة مسبقا. هذا يعني إن معايير هذه القرارات قد حددت مسبقا وعلى متخذ القرار الإلتزام بها وتطبيقها زمراقبة تنفيذها. وأن هذه القرارات ممكن برمجتها ونظم تكنولوجيا المعلومات ممكن أن تؤديها بسرعة وكفاءة عاليتين وهذا بدوره يساعد المؤسسة على تخفيض التكلفة التشغيلية. ومن أمثلة القرارات التشغيلية مراقبة المخزون بمختلف مكوناته، وتخصيص الأعمال... الخ، معظم القرارات التشغيلية ذات طابع روتيني يمكن برمجتها بسهولة، حيث يوضع لها قواعد وشروط معينة بحيث يمكن إتخاذ القرار بصفة آلية عندما تنطبق القواعد وتتوافر الشروط المحددة مسبقا³.

د.أحمد ماهر، د. جلال الهجرسي، د.راشد راشد العجمي، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،

¹ 2002، ص 339.

² د.جمال لعويسات ، الإدارة و عملية إتخاذ القرار، دار هومة للنشر والتوزيع ،الجزائر، 2009، ص، ص 26، 27.

³ د.منعم زمير الموسوي، بحوث العمليات مدخل علمي لإتخاذ القرارات، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 18.

5. تصنيفات أخرى لأنواع القرارات (القرارات المالية):

وهناك بالإضافة إلى التصنيفات المتعددة التي ذكرناها تصنيفات أخرى لأنواع القرارات أهمها ¹:

1.5. قرارات الإستثمار: تعتبر من أهم قرارات الإدارة المالية وأعقدها بسبب طبيعتها الإستثمارية، والغالب في هذه القرارات أن الإدارة المالية تلجأ لها أملاً في زيادة العائد على الإستثمار أو القوة الإيرادية من أجل تعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد. أو بصفة عامة هي تخصيص مجموعة من الموارد في الوقت الحاضر على أمل تحقيق عوائد سوف تتحقق على مدار عدة فترات زمنية مقبلة.

*أهداف الإستثمار ومخاطره:

تتمثل أهداف الإستثمار ومخاطره فيما يلي ²:

أ-أهداف الإستثمار :

- الهدف العام للإستثمار هو تحقيق العائد(أو الربح أو الدخل). مهما يكن نوع الإستثمار من الصعب أن نجد فردا يوظف أمواله دون أن يكون هدفه تحقيق العائد أو الربح؛
- تكوين الثروة وتنميتها ويقوم هذا الهدف عندما يضحي الفرد في الإستهلاك الجاري على أمل تكوين الثروة في المستقبل وتنميتها؛
- تأمين الحاجات المتوقعة وتوفير السيولة لمواجهة تلك الحاجات وبذلك فإن المستثمر يسعى وراء تحقيق الدخل المستقبلي؛
- المحافظة على قيمة الموجودات وعندما يسعى المستثمر إلى التنوع في مجالات إستثماره حتى لا تنخفض قيمة موجوداته(ثروته) مع مرور الزمن بحكم عوامل إرتفاع الأسعار وتقبلها.

ب-مخاطر الإستثمار:

- مخاطر الإستثمار بكل بساطة هي عدم التأكد من تحقق العائد المتوقع من وراء الإستثمار بل قد تمتد تلك المخاطرة لتشمل المال المستثمر(رأس المال) بالإضافة إلى العائد المتوقع، وعموماً يمكن أن نعدد من مخاطر الإستثمار مايلي:
- مخاطر العمل:** وهي المخاطرة التي قد تنتج عن الإستثمار في أدوات عائدة إلى مجال عمل معين، قد يفشل هذا العمل وبالتالي لا تتحقق أهداف الإستثمار؛
- مخاطرة السوق:** وهي المخاطرة التي قد تنتج عن التغير العكسي في أسعار أدوات الإستثمار المتعامل بها أو الضمانات العائدة لها نتيجة تقلب أوضاع السوق؛

د.حمزة محمود الزبيدي ، الإدارة المالية المتقدمة ، دار الورق للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية، 2008، ص-ص 46-49.

1

² د.طارق حيدر حردان، أساسيات الإستثمار، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص، ص 16، 17.

-**مخاطرة السعر:** وهي المخاطرة التي قد تنتج عن الإستثمار في أسعار فائدة منخفضة إذا ما إرتفعت الفائدة بعد ذلك، أو المخاطرة التي تنتج عن خسارة الفائدة المرتفعة إذا ما تم الإستثمار لأجل قصيرة؛

-**مخاطرة القوة الشرائية للنقد:** وهي المخاطرة التي تنتج عن الإرتفاع في المستوى العام للأسعار الذي بدوره يؤدي إلى الإنخفاض في قيمة النقد معبرا عنها بالقوة الشرائية؛

-**المخاطرة المالية:** وهي المخاطرة الناجمة عن عدم القدرة على سداد الأموال المقترضة لغايات الإستثمار أو حتى عن عدم القدرة على تحويل الإستثمارات إلى سيولة نقدية بأسعار معقولة؛

-**المخاطرة الإجتماعية أو التنظيمية:** وهي المخاطرة التي تنجم عن التغيرات العكسية في الأنظمة الإجتماعية والتعليمات والقوانين التي يكون من شأنها التأثير على مجالات الإستثمار وأسعار أدوات الإستثمار (تنجم عن سن التشريعات المتعلقة في التأمين و المصادرة أو رفع معدلات الضرائب والرسوم على الإنتاج.. إلخ).

2.5. قرارات التمويل: هي تلك القرارات المتعلقة بتحديد وصياغة هيكل التمويل لشركة الأعمال وإختيار هيكل التمويل الأمثل لتعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم وذلك من خلال تحقيق الحد الأدنى لكلفة التمويل. حيث كلما انخفضت كلفة التمويل كلما ارتفعت القيمة السوقية للأسهم، وفقا لذلك تسعى الإدارة المالية إلى تجديد النسبة المثلى لكل نوع من مصادر التمويل، بالإضافة إلى إهتمامها بشكل العلاقة التي يجب أن تكون بين التكوين الإستثماري لشركة الأعمال وبين قرارات التمويل فيها، حيث أنها تنتظر للعلاقة من زاوية معدل العائد على الإستثمار المتوقع تحقيقه وكلفة التمويل التي تتحدد وفق مصادر تمويل الإستثمارات.

*مصادر التمويل:

يمكن تقسيم مصادر التمويل إلى مصادر أموال طويلة الأجل في الإستثمارات الطويلة ومصادر ومصادر أموال قصيرة الأجل في الإستثمارات قصيرة الأجل وتتمثل فيما يلي¹:

أ.مصادر التمويل قصيرة الأجل: يقصد بالتمويل قصير الأجل تلك الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من الغير وتلتزم بردها خلال فترة لا تزيد على العام عادة، وتكون تلك الأموال موجهة لنشاط الإستغلال، حيث توجد عدة مصادر للتمويل قصيرة الأجل ويمكن إجمالها بنوعين أساسيين هما:

-**الإئتمان التجاري:** وهو عبارة عن تمويل قصير الأجل يمنحه المورد إلى المشتري مقابل شراء بضاعة بقصد إعادة البيع أو إستخدامها كمادة أولية لإنتاج بضاعة مصنعة، ويحتاج المشتري إلى هذا النوع من التمويل في حالة عدم كفاية رأس المال.

¹ د. أحمد بوراس، تمويل المنشآت الإقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2008، ص-ص 35-42.

- **الإئتمان المصرفي:** تحتاج المشاريع عادة خلال دورتها الإستثمارية التشغيلية إلى التمويل قصير الأجل خلال فترة زمنية محددة لتغطية الإحتياجات خلال هذه الدورة أو التوسع في نشاط المؤسسة، وعادة يشترط المصرف أن يتم تسديد قيمة القرض في فترة أقل من سنة.

ب. **مصادر التمويل طويلة الأجل:** هي تلك المصادر التي تكون مدتها أكثر من سنة وتستخدم في الإستثمارات طويلة الأجل أو لتلبية الإحتياجات الدائمة لبعض الأصول المتداولة وتنقسم إلى نوعين:

- **مصادر التمويل الخارجي:** وهي المصادر التي يمكن الحصول عليها من خارج المؤسسة وتصنف إلى مايلي:

الأموال الملكية: تعرف أموال الملكية بأنها الأموال التي يقدمها أصحاب المؤسسة، وتمثل المصدر الأول للتمويل بالنسبة للمؤسسات الجديدة، وتعتبر القاعدة التي تستند إليها المؤسسة القائمة وهي الأسهم العادية والأسهم الممتازة.

الأموال المقرضة: يمكن الحصول عليها بواسطة السندات وهي أوراق مالية ذات قيمة إسمية واحدة تصدرها الشركة وتطرح للتداول إلى الأفراد والمؤسسات بهدف الحصول على تمويل طويل الأجل وبفائدة سنوية ولها تاريخ إستحقاق، وكذلك بواسطة القروض المصرفية طويلة الأجل وهي إحدى مصادر التمويل طويلة الأجل التي تمنح مباشرة من الجهاز المصرفي وتكون مدتها أكثر من سنة وتمنح مثل هذه القروض من البنوك ومؤسسات الأموال الأخرى المحلية من داخل البلد أو خارجية من خارج البلد ويتم تحديد مبلغ القرض وسعر الفائدة وطريقة الدفع بالإتفاق مع المقرض وكذلك أسلوب إعادة المبلغ المقرض.

- **مصادر التمويل الداخلي:**

ويمكن تصنيفها كما يلي :

الإهلاك: يعرف الإهلاك على أنه عملية تناقص القيمة المحاسبية لأصل من الأصول، ناتج عن إستعماله بمرور الزمن أو عن تطور التكنولوجيا أو آثار أخرى.

المؤونات: هي مبالغ مالية موجودة لمواجهة حوادث محتملة لها تأثير مباشر على نشاطات المؤسسة، وتصنف إلى ثلاث مجموعات هي مؤونات تدهور قيم عناصر المخزونات، مؤونات تدهور قيم الحقوق من الزبائن وأوراق المالية والتجارية، مؤونات الأعباء والخسائر من أخطار وضمانات وغيرها.

3.5. قرارات توزيع الأرباح: تتضمن مجموعة من القرارات هذا النشاط كافة الأمور التي تحدد النسبة المئوية للأرباح النقدية التي توزع على المساهمين من حملة الأسهم العادية وزمن توزيع هذه الأرباح.

تعتبر هذه القرارات مهمة للإدارة المالية نظرا للرغبات المتعارضة فيما بين المستثمرين والإدارة، فالمستثمرين يرغبون بزيادة مكاسبهم النقدية من خلال توزيع الأرباح عليهم، في حين تفضل الإدارة زيادة الجزء المحتجز لضمان أموال مهمة لأغراض التوسع الإستثماري داخل شركة الأعمال.

*سياسات توزيع الأرباح:

وتتمثل هذه السياسات في ما يلي¹:

أ- **سياسة فائض التوزيعات:** وتقوم هذه السياسة على أساس أن المستثمر يفضل قيام المؤسسة بإحتجاز الأرباح بدلا من إجراء التوزيعات، إذا كان العائد الذي تحققه المؤسسة بإعادة إستثماره للأموال عند مستويات خطر مماثلة؛

ب- **التوزيعات الثابتة:** والتي تنطوي على توزيع نسبة ثابتة من الأرباح، وتقوم الإدارة بزيادة النسبة إلا إذا كانت لها رؤية واضحة عن مستقبل أرباح المؤسسة؛

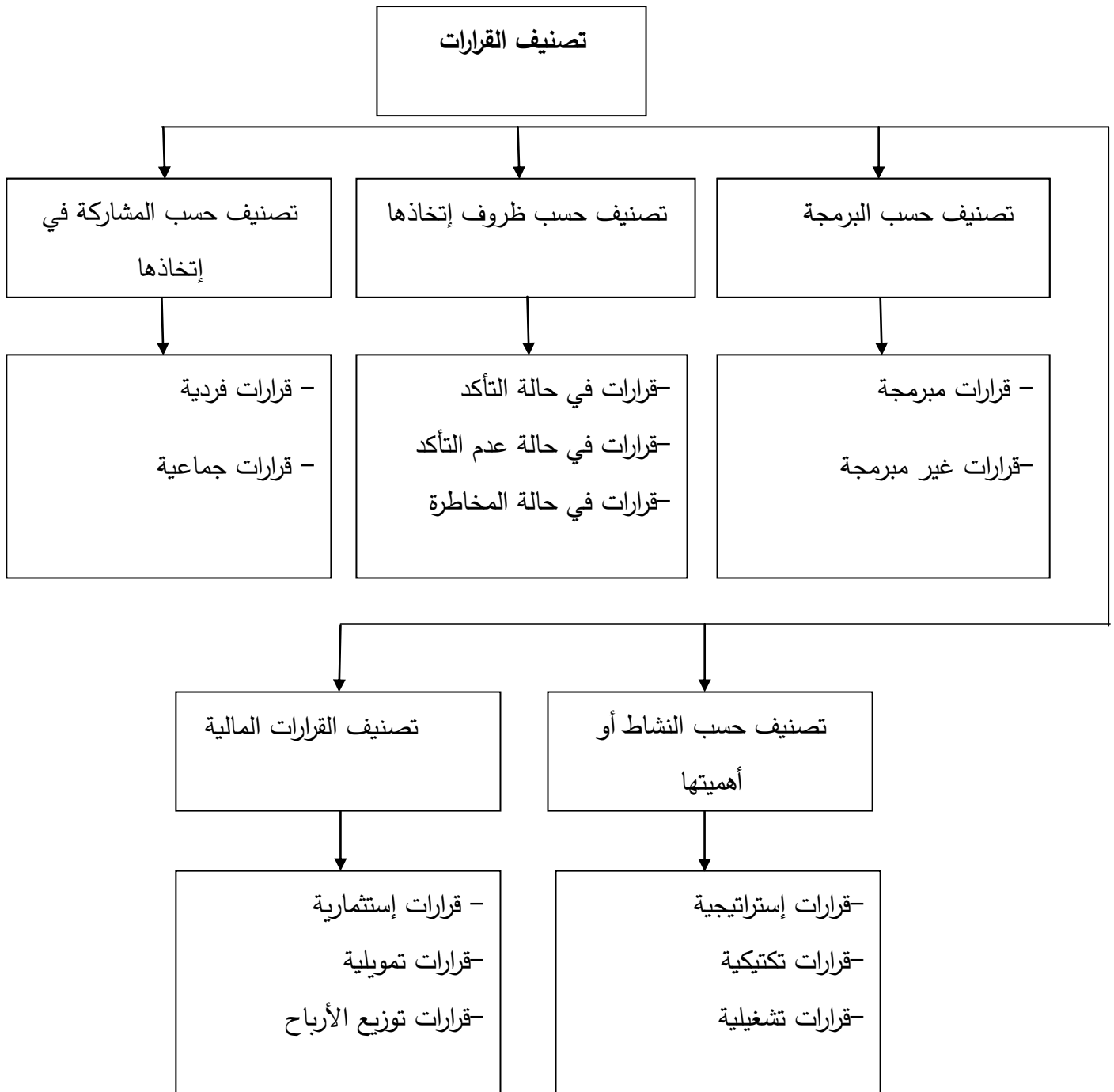
ج- **سياسة الحد الأدنى زائد الفائض:** والتي تنطوي على القيام المؤسسة بإجراء حد أدنى من التوزيعات ثابت وفي الفترات التي ترتفع فيها أرباح المؤسسة تقوم بإجراء توزيعات إضافية؛

د- **خطة إعادة إستثمار التوزيعات:** تتيح هذه الخطة قيام المؤسسة بطريقة مباشرة بإستخدام التوزيعات في شراء أسهم إضافية لبعض المؤسسات، وتتلائم هذه السياسة مع المستثمرين الذين لا يرغبون في الحصول على دخول حالي.

¹ د. محمد صالح الحناوي، د. جلال إبراهيم العيد، الإدارة المالية (مدخل القيمة وإتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية،

2006، ص-ص 397-418.

الشكل رقم (2): تصنيف القرارات



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ما تم ذكره.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات والمشاكل التي تواجهها

رغم تعدد القرارات التي يتخذها المدير في اليوم الواحد، إلا أن إتخاذ أي قرار مهما كان بسيطاً يستلزم من الإدارة التفكير في عدة عوامل التي تأثر في هذا القرار، من خلال إتخاذ القرارات بإتباع مراحل معينة وتجميع البيانات والمعلومات وتحليل ما يحيط بها من ظواهر وعوامل مختلفة بإستعمال أساليب كمية

وكيفية مساعدة في إتخاذ القرار الرشيد، وفيما يلي عرض لأهم العوامل التي تأثر على عملية إتخاذ القرارات¹:

أولاً: العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات

1-عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة: تتمثل هذه العوامل في الضغوطات الخارجية القادمة من المحيط الخارجي للمؤسسة، والتي لا تخضع لسيطرتها ولا تستطيع التحكم فيها وهي:

- الظروف الإقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع؛
- التطورات التكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الإقتصادية؛
- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين؛
- العوامل التنظيمية الإجتماعية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية؛
- درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق.

إن هذه العوامل ترتب على إدارة المنظمة قرارات لا ترغب في إتخاذها أو ليس في مصلحتها دائماً، فمثلاً إذا كان القرار المتخذ قد تم إتخاذُه تحت ضغوط سياسية أو ذا طابع سياسي أو إجتماعي فمن الصعب إستخدام المنطق الحر الرشيد في إتخاذ القرارات الحكومية المبني على معيار إقتصادي، إلا أن ذلك لا يعني أن لا يقوم صانعو القرارات الإداريين وغيرهم بدراسة عميقة للمسائل والمشكلات وإستخدام إجراءات منظمة وأحكام رشيدة تمكنهم من الوصول إلى إستنتاجاتهم، ولكنه يعني أن إجراءات القرارات لا يمكن إعتتمادها دون وضع عوامل الواقع الذي تعمل فيه المؤسسة.

2.عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة: تتمثل بالعوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة وهي عوامل كثيرة نذكر أهمها:

- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يقيد متخذ القرار بشكل جيد ؛
- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام ؛
- درجة المركزية وحجم المؤسسة ؛
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة ؛
- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة ؛
- القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.
- ويظهر تأثير هذه العوامل بنواحي متعددة ترتبط بما يلي:
- الظروف المحيطة بمتخذ القرار؛
- تأثير القرار على مجموع الأفراد في المؤسسة ؛
- الموارد المالية والبشرية والفنية المتاحة أمام إدارة المؤسسة.

¹ د.سليم بطرس جلدة، أساليب إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص27.

3. عوامل شخصية ونفسية:

وهذه العوامل تشمل كامن له علاقة بإتخاذ القرار إبتداءا بالمدير الإداري متخذ القرار ومستشاريه ومساعديه الذين يشاركونه في صنع القرار، وهذه العوامل تقسم إلى نوعين هما¹:

3-1- عوامل نفسية:

هذه العوامل تتعدد فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفسي المتصل به وأثره في عملية إتخاذ القرار، وخاصة في مرحلة إختيار البدائل من مجموعة البدائل المتاحة.

3-2- عوامل شخصية:

هذه العوامل تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته وهناك الكثير منها يؤثر في عملية إتخاذ القرارات، فالقرار يعتمد على الكثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد التي تطورت معه قبل وصوله للمؤسسة، وعليه تشكل عمليات إختيار أفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في المؤسسة .

ثانيا: المشكلات والصعوبات التي تواجه عملية إتخاذ القرار:

إن عدم وجود قرار يرضي جميع العاملين داخل المؤسسة يعتبر من أهم المشكلات التي تواجه عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة، ولذا يمكن إجمال هذه المشكلات بما يلي²:

- طغيان الإعتبارات الإجتماعية، والتأثيرات الشخصية التي تضعها الجماعات والهيئات والمنظمات المهنية والتي تؤدي بدورها عدم الإلتزام بالموضوعية في عملية إتخاذ القرارات؛

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

- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق بإتخاذ القرار والتي يجب إدراك الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية للمؤسسة، مما يؤدي إلى صعوبة تحقيق الأهداف حسب الأولوية؛

- تأثير الإعتبارات السياسية والإقتصادية على موضوعية القرارات حيث نجد أن للأحزاب السياسية دورا كبيرا في ذلك خصوصا في الدول النامية التي يحكمها حزب واحد؛

- عدم مرونة القوانين واللوائح والعمليات المعمول بها في المؤسسات، حيث أن معظم هذه اللوائح قد صيغت بظروف معينة وفي وقت معين وكانت مناسبة في ذلك الوقت ؛

- ضعف الرقابة وعدم متابعة تنفيذ القرارات، وبسبب ذلك قد تنفذ هذه القرارات بطريقة خاطئة بقصد أو بدون قصد مما يفقد المؤسسة المصدقية عند إتخاذ قرارات أخرى لاحقة.

بالإضافة إلى الكثير من العوائق التي تمنعه من الوصول إلى القرار المناسب، وتتمثل هذه العوائق في³ :

¹ د. محمد الصيرفي، القرار الإداري و نظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص145.

² د. بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص218.

³ د. عمار عوايدي، نظرية القرار الإدارية بين علم الإدارة والقانون الإداري، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص55.

1- عدم إدراك المشكلة وتحديدها:

يلقي متخذ القرار صعوبة في تحديد المشكلة نتيجة تداخل مسبباتها بنتائجها، مما يتعسر عليه عدم القدرة على تمييزها بدقة وبالتالي تتجه جهوده لمعالجة المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية لعدم قدرة تحديدها و تعريفها.

2- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق بإتخاذ القرار:

إن القرارات تسعى دائما لتحقيق مجموعة من الأهداف، هذه الأخيرة قد تتعارض مع بعضها وقد تتعارض مع أهداف بعض الإدارات و الأقسام أيضا، كما قد تختلف في أهميتها مما يتطلب من متخذ القرار أولا، التمييز بين أقل الأهداف أهمية، ثم توجيه الجهود لتحقيق الأهداف الأكثر أهمية.

3- شخصية متخذ القرار:

قد يكون متخذ القرار واقعا عند إتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل، كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو القيود الخارجية، وبالتالي ينجم عنها خضوع متخذ القرار لسلطة أعلى تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما ينعكس سلبيا على أفكاره وتطلعاته مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها.

4- نقص المعلومات:

يعد عدم توافر المعلومات من أهم الصعوبات التي تواجه متخذ القرار، إذ تعد المعلومات من أهم موارد المؤسسات في العصر الحديث حيث يجب أن تعطى صورة متجددة عن بيئة العمل و ظروفه وإمكاناته والقيود. وبما أن فعالية القرار تبنى على صحة المعلومات التي استخدمت لإتخاذها، فإن متخذ القرار مطالب بتحديد نوع المعلومات اللازمة ومصادر الحصول عليها، والعمل على جمعها وتحليلها وتحديثها باستمرار.

ثالثا: علاقة القرارات بالوظائف الإدارية:

إن عملية إتخاذ القرارات مرتبطة ارتباطا وثيقا بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه ورقابة وتتمثل فيما يلي¹:

1- إتخاذ القرارات والتخطيط:

يتم التخطيط من خلال تحديد الخطوات اللازمة لتنفيذ برنامج معين، ولكي تكون الخطة ناجحة ينبغي أن تتم على أساس أهداف واضحة وأسلوب مبسط وتحليل سليم وترتيب واضح للأعمال، كما ينبغي أن تتسم بالمرونة والموازنة، كما يجب الإستعانة بكل الإمكانيات المتوفرة لديهم إلى أقصى حد ممكن قبل الإلتجاء إلى غيرها من الإمكانيات البديلة وأن يسترشد بالتوجيهات السابقة إذا ما أرادوا أن يضمنوا لخطتهم

¹ د. خميس السيد إسماعيل، القيادة الإدارية، مجلة العلوم الإدارية، العدد 14، 2002، ص 112.

النجاح، كما أن عملية التخطيط تتضمن نشاطا ذهنيا يتعلق بالمستقبل والتنبؤات المستقبلية، على ضوء ذلك يتضح مدى الارتباط المتواجد بين التخطيط وإتخاذ القرار من خلال عدة أوجه تشابه في مختلف المراحل أي أن العملية التخطيطية قائمة على إتخاذ القرارات.

2- إتخاذ القرارات والتنظيم:

ترتبط عملية إتخاذ القرارات بالتنظيم من زوايا متعددة أهمها الهيكل التنظيمي، طبيعة العلاقات بين الأفراد، تقسيم العمل ومسؤوليته، هذا ما يجعله يؤثر على عملية إتخاذ القرارات، كما أن العلاقات غير رسمية تؤثر على عملية إتخاذ القرارات من خلال وضع العقوبات أمام تنفيذ القرارات التي تتخذها القيادات الرسمية.

3- إتخاذ القرارات والتنسيق:

يعتبر التنسيق عنصرا هاما من عناصر العملية الإدارية، ويتجلى ذلك من خلال تنظيم وتوحيد الجهود والطاقات البشرية والمالية لإتخاذ قرار معين وتنفيذه وتحقيق الإنسجام بين نشاطات الأقسام وبين جهود العاملين بها. وتبرز العلاقة بين التنسيق وعملية إتخاذ القرارات وذلك من خلال تزايد الحاجة للتنسيق لإزالة العوائق الإدارية التي تواجه عملية إتخاذ القرارات وذلك من خلال عقد المؤتمرات.

4- إتخاذ القرارات ووظيفة التوجيه:

إن وظيفة التوجيه ذات علاقة وثيقة وإعتمادية بعملية إتخاذ القرارات بحيث تتخذ سلسلة من القرارات الإدارية التي تبين الأسلوب الأفضل في التوجيه وإصدار الأوامر والتعليمات، الوسائل المستخدمة في التحفيز، طرق الإشارة المتبعة، كل هذا من شأنه القضاء على التضارب بين مصالح العاملين والإدارة وبين العمال فيما بينهم ما يساعد على متابعة سير العمل والإشراف عليه.

5- إتخاذ القرارات والرقابة:

ترتبط وظيفة الرقابة بإتخاذ مجموعة من القرارات وتتمثل في:

- النشاطات التي تخضع للرقابة ؛
- أنواع ومعايير الرقابة؛
- نوع المعلومات المطلوبة للرقابة؛
- الوقت المناسب لتصحيح الانحرافات.

المبحث الثاني : إعتداد أدوات التحليل المالي في إتخاذ القرارات .

بعد أن وضعنا في المبحث السابق مفهوم عملية إتخاذ القرارات سنقوم فيما يلي الكشف عن علاقة التحليل المالي بهذه العملية من خلال إبراز الدور الذي تلعبه أدوات التحليل المالي مثل مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة مما يسهل ويساعد الإداريين على إتخاذ القرارات.

المطلب الأول:أهمية القوائم المالية في إتخاذ القرارات.

مع تطور المؤسسات الإقتصادية ونموها وكبر حجمها أصبحت القرارات المتخذة تتحكم في مستقبل المؤسسات وتؤثر عليها، بما أن هذه القرارات تتخذ عادة بالإستناد إلى القوائم المالية أصبح من الضروري الإهتمام بالأدوات الرقابية التي تستخدم في التأكد من مصداقية هذه القوائم والتي يفرض أن تقدم معلومات صحيحة حول وضعية المؤسسة¹.

حيث تعتبر هذه المعلومات من أهم الأغراض التي تحتفظ من أجلها المؤسسة بالقوائم المالية، فمثلا قد يحتاج المدير لإتخاذ قرار تسعير أحد منتجات المؤسسة، أو تحديد عدد الوحدات المنتجة، كذلك يحتاجها المستثمر لإتخاذ قرار خاص بالإستثمار في المؤسسة من عدمه، وقد يتطلب الأمر من البنك الذي تتعامل معه المؤسسة أن يقرر ما إذا كان يوافق على منحها قرض معين، وفي كل الأحوال كلما توفرت المعلومة المناسبة كلما زادت نسبة إتخاذ قرارات سليمة ورشيدة.

إن الوظيفة والهدف النهائي للمعلومات هو زيادة المعرفة، أو تخفيض حالات عدم التأكد لدى مستخدميه هذه المعلومات، مما يساعدهم على إتخاذ القرارات الهادفة في إطار موضوعي، حيث يحصل متخذ القرار على المعلومات اللازمة لقراراته من مصادر مختلفة، لذلك تعتبر القوائم المالية أفضل مصدر للمعلومات، والسبب في ذلك أن لهذه المعلومة الكمية قابلية للتحقيق من صحتها، كما أن أحد الأهداف الرئيسية للقوائم المالية هو توفير المعلومات من أجل إتخاذ القرار.

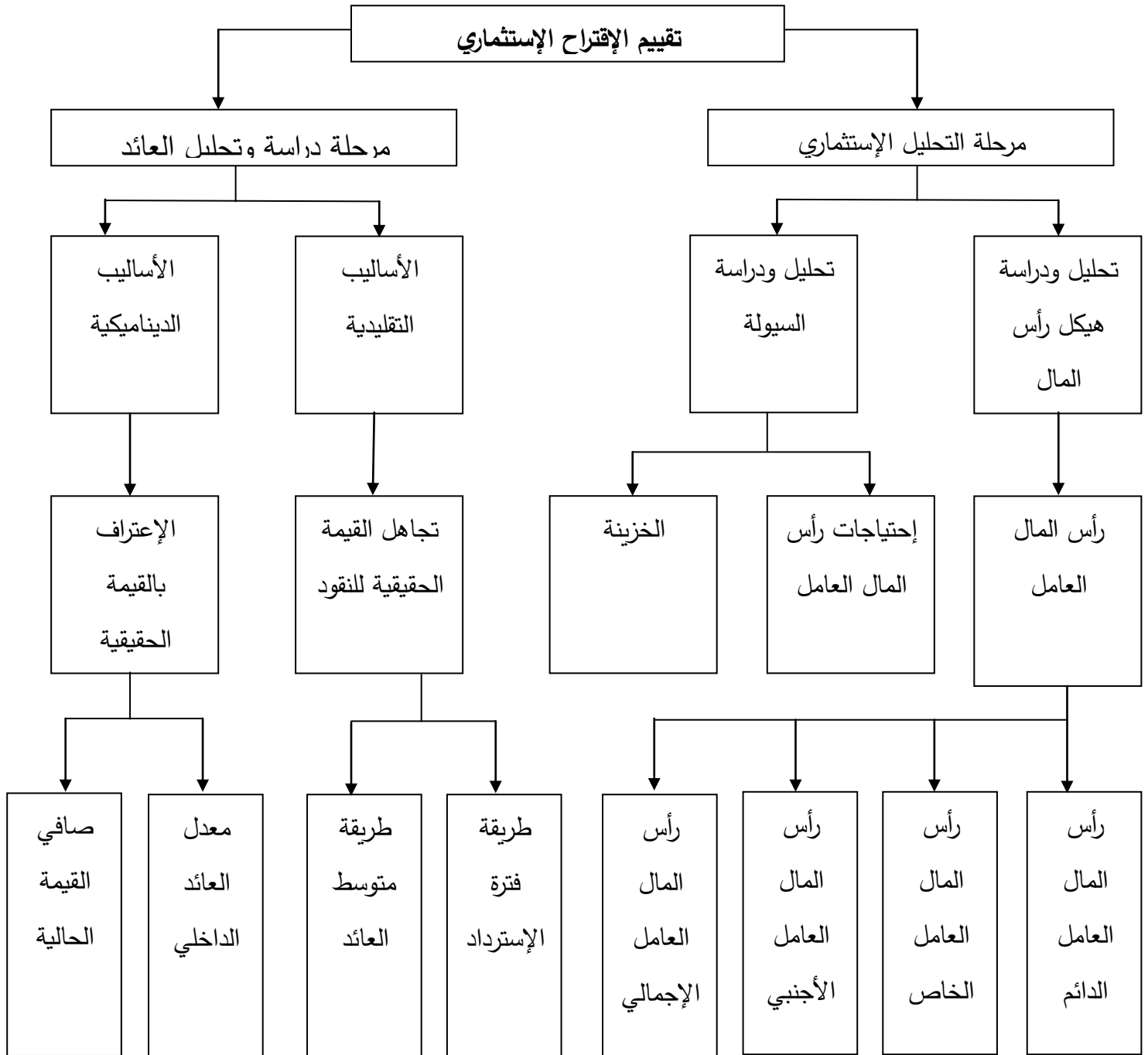
المطلب الثاني: دور مؤشرات التوازن المالي في إتخاذ القرارات.

أولاً: دور مؤشرات التوازن المالي في إتخاذ القرارات

تعتبر مؤشرات التوازن المالي من التقنيات الأساسية في التحليل المالي، فهي تهدف بالدرجة الأولى إلى معرفة مدى تحقيق المؤسسة لتوازنها المالي و تقدم الوضعية الحقيقية لها، كما أنها تقيم أداء المؤسسة و بالتالي تمد المدير المالي بالمعلومات لإتخاذ القرارات المتعلقة بمصادر التمويل المثلى وقرارات تخطيط

¹ حسين بلعجوز ، مرجع سبق ذكره،ص-ص 328-340.

الإستثمارات، كما أنها تعطي معلومات حول الهيكل المالي للمؤسسة وسيولتها مما تساعد على إتخاذ القرار الإستثماري¹، كما هو موضح في الشكل التالي:
الشكل(3): مراحل تقييم الإقتراح الإستثماري



المصدر: حنفي عبد الغفار، مرجع سبق ذكره، ص 22.

¹ حنفي عبد الغفار، الإدارة المالية المعاصرة مدخل إتخاذ القرارات، المكتبة العربية الحديث، الإسكندرية، 2000، ص-ص

ويتم تقييم القرارات الإستثمارية عبر المراحل التالية¹ :

1. تحليل السيولة: إن هذا التحليل يهدف لمعرفة التدفق النقدي خلال فترة معينة، وعلى ضوء نتائجه يمكن إتخاذ القرارات المناسبة لتفادي النقص في السيولة، أو العكس لتفادي بقاء سيولة زائدة عن اللزوم بدون استعمال مفيد.

2. تحليل هيكل رأس المال: يهدف هذا التحليل إلى التحقق من أن التمويل يتلائم مع الإستثمار من حيث النوع والمدة بالنسبة للإستثمارات الثابتة، أو الإستثمارات في رأس المال العامل وعلى ضوء نتائجه تتخذ القرارات المناسبة لإعادة التوازن المالي، أو المحافظة عليه بأقل التكاليف الممكنة.

المطلب الثالث : دور النسب المالية في إتخاذ القرارات

يعتبر التحليل المالي بإستخدام النسب المالية من أكثر الوسائل إستخداما لتقييم أداء المؤسسة بل أن البعض يرى أن التحليل المالي هو الأداة الرئيسية لتقييم الأداء سواء على المستوى المشروع أو على المستوى القومي لأن عملية التحليل المالي تسبق عملية إتخاذ القرارات وبالتالي فهي تخدم أغراض التخطيط كما أنها تلي مرحلة التنفيذ ومن ثم فهي تخدم عمليات التقييم والرقابة والمتابعة كما أنها تمثل نقطة البداية عند التفكير في المستقبل².

إن الهدف الرئيسي للتحليل المالي بالنسب هو فهم البيانات الواردة في القوائم والتقارير المالية لتكون قاعدة من المعلومات التي تساعد متخذ القرار في أداء عمله، حيث تقدم النسب المالية تحليلا دقيقا للربحية وخدمة الدين وكذا السيولة بأنواعها، فلا تعطي نسبة من المعلومات تحليلا كافيا لإتخاذ القرار، بل يجب تحليل مجموعة من النسب لإن كل نسبة لها دور في إتخاذ القرار.

ومن أنواع النسب المالية التي يستعان بها لإتخاذ القرارات نجد³:

1.نسبة الربحية: تعبر عن مدى الكفاءة التي تتخذ فيها المؤسسة قراراتها الإستثمارية والمالية .

2. نسب السيولة : تعبر عن مدى قدرة المؤسسة الوفاء بالتزاماتها القصيرة الأجل.

3. نسب النشاط : تقيس هذه الأخيرة كفاءة إدارة المؤسسة في توزيع مواردها المالية توزيعا مناسباً على مختلف الأصول، وهي تساعد المؤسسة في قراراتها المتعلقة بالتخطيط والرقابة المالية واتخاذ الإجراءات التصحيحية، كما أنها تقيم إنجازات ونشاط المؤسسة والحكم على مدى مناسبة البيانات المتبعة من الإدارة.

ومن إستخدامات النسب المالية في إتخاذ القرارات ما يلي⁴:

¹ مرجع سابق، ص243.

² د.محمد صالح الحناوي، د.نهال فريد مصطفى، د.جلال إبراهيم العبد، الإدارة المالية مدخل إتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 65.

³ د.مبارك لسلوس، مرجع سبق ذكره، ص16 .

⁴ د.يوسف قريش، د.إلياس بن ساسي، التسيير المالي، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص47.

1. إستخدام النسب المالية في التخطيط المالي:

بحيث يمكن للمؤسسة إتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء التشغيلي المستقبلي وكذلك قوائم المركز المالي التقديرية باستخدام النسب المستهدفة وتعد هذه الأخيرة من التقدير الشخصي والخبرة المكتسبة لمتخذ القرار بالإضافة إلى الإستعانة بالنسب المالية.

2. إستخدام النسب المالية في قرار الإنفاق:

تستخدم في تقدير التدفقات النقدية الداخلة في عملية تقييم مشروعات الإنفاق الإستثماري، و يستخدم التدفقات النقدية في مجال الموازنة الرأسمالية بتقدير التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، وترتبط التدفقات النقدية بالتوسعات الإنتاجية والتي تتطلب زيادة الذمم والمخزون لتنفيذ هذا الإقتراح الإستثماري، إلا أنه من الصعب إستخدام البيانات التاريخية لتحديد العلاقة بين الذمم النقدية والمخزون وبين المبيعات نظرا لطبيعة المقترحات الإستثمارية التي تغير من هذه العلاقات فإذا كان الإقتراح متشابها للإستثمارات الحالية فإنه من المقبول استخدام النسب المالية للشركة لتقدير حجم الأصول المالية وأوراق القبض والمخزون التي تساعد على إتخاذ القرار المالي.

خلاصة الفصل:

تعتبر عملية إتخاذ القرارات إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة، لذلك فإن نجاح أو فشل أي مؤسسة يعتمد على جودة القرارات التي يتخذها المدير، ونتائج هذه القرارات تظهر في المستقبل، ومن هنا تظهر مدى كفاءته في الوصول إلى القرار الصحيح، ومن أجل الوصول إلى إتخاذ القرار الصائب يتطلب كمية هائلة من المعلومات وأدق الأساليب العلمية التي تساعد في تحديده وإختياره.

كما أن التحليل المالي يلعب دور كبير في إتخاذ القرارات بإعتباره مصدر ومنبع المعلومات، بحيث كل أداة من أدوات التحليل المالي لها دورا في إتخاذ القرار من خلال مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية.

الفصل الثالث
دراسة تطبيقية لمجمع
صيدال "وحدة الحراش"

تمهيد:

يعتبر مجمع صيدال إحدى المؤسسات الصناعية الهامة في الجزائر، التي قطعت شوطا معتبرا في الإنتاج الصيدلاني وذلك في ظل تطلعه المستمر للإرتقاء بمنتجاته على المستوى العالمي وفقا للمقاييس المطابقة للجودة العالمية .

حيث يساهم وبقدر كبير في إنعاش وتنمية الإقتصاد الوطني من خلال تغطية إحتياجات السوق المحلي من المواد الصيدلانية، وكأي مؤسسة صناعية أخرى يطمح مجمع صيدال إلى تحقيق المزيد من النجاحات وذلك بتطوير صناعة صيدلانية ناجحة في الجزائر.

لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- تقديم عام لمجمع صيدال والمؤسسة المستقبلة 'وحدة الحراش'؛
- إستعمال أدوات التحليل المالي في إتخاذ القرارات لمجمع صيدال 'وحدة الحراش' للسنوات 2019-2020-2021 .

المبحث الأول: تقديم عام لمجمع صيدال والمؤسسة المستقبلية 'وحدة الحراش'

إن الشكل الإستراتيجي الذي تحتله الأدوية أدى إلى تأسيس صناعة صيدلانية، نأخذ بعين الاعتبار محاولة تلبية طلبات المجتمع من الأدوية. وتعتبر "صيدال" من أهم المؤسسات التي تنتج وتسوق الأدوية والمواد الصيدلانية في السوق المحلي، كما أنها تعتبر من أحد أهم أقطاب الصناعة في الجزائر.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

قبل أن نتطرق إلى مؤسسة الدراسة ألا وهي وحدة الحراش والتي تعتبر كوحدة من وحدات المؤسسة الأم ألا وهي مجمع صيدال، فلا بد أن نلقي بإطلالة على هذه المؤسسة الأم:

مجمع صيدال هو عبارة عن شركة أسهم برأسمال قدره 2.500.000.000 دج مقره الدار البيضاء بالجزائر، تأسست المؤسسة عام 1962 في شكل محلات عامة، أصبحت عام 1969 عبارة عن "الصيدلية المركزية الجزائرية" بقرار من رئيس الجمهورية، لتعرف باسم صيدال عام 1984 تحت رعاية وزارة الصيدلية المركزية الجزائرية للطاقة والصناعة الكيماوية والبتر وكماوية.

يعد المجمع من أحد أهم الأقطاب الصناعية التي تنشط في ميدان الصناعة الصيدلانية في الجزائر، حيث يشمل المجمع عدة وحدات إنتاجية موزعة على مناطق مختلفة من ربوع الوطن منها (وحدة الحراش، وحدة شرشال، وحدة عنابة، وحدة قسنطينة) بالإضافة إلى وحدات تجارية مهمتها التوزيع وهي (وحدة الوسط، وحدة الشرق باتنة، وحدة الغرب وهران).

• التعريف بوحدة الحراش:

أنشئ مصنع الحراش من طرف المركزية الجزائرية على يد الراحل هواري بومدين يوم 23 مارس 1971 تحت تسمية معمل صناعات المواد الصيدلية في الحراش، وفي سنة 1982 إثر إعادة الهيكلة تغيرت التسمية إلى صيدال.

ويقع المصنع في بلدية المحمدية بدائرة الحراش ولاية الجزائر، حيث يحتل مساحة قدرها 1500 متر مربع، يحتوي على أربع ورشات لإنتاج الأدوية وهي: ورشة الأقراص، ورشة المحاليل، ورشة الشراب وورشة التحاميل، وتحتوي هذه الورشات على تجهيزات منها أربعة آلات للتعليب، آلة وضع البطاقات، مركز لمعالجة المياه، مركز لمعالجة الهواء محصلا أوتوماتيكيا وآلة الطبع، وقد بلغت القدرة الإنتاجية للمصنع ب 15 مليون وحدة بيع والقدرة على التخزين 3026 متر مربع.

وعند إنطلاق مشروع الجامع الأعظم في منطقة هذا المصنع تم نقله سنة 2017 إلى طريق براقبي دائرة الحراش ولاية الجزائر، حيث أصبح ينتج الأقراص فقط، بالإضافة إلى شراكة أجنبية في إنتاج دواء مضاد للسرطان.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة

- تسعى مؤسسة صيدال إلى تحقيق أهداف أنشأت من أجلها والتي نلخصها فيما يلي:
- تحسين وتنمية معارف وخبرات الإطارات في مختلف المجالات: التسييرية، التسويقية والتكنولوجية؛
 - تنويع خط قائمة منتجاته المتواجدة في السوق، تماشياً مع حاجيات هذا الأخير وكذا الأقسام العلاجية المختارة، ورفع حجم المنتجات ذات الإستهلاك الواسع، مع تقديم أدوية منافسة في مجال السعر والجودة (أفضل نوعية)؛
 - السعي في تطوير منتجات جديدة بهدف عصرنه المؤسسة في مجال التصنيع؛
 - رفع الإنتاجية وتحسين إمكانيات الإنتاج؛
 - تغطية إحتياجات السوق الوطنية.

المطلب الثالث: تقديم مديريات والهيكل التنظيمي لوحدة الحراش

أولاً: تقديم مديريات مصنع الحراش وهيكله التنظيمي

يضم مصنع الحراش عدة مديريات أساسية وهي كالتالي :

*مديرية المصنع:

التي لها كل الصلاحيات في إدارة الوحدة وتسييرها طبقاً للقانون والتنظيم المعمول به، وأبرز ما نجده في القانون الداخلي للمؤسسة قانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل يسير تحت إدارته وموارده سواء في العقود التي تربط العمال بالمؤسسة أو التسيير المهني والتقني للوحدة، ويتوزع الهيكل التنظيمي ليشمل عدة مديريات، كل واحدة لها الصلاحيات الخاصة بها ومن بين أهم هذه المديريات نجد :

*مديرية الموارد البشرية :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من بين أهم المديريات داخل المصنع الحراش وهذا نظراً للدور الذي تقوم به، فقد أعطى لها الاهتمام الأكبر من طرف المسؤولين، مما جعلها تقوم بالتنسيق بين جميع المصالح والمديريات ومن بين أهم المهام التي تقوم بها هي :

- الإشراف على عملية تكوين العمال ؛
- حل جميع النزاعات والصراعات القائمة بين العمال ومروسيهم ؛
- القيام بإعلانات التوظيف ؛
- الإشراف على تطبيق القرارات التأديبية ؛
- التكفل بالعلاقات مع الأجهزة الخارجية؛
- متابعة الحياة المهنية للعمال؛
- التكفل بالعطل السنوية والمرضية للعمال .

***مديرية الإعلام الآلي:**

تقوم بالوظائف التالية :

- المشاركة في تطوير جهاز الإعلام الآلي ؛
- متابعة المشروع وتطويره ومعاينة البرنامج المطابق لذلك ؛
- تقوم بإصلاح الأعطاب التي تلحق بأجهزة الإعلام الآلي ؛
- تكوين وتطوير العمال في ميدان الإعلام الآلي .

***مديرية الأمن :**

ترتبط ارتباطا وثيقا بالمديريات المتواجدة بالمصنع وتحرص على الأمن بالمصنع، وتقوم بمراقبة جميع تحركات الأشخاص الذين يزورون المصنع أو السيارات التي تدخل المصنع سواء كانت للأشخاص العاديين أو السيارات الخاصة بالمصنع فكلها تفتش من طرف أعوان الأمن .

***مديرية المحاسبة و المالية :**

تقوم بالوظائف التالية:

- تقوم بتسيير الملفات والاستثمارات ؛
- تقسيم المهام المتعلقة بالمحاسبة والمالية؛
- تصميم جهاز تسيير المحاسبة؛
- تسيير المالية ؛
- متابعة ديون المؤسسة .

***المديرية البرمجة والتنسيق:**

تقوم هذه المديرية بتجميع الموارد وتسيير ورشات الطباعة والنسخ .

***المديرية التقنية :**

-تقوم بالإشراف على المخبر ومراقبة النوعية والتحليل الفيزيائي والكيميائي والتسيير الفني.
-مراقبة كل المشاكل التي تتعرض لها مديرية الإنتاج ومخبر مراقبة الجودة من حيث النوعية وكمية المنتجات.

***مديرية الإنتاج:**

تقوم بإنتاج الأدوية وتعبئتها، وذلك مع نظام يتميز بتجميع الورشات على عدة أشكال.

***مديرية مخبر مراقبة الجودة:**

-تحرص على مراقبة الإنتاج والنوعية .

***مديرية الصيانة:**

-تسهر على تسيير العتاد المكلف بالتحضيرات والمناهج وتسيير قطع الغيار وإصلاحها.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمصنع الحراش



المصدر: من طرف المؤسسة

ثانيا: تقديم مديرية المحاسبة والمالية وهيكلها التنظيمي

ويمكن تقديمها كالتالي:

الفرع الأول: مكتب المحاسبة

يقوم هذا المكتب بتسجيل جميع العمليات المحاسبية الخاصة بالمصنع بداية بتقديم الطلبية ووصول إلى البيع النهائي للمنتجات وكذلك كل عمليات التسديد وحركات الحساب البنكي وتحليل الحسابات . كما يقوم بالمراقبة الشهرية بالتعاون مع مديرية تسيير المخزون، وكذا القيام بالتصريحات الجبائية والضريبية الخاصة بالمصنع .

ويتكون هذا المكتب من عدة إطارات نفصلها كما يلي:

1-مسؤول مصلحة المحاسبة:مهمته الرئيسية تتمثل بأنه مكلف بالمحاسبة العامة أما المهام الفرعية فتتمثل في: المتابعة، المراجعة، تسجيل ملفات الموردين الأجانب، إنشاء موازنة المحاسبة والجبائية، يضمن القيام بالتصريحات الجبائية والضريبية الخاصة بالمصنع، الحرص على تطبيق الإجراءات (نهاية الدورة) الحسابات المشاركة في أعمال الميزانية .

2-محاسب:مهمته الرئيسية مكلف بمحاسبة العامة، أما مهامه الفرعية فتتمثل في تسجيل مختلف اليومية الاستهلاكات، منتجات مختلفة /المنتجات التامة الصنع، مواد أولية، المعدات، التموينات، القيام بالمراقبة والمراجعة الشهرية مع مديرية تسيير المخزون في المصنع . يضمن متابعة الحسابات مع محاسبة الغير، يقوم بإجراء المقارنة بين الحالات الشهرية للمدخلات والمخرجات مع دفتر الأستاذ والميزانية، تحليل الحسابات، المشاركة في أعمال الميزانية (نهاية الدورة)، الحرص على تطبيق الإجراءات .

3-محاسب ثاني: مهمته هي :

-مكلف بتسيير ملفات الزبائن؛

- مكلف بالتحصيلات؛

- تحليل الحسابات المشاركة في أعمال الميزانية ؛

- الحرص على تطبيق الإجراءات .

4- محاسب ثالث: مهمته الرئيسية هي: -مكلف بالتحصيلات؛

- مكلف بتسيير ملفات الزبائن؛

- مكلف بتسيير المنتجات تامة الصنع ؛

-يحدد الوضعية للحقوق ؛

- تحليل الحسابات؛

- المشاركة في أعمال الميزانية؛

- الحرص على تطبيق الإجراءات .

الفرع الثاني: مكتب المالية

يعتبر هذا المكتب استراتيجيا بالنسبة للمؤسسة نظرا للدور الفعال الذي يلعبه في المحيط الداخلي والخارجي لها، حيث يتكفل بالعلاقات البنكية، كما يقوم بمتابعة ومراقبة الخزينة بالإضافة إلى قيامه بالمشاركة في إعداد الموازنة والمخطط التقديري والتمويل الطويل والمتوسط الأجل.

ويتكون هذا المكتب من الإطارات المالية :

1- مسؤول عن المالية :

مهمته الرئيسية تتمثل في أنه مكلف بالمالية.

أما مهامه الفرعية الواجب القيام بها فهي:

- مكلف بمتابعة ومراقبة الخزينة؛

- يقيم الوضعية الشهرية والأسبوعية؛

- يشارك في إعداد الموازنة والمخطط التقديري ومخطط التمويل للمدى الطويل والمتوسط؛

- مكلف بتسيير الحسابات البنكية يشارك في إعداد الميزانية ؛

- الحرص على تطبيق الإجراءات .

2- إطار محاسب مكلف بالصندوق :

مهمته الرئيسية هي: -مكلف بتسيير الصندوق

مهامه الفرعية هي:

- مكلف بتحديث ملفات الموردين مع المالىين؛

-تحديد وضعية الديون؛

-ضمان المحافظة على الأرشيف المحاسبي ؛

- يحلل الحسابات ويقوم بالتهيئة الخاصة بالصندوق المركزي؛

- مكلف بالعلاقات البنكية .

الفرع الثالث: أمانة السر أو السكرتارية

تقوم بالتنسيق بين مكتب المحاسبة ومكتب المالية حيث تتكون من:

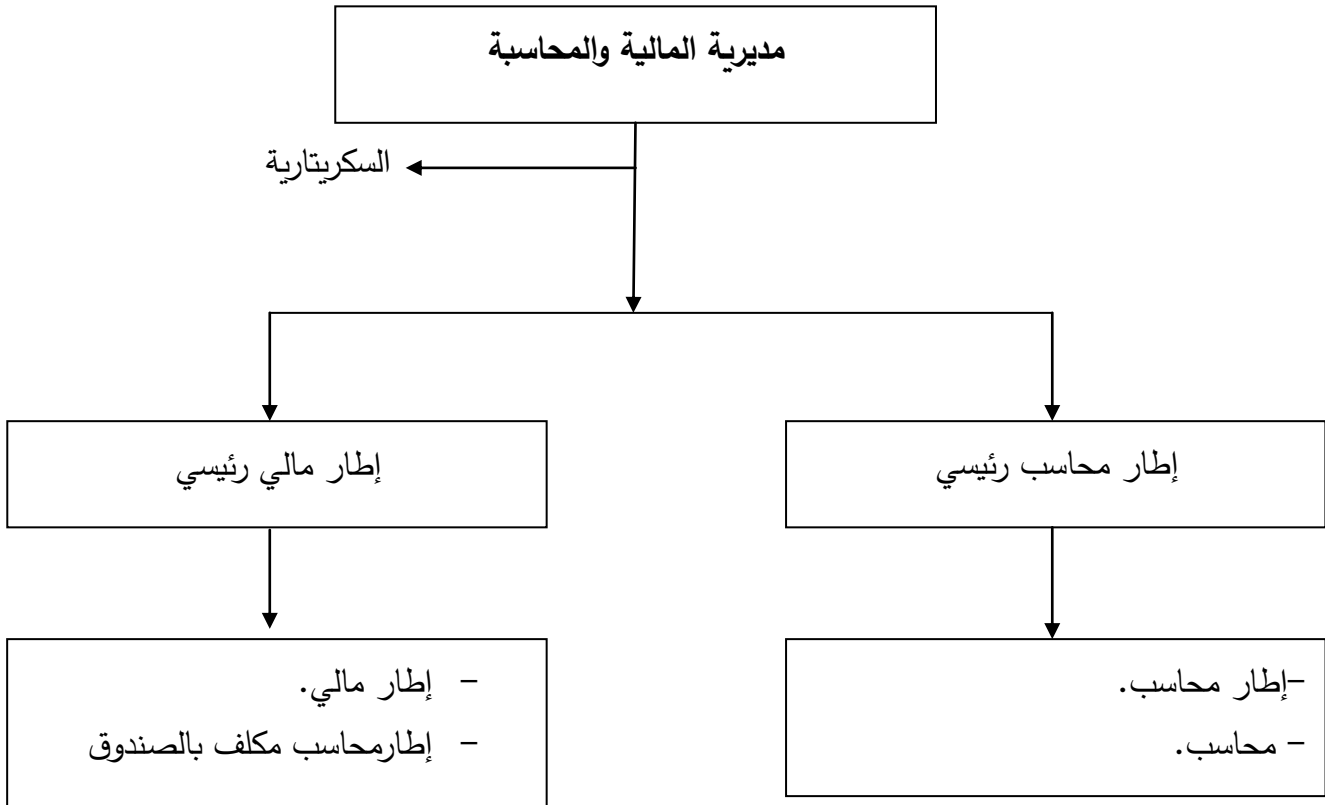
1-أمانة السر:

هي التي تضمن استلام البريد مع تسجيل وقت الدخول والخروج، وتحرير الرسائل كما تقوم بالرد وإعلام رؤوسها وذلك بتحويل كل الرسائل (مكالمات هاتفية، فاكس) كما عليها أن تحفظ السر المهني .

2-تقني سامي في المكتبية :

هو الذي يقوم بتسجيل كل الكتابات المحاسبية، ترتيب الملفات والأوراق المحاسبية، السهر على تسجيل الميزانية واللواحق الأخرى وتطبيق كل الإجراءات .

الشكل رقم 05 : الهيكل التنظيمي لمديرية المحاسبة والمالية.



المصدر: من طرف المؤسسة.

المبحث الثاني: إستعمال أدوات التحليل المالي في إتخاذ القرارات لمجمع صيدال "وحدة الحراش" للسنوات 2019-2020-2021.

بعد قيامنا بتقديم وحدة الحراش ننقل في هذا المبحث إلى تحديد القرارات المالية التي يمكن اتخاذها بناءا على نتائج التحليل المالي للسنوات المالية الثلاثة التالية: 2019-2020-2021 حيث سنقوم بإعداد الميزانية المختصرة باستعمال المعلومات المتوفرة لدينا وحساب مؤشرات التوازن المالي وكذا النسب المالية، أما في المرحلة الثانية سنقوم بحساب بتحليل الإستغلال، أما في المرحلة الثالثة فسنقوم بتحديد القرارات المالية التي يمكن إتخاذها بناءا على النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: التحليل المالي باستعمال مؤشرات التوازن المالي

سنقوم بتقسيم هذا المطلب إلى ثلاث فروع نتناول فيها كل من تقديم الميزانية المالية وحساب المؤشرات التوازن المالي والنسب المالية.

أولا: تقديم الميزانية المختصرة:

جانب الأصول

جدول رقم (06): الميزانية المختصرة للسنوات المالية 2019-2020-2021

الأصول	2019	2020	2021
الأصول الثابتة	3490625284.23	3281225500.09	3198780823.26
قيم ثابتة	3490625284.23	3281225500.09	3198780823.26
الأصول المتداولة	383638756.87	340626143.02	852097376.55
قيم الإستغلال	371921866.05	339001499.58	850396557.83
قيم قابلة للتحقيق	3056.91	26765.30	36001.2
القيم الجاهزة	1173833.91	1597878.14	1664817.52
مجموع الأصول	3874264041.39	3621851643.11	4050878199.81

جانب الخصوم:

2021	2020	2019	الخصوم
3677645536.8	3520951699.9	3777201019.1	الموارد الدائمة
3594682020.51	3420237622.62	3691531935.42	أموال الخاصة
82963516.33	100714077.27	85669083.66	ديون طويلة ومتوسطة الأجل
373232662.97	100899943.22	97063022.02	ديون قصيرة الأجل
373232662.97	100899943.22	97063022.02	ديون قصيرة الأجل
4050878199.81	3621851643.11	3874264041.10	مجموع الخصوم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملاحق

ثانيا: مؤشرات التوازن المالي للميزانية

1. رأس المال العامل الصافي:

رأس المال العامل الصافي = أموال دائمة - الأصول الثابتة

جدول رقم (07): حساب رأس المال العامل الصافي

2021	2020	2019	البيان
3677645536.8	3520951699.9	3777201019.1	أموال دائمة
3198780823.26	3281225500.09	3490625284.23	أصول ثابتة
478864713.54	239726199.01	286575734.87	رأس المال العامل الصافي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملاحق

*التعليق:

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن رأس المال العامل الصافي موجب بمعنى أن المؤسسة تملك هامش أمان ناتج من الفائض في الأموال الدائمة بعد تغطية الأصول الثابتة، وبهذا تستطيع مؤسسة تمويل إستثماراتها محققة بذلك التوازن المال.

حيث إنخفض من سنة 2019 إلى 2020 بنسبة 16.35% وهذا راجع للإنخفاض في قيمة الأموال الخاصة بينما في سنة 2021 إرتفعت قيمته بنسبة 99.75% مقارنة بسنة 2020 وهذا راجع إلى الإرتفاع في الأموال الخاصة، وانخفاض في الأصول الثابتة (بسبب إنخفاض في قيمة الإهلاكات نظرا لتغيير طريقة الإهلاك من الطريقة الخطية إلى طريقة الإهلاك حسب القدرة الإنتاجية).

2. رأس المال العامل الخاص :

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة

جدول رقم (08): حساب رأس المال العامل الخاص

البيان	2019	2020	2021
أموال خاصة	3691531935.42	3420237622.62	3594682020.51
أصول ثابتة	3490625284.23	3281225500.09	3198780823.26
رأس المال العامل الخاص	200906651.19	139012122.53	395901197.25

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملاحق

* التعليق:

نلاحظ أن رأس المال العامل الخاص موجب خلال الفترة وهذا يعني أن المؤسسة قادرة على تمويل أصولها الثابتة من أموالها الخاصة دون الإعتماد على الموارد الخارجية وبالتالي هو مؤشر إيجابي على عدم التبعية للأطراف الخارجية.

حيث إنخفض رأس المال الخاص من سنة 2019 إلى 2020 بنسبة 30.8% بسبب إنخفاض الأموال الخاصة بينما في سنة 2021 إرتفعت قيمته بنسبة 184.8% مقارنة بسنة 2020 وذلك راجع لإرتفاع الأموال الخاصة وإنخفاض الأصول الثابتة.

3. رأس المال العامل الإجمالي:

رأس المال العامل الإجمالي = إجمالي الأصول المتداولة

جدول رقم (09): حساب رأس المال العامل الإجمالي

البيان	2019	2020	2021
الأصول المتداولة	383638756.87	340626143.02	852097376.55
رأس المال العامل الإجمالي	383638756.87	340626143.02	852097376.55

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملاحق

* التعليق:

نستخلص من هذه النتائج أن المؤسسة لها رأس مال العامل الإجمالي موجب خلال السنوات المدروسة، حيث انخفض من سنة 2019 إلى 2020 بنسبة 9% وهذا راجع إلى تناقص في قيمة المخزونات. أما بالنسبة لسنة 2021 إرتفع بنسبة 150% بسبب شراء مواد أولية ومواد تغليف، بالإضافة إلى إنتاج منتجات تامة الصنع عالية القيمة (دواء السرطان).

4. رأس المال العامل الأجنبي:

رأس المال العامل الأجنبي = ديون طويلة الأجل + ديون قصيرة الأجل

جدول رقم (10): حساب رأس المال العامل الأجنبي

البيان	2019	2020	2021
ديون طويلة الأجل	85669083.66	100714077.27	82963516.33
ديون قصيرة الأجل	97063022.02	100899943.22	373232622.97
رأس المال العامل الأجنبي	182732105.68	201614020.27	456196139.3

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملاحق

*التعليق:

من الجدول نلاحظ إرتفاع الديون خلال سنوات الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تعتمد في تمويل نشاطاتها على الديون القصيرة والطويلة الأجل بشكل كبير، خاصة الديون القصيرة الأجل التي كانت في تزايد مقارنة بالديون الطويلة الأجل، وهذا ما يدل على التبعية للأطراف الخارجية.

5. إحتياجات رأس المال العامل:

إحتياجات رأس المال العامل = (أصول متداولة - أصول الخزينة) - (خصوم متداولة - خصوم الخزينة)

جدول رقم (11): حساب إحتياجات رأس المال

البيان	2019	2020	2021
إحتياجات الدورة	371924922.96	339028264.88	850432559.03
موارد الدورة	97063022.02	100899943.22	373232662.97
إحتياجات رأس المال العامل	274861900.94	238128321.66	477199896.06

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملاحق

*التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن إحتياجات رأس المال موجب خلال الفترة، حيث انخفض من سنة 2019 إلى 2020 بنسبة 13.36% وإرتفع في سنة 2021 بنسبة 100.39%، وهذا يعني أن المؤسسة بحاجة إلى موارد مالية لتغطية إحتياجات الدورة، بسبب أن المؤسسة تقوم بشراء المواد المحلية، ويقوم المجمع بشراء المواد الأجنبية لها ودفع مبالغها غير أن المؤسسة تقوم بتسجيلها على الحساب وبالتالي نلاحظ إرتفاع الديون وهذا ما يفسر عدم تغطيتها لحاجياتها.

6. الخزينة الصافية:

الخزينة الصافية = رأس المال العامل - إحتياجات رأس المال العامل

أو

الخزينة الصافية = خزينة الأصول - خزينة الخصوم

جدول رقم (12): حساب الخزينة

البيان	2019	2020	2021
خزينة الأصول	11713833.91	1597878.14	1664817.52
خزينة الخصوم	0	0	0
الخزينة الصافية	11713833.91	1597878.14	1664817.52

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملاحق

*التعليق:

نلاحظ أن الخزينة موجبة وهي وضعية حسنة للمؤسسة وهذا يدل على تجميد السيولة في السنوات المدروسة، فهي تابعة للمجمع وبالتالي هو من يمولها بالأموال ويتحكم في نفقاتها ويلزمها بتسديد مصاريف وذلك ما يفسر سبب تجميدها للسيولة.

المطلب الثاني: التحليل المالي بإستعمال النسب المالية

تعتبر النسب المالية الأهم مؤشرات تقييم أداء المؤسسة، والتي تعطي صورة واضحة عن الوضعية المالية للمؤسسة، حيث يقوم متخذ القرار بإختيار نسب معينة التي تزوده بالمعلومات الكافية لإتخاذ القرار المناسب، وتتمثل هذه النسب فيما يلي:

1- نسب السيولة

تعبر هذه النسبة عن مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالإلتزاماتها القصيرة الأجل بإستخدام أصولها المتداولة، ونلخص هذه النسب في الجدول الآتي:

الجدول رقم (13): حساب نسب السيولة

البيان	السنوات	2019	2020	2021
أصول متداولة (1)		383638756.87	340626143.02	852097376.55
خصوم متداولة (2)		97063022.02	100899943.22	373232662.97
نسبة السيولة العامة (2/1)		3.95	3.38	2.28
أصول متداولة-المخزون (3)		11716890.82	1624643.44	1700818.72
خصوم متداولة (4)		97063022.02	100899943.22	373232662.97
نسبة السيولة السريعة (4/3)		0.12	0.016	0.005
قيم جاهزة (5)		11713833.91	1597878.14	1664817.52
خصوم متداولة (6)		97063022.02	100899943.22	373232662.97
نسبة السيولة الجاهزة (6/5)		0.12	0.06	0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين

أ- تحليل السيولة العامة:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة السيولة العامة للمؤسسة أكبر من 1 حيث تراوحت بين 2.28 و 3.95 خلال السنوات الثلاث (من 2019 إلى 2021)، وهذا يدل على تغطية الأصول المتداولة للديون القصيرة الأجل مع بقاء فائض من الأصول المتداولة، كما يدل أيضا على وجود رأس مال العامل موجب وهامش أمان للمؤسسة خلال السنوات الثلاث، وهذه النسبة تعني أن للمؤسسة سيولة معتبرة، ومن جهة أخرى فإن إرتفاع النسبة لأكثر من 3 خلال السنتين 2019 و 2020 وهذا يعني أن الديون القصيرة الأجل غير كافية لتمويل الأصول المتداولة، ما جعل المؤسسة تلجأ إلى الأموال الدائمة لتغطية العجز.

ب- تحليل السيولة السريعة:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة السيولة السريعة منخفضة حيث بلغت 0.12 في 2019 و 0.016 في 2020 و 0.005 في 2021 وهذا شيء سلبي بالنسبة للمؤسسة، لأن الحالة المثلى تكون ما بين 0.2 و 0.5 وهذا ما يدل على أن المؤسسة غير قادرة على تسديد الديون القصيرة الأجل دون الإعتماد على المخزونات.

ج- تحليل السيولة الجاهزة:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة السيولة الجاهزة للسنوات الثلاث 2019، 2020، 2021 قدرت ب 0.12، 0.06، 0.01 على التوالي وهي نسب ضعيفة وهذا شيء سلبي بالنسبة للمؤسسة لأن الحالة

المثلّي تكون ما بين 0.2 و 0.3 وهذا يعني أن المؤسسة غير قادرة على الوفاء بديونها القصيرة الأجل بالإعتماد على القيم الجاهزة، مما يعرضها لصعوبات مالية.

2-نسب النشاط

تعبّر هذه النسبة عن مدى نجاح المؤسسة في إستغلال أصولها وخصومها، وفيما يلي أهم النسب التي تنطبق على مؤسسة صيدال:

الجدول رقم(14):حساب نسب النشاط

البيان	السنوات	2019	2020	2021
المشتريات السنوية (1)* المشتريات الآجلة (الموردون+أوراق الدفع) (2)		120469826.77 76607738.98	173848577.35 72401404.40	585791592.13 351061551.31
معدل دوران الموردين (2/1)*		1.57 مرة	2.40 مرة	1.67 مرة
360يوم (3) معدل دوران الموردين (4)		360 1.57	360 2.40	360 1.67
مدة تسديد ديون الموردين (4/3)		229	150	216
المبيعات (5) متوسط الأصول الثابتة (6)		303717968.62 3624537186.1	422361590.69 3385925392.2	1221868083.2 3240003161.7
معدل دوران الأصول الثابتة (6/5)		0.08	0.12	0.38
المبيعات (7) [†] متوسط إجمالي الأصول (8)		303717968.62 3870281740.1	422361590.69 7496115684.21	1221868083.2 3836364921.5
معدل دوران إجمالي الأصول (8/7)		0.08	0.06	0.32

* انظر إلى الملحق 11 و12.

[†] انظر إلى الملحق 3 و6 و9.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملاحق

- متوسط إجمالي الأصول = (إجمالي الأصول أول مدة + إجمالي الأصول آخر مدة) ÷ 2
 - متوسط الأصول الثابتة = (الأصول الثابتة أول المدة + الأصول الثابتة أول المدة) ÷ 2
 - معدل دوران الزبائن: لا يمكن حسابه لأن المؤسسة لا تتوفر عندها زبائن وإنما تقوم ببيع المنتجات للوحدات التجارية بدون فاتورة، أما توفر الزبائن في سنة 2021 وذلك لبيع المؤسسة مواد تغليف بقيت لديها بمبلغ بسيط وهو 16001.20.
 - عند حسابنا لمعدل دوران الأصول الثابتة ومعدل دوران إجمالي الأصول لم نأخذ حساب 70 المبيعات بينما أخذنا حساب 72 تغير مخزونات المنتجات المصنعة لأن المؤسسة عندما تباع للوحدات التجارية لا تقوم بإعداد فاتورة البيع.
 - كل المبالغ الميزانية وجدول حساب النتائج متضمنة الرسم (TTC)، أما بالنسبة للمشتريات فهي خارج الرسم (HT) لذلك قمنا بتحويلها إلى TTC ، وفقا للمعادلة التالية:
- $$TTC = 1.19 \times HT$$

1- تحليل معدل دوران الموردين:

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة قدرت خلال السنوات الثلاثة 2019، 2020 و 2021 ب 1.57 ، 2.40 و 1.67 على التوالي وهذا يعني أن المؤسسة دفعت ديونها في الموعد المحدد.

2- تحليل فترة السداد:

من خلال الجدول نلاحظ أن فترة السداد كانت 229 يوم في سنة 2019 وهي فترة طويلة ثم إنخفضت سنة 2020 إلى 150 يوم وهي تعتبر مدة طويلة نسبيا، وفي 2021 إرتفعت إلى 216 يوم، فهذا لصالح المؤسسة.

3- تحليل معدل دوران الأصول الثابتة:

من خلال الجدول نلاحظ أن معدل دوران الأصول الثابتة أقل من 1 حيث بلغ سنة 2019 ب 0.08 وهي نسبة ضعيفة جدا، وإرتفعت في سنتي 2020 و 2021 إلى 0.12 و 0.38 على التوالي، لكن رغم هذا الإرتفاع تبقى النسبة ضعيفة، وهذا يعني عدم قدرة المؤسسة في تحقيق الإستفادة المثلى من الأصول الثابتة في زيادة الإنتاج.

4- تحليل معدل دوران إجمالي الأصول:

من خلال الجدول نلاحظ أن المعدلات المتحصل عليها خلال السنوات الثلاث ضعيفة جدا حيث قدرت في 2019 ب 0.08 و 2020 ب 0.06 و 2021 ب 0.32 ويدل هذا الإنخفاض على أن المؤسسة عرفت تراجع كبير في أدائها، وكذلك إنخفاض في فعالية كفاءتها التشغيلية في الإستغلال الأمثل لمجموع أصولها لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج.

3-نسب المديونية

تقيس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها، وتحسب كما يلي:

الجدول رقم(15):حساب نسب المديونية

البيان	السنوات	2019	2020	2021
إجمالي الالتزامات(1)		182732105.68	201614020.49	456196179.3
إجمالي الأصول(2)		3874264041.10	3621851643.11	4050878199.81
نسبة المديونية(2/1)		0.047	0.056	0.11

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الميزانية

- تحليل المديونية:

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة منخفضة وهذا يدل على أن المؤسسة قادرة على تسديد ديونها.

4-نسب الهيكل المالية:

لقياس درجة إعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أنشطتها نقوم بحساب ما يلي:

الجدول رقم (16): حساب نسب الهيكل المالية

البيان	السنة	2019	2020	2021
الأموال الدائمة(1)		3777201019.1	3520951699.1	3677645536.8
الأصول الثابتة(2)		3490625284.23	3281225500.09	3198780823.26
نسب التمويل الدائم(2/1)		1.08	1.07	1.14
الأموال الخاصة(3)		3691531935.42	3420237622.62	3594682020.51
الأصول الثابتة (4)		3490625284.23	3281225500.09	3198780823.26
نسبة التمويل الخاص (4/3)		1.06	1.04	1.12
الأموال الخاصة(5)		3691531935.42	3420237622.62	3594682020.51
مجموع الديون(6)		182732105.68	201614020.27	456196139.3
نسبة الإستقلالية المالية(6/5)		20.2	16.96	7.87
مجموع الديون (7)		182732105.68	201614020.27	456196139.3
مجموع الأصول(8)		3874264041.39	3621851643.11	4050878199.81
نسبة التمويل		0.05	0.06	0.11

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملاحق.

1-تحليل نسبة التمويل الدائم:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم خلال السنوات المدروسة 2019، 2020، 2021 كانت أكبر من 1 مما يعني أن المؤسسة تمكنت من تغطية كل أصولها الثابتة من أموالها الدائمة الفترة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل.

2-تحليل نسبة التمويل الخاص:

نلاحظ أن نسبة التمويل الخاص أكبر من 0.25 وهذا ما يدل على أن المؤسسة تمول أصولها الثابتة بواسطة أموالها الخاصة حيث بلغت 1.06% في سنة 2019، و1.04% في سنة 2020، و1.12% في سنة 2021.

3-تحليل نسبة التمويل الخارجي:

تعبر هذه النسبة على مدى إعتماد المؤسسة على مصادر خارجية في تمويل نشاطها و قدرت هذه النسبة ب 0.05% في سنة 2019، و0.06% سنة 2020، أما سنة 2021 قدرت ب 0.11% ، نلاحظ أن نسبة التمويل الخارجي لا تتجاوز 1 وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تواجه صعوبة في سداد قيمة الديون حين يصل موعد إستحقاقها.

4-تحليل نسبة الإستقلالية المالية:

نلاحظ من خلال الجدول أن هذه النسبة مرتفعة خلال السنوات المدروسة 2019، 2020، 2021، أي يوجد ضعف في الديون وتغطيتها الأموال الخاصة بنسبة 20.2% سنة 2019 وإنخفضت هذه النسبة ب 16.96% سنة 2020 وإستمرت في الإنخفاض في 2021 بنسبة 7.87% ، وذلك لإرتفاع مجموع الديون خلال السنة ومنه المؤسسة تعتمد على التمويل الداخلي.

المطلب الثالث: التحليل الأفقي والرأسي للميزانية لمجمع صيدال ' وحدة الحراش'

*التحليل الأفقي:

قمنا بداية بإعتماد الميزانية لسنة 2019 كسنة أساس وهذا مما يمكننا من رصد التغيرات الحادثة في مختلف البنود الواردة في الميزانية لسنة 2020، وكذلك إعتماد سنة 2020 كسنة أساس بالنسبة لسنة 2021 ، كما هو موضح في الشكل التالي:

جدول رقم (17): التحليل الأفقي لميزانية مجمع صيدال 'وحدة الحراش' لسنة 2019-2020-2021
جانب الأصول:

الأصول	2019	2020	النسبة %	2021	النسبة %
الأصول الثابتة	3490625284.23	3281225500.09	(%5.9)	3198780823.26	(%2.5)
قيم ثابتة	3490625284.23	3281225500.09	(%5.9)	3198780823.26	(%2.5)
الأصول المتداولة	383638756.87	340656143.02	(%11.20)	852097376.55	%150.16
قيم الإستغلال	371921866.05	339001499.58	(%8.85)	850396557.83	%150.85
قيم قابلة للتحقيق	3056.91	26765.30	%775.56	36001.2	%34.51
قيم الجاهزة	1173833.91	1597878.14	%36.12	1664817.52	%4.19
مجموع الأصول	3874264041.39	3621851643.11	(%6.51)	4050878199.81	%11.85

جانب الخصوم:

الخصوم	2019	2020	النسبة %	2021	النسبة %
الموارد الدائمة	3777201019.1	3520951699.9	(%6.78)	3677645536.8	%4.45
أموال خاصة	3691531935.42	3420237622.62	(%7.35)	3594682020.51	%5.10
ديون طويلة ومتوسطة الأجل	85669083.66	100714077.27	%17.56	82963516.33	(%0.18)
ديون قصيرة الأجل	97063022.02	100899943.22	%3.95	373232662.97	%269.90
ديون قصيرة الأجل	97063022.02	100899943.22	%3.95	373232662.97	%269.90
مجموع الخصوم	3874264041.10	3621851643.11	(%6.52)	4050878199.81	%11.85

المصدر: من إعداد الطالبتين

النسبة % = (قيمة البند في السنة الحالية / قيمة البند في السنة السابقة) - 1 * 100

*التعليق:

- بالنسبة للأصول الثابتة: إنخفضت سنة 2020 بنسبة 5.9% مقارنة بسنة 2019، وهذا راجع إلى انخفاض في قيمة الإهلاكات، لينخفض مرة ثانية في سنة 2021 بنسبة 2.51% مقارنة بسنة 2020.
- بالنسبة لقيم الإستغلال: إنخفضت سنة 2020 بنسبة 8.85%، وفي سنة 2021 إرتفعت بنسبة 150.85% بسبب الإرتفاع قيمة المواد الأولية المشتركة.
- بالنسبة للقيم القابلة للتحقيق: إرتفعت سنة 2020 بنسبة 775.5% مقارنة بسنة 2019، ثم إرتفعت مرة ثانية في سنة 2021 بنسبة 34.51% وهذا راجع إلى بيع المؤسسة لمواد التغليف التالفة والزيادة في قيمة المدنيين الآخرين.
- بالنسبة للقيم الجاهزة: إنخفضت سنة 2020 بنسبة 6.51% وهذا ما يفسر عجز الخزينة خلال دورة الإستغلال، وإرتفعت سنة 2021 بنسبة 11.85%.
- بالنسبة للأموال الدائمة: إنخفضت سنة 2020 بنسبة 6.78% مقارنة بسنة 2019 بسبب انخفاض النتيجة، وإرتفعت سنة 2021 بنسبة 4.45% نتيجة إرتفاع النتيجة.
- بالنسبة للديون الطويلة والمتوسطة الأجل: إرتفعت سنة 2020 بنسبة 17.56% مقارنة بسنة 2019 وهذا راجع إلى الزيادة في الرواتب، وإنخفضت في سنة 2021 بنسبة 0.18% وهي نسبة قليلة.
- بالنسبة للديون القصيرة الأجل: إرتفعت سنة 2020 بنسبة 3.95% بسبب الإرتفاع في الديون الأخرى، وشهدت إرتفاع ملحوظ سنة 2021 الذي قدر ب 269.9% وهذا راجع إلى الزيادة في ديون الموردين الأجنبية (مشتريات متعلقة بمنتجات الأورام).

* التحليل العمودي:

الجدول رقم(18): التحليل الرأسي لميزانية لمجمع صيدال 'وحدة الحراش' لسنة 2019-2020-2021

جانب الأصول:

البيان	التغير النسبي لسنة 2019	التغير النسبي لسنة 2020	التغير النسبي لسنة 2021
أصول ثابتة	%90.10	%90.60	%78.97
قيم ثابتة	%90.10	%90.60	%78.97
أصول متداولة	%9.90	%9.40	%21.04
قيم إستغلال	%9.59	%9.35	%20.99
قيم قابلة للتحقيق	%0.28	%0.01	0.01
قيم الجاهزة	%0.03	%0.04	%0.04
مجموع الأصول	%100	%100	%100

جانب الخصوم:

الخصوم	التغير النسبي لسنة 2019	التغير النسبي لسنة 2020	التغير النسبي لسنة 2021
موارد دائمة	%97.49	%97.21	%90.79
أموال خاصة	%95.28	%94.43	%88.74
ديون طويلة ومتوسطة الأجل	%2.21	%2.78	%2.05
ديون قصيرة الأجل	%2.5	%2.79	%9.21
مجموع الخصوم	%100	%100	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين.

التغير النسبي للبند = قيمة البند / مجموع البنود التي ينتمي إليها * 100

*التعليق:

يمكن من الجدول توضيح جانب الأصول في المؤسسة خلال سنة 2019 ، حيث نجد أن الأصول الثابتة تشكل 90.1% من مجموع الأصول في حين تمثل الأصول المتداولة 9.90% من مجموع الأصول، حيث نلاحظ إرتفاع قيم الإستغلال بنسبة 9.59% مقارنة بإنخفاض القيم الجاهزة بنسبة 0.03%.

أما بالنسبة للخصوم نلاحظ أن أموال الخاصة تمثل 95.28 % من مجموع الخصوم، في حين تمثل الديون الطويلة 2.21% والديون القصيرة بنسبة 2.5% من إجمالي الخصوم. وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على مصادر التمويل الداخلي على حساب مصادر التمويل الخارجي.

*بعد تحليل ميزانية المؤسسة خلال سنوات الدراسة (2019-2020-2021) يمكن إتخاذ مجموعة من القرارات التي تتناسب مع وضعية المؤسسة، وذلك بعد التحديد الجيد للوضعية المالية المؤسسة، وتتمثل هذه القرارات فيما يلي:

-إعادة النظر في حجم الأصول الثابتة المستعملة ما دام معدل دورانها منخفض إذ يجب التخلي عن الأصول الزائدة عن الحاجة حتى لا تترتب عنها تكاليف تؤثر على مردوديتها.
-إيجاد توظيفات جديدة بإعتبار وجود فائض في الموارد المالية قصيرة الأجل وذلك من أجل رفع مردوديتها.

-الأصول الثابتة في إنخفاض مستمر خلال السنوات الثلاث وعليه هناك ركود أي عدم تجديد المعدات وفي هذه الحالة لن تجلب منافع للمؤسسة، فعلى مؤسسة صيدال وحدة الحراش بالدراسة والبحث عن تجديد وشراء آلات جديدة، فاستبدال جزء منها يزيد من من إنتاجية ومردودية المؤسسة، وبالتالي يجب دراسة قرارات الإستثمار من عدة نواحي وأهم شيء تكلفة تمويلها (إختيار أقل تكلفة بأعلى مردودية للمؤسسة) وإختيار أنسب بديل .

-قيم الإستغلال أكبر من القيم الجاهزة مما يبين إتباع المؤسسة طرق تسييرية تعتمد على الإحتفاظ الكبير بالمخزونات.

-إحتياجات رأس مال العامل موجب خلال السنوات الثلاث وهذا ما يشير إلى أن المؤسسة بحاجة إلى مصادر تزيد مدتها عن سنة.

-المؤسسة لديها إستقلالية مالية وبالتالي عليها إستثمار أموالها.

-ومن هذا يجب على متخذي القرارات الإعتماد على التحليل المالي لإستطاعتهم إتخاذ القرار المناسب للمؤسسة وتحسين مستواها وأدائها، وحسن إختيار القرار من بين البدائل المتاحة لهم.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية التي تمت على مستوى مجمع صيدال-وحدة الحراش- وتحليل الميزانية لمعرفة وضعيتها المالية باستخدام أدوات التحليل المالي والمتمثلة في المؤشرات والنسب المالية والتحليل الأفقي والعمودي، تبين أهمية تطبيق التحليل المالي في المؤسسة لأنه تقنية هامة ومساعدة للمسؤولين في فهم وضعية المؤسسة وتحقيق الأهداف والتوقعات المستقبلية التي تم رسمها، خاصة متخذي القرار لأنه يساعدهم في تحديد البديل الأمثل للمؤسسة وفي الوقت المناسب، ومن خلال تحليلنا للميزانية وحسابات النتائج يمكن القول بأن وضعية المؤسسة في حالة حسنة، حيث حققت التوازن المالي ولديها سيولة معتبرة، وهذا لا يمنع من وجود بعض الاختلالات مثل الإرتفاع الكبير للديون القصيرة الأجل. وفي الأخير يمكن القول أن التحليل المالي أداة هامة في ترجمة حالة المؤسسة بشكل دقيق.

الخاتمة

خاتمة:

يعتبر التحليل المالي من أهم الأدوات المستخدمة في تقييم الوضعية المالية للمؤسسة، والذي يمكن من خلاله مراقبة نشاط المؤسسة عن طريق دراسة وضعها المالي خلال فترة زمنية معينة من أجل الحصول على معلومات تساعد في اتخاذ القرارات الصائبة. كما يبين لنا مقدرة المؤسسة على مواجهة الأخطار المرتبطة بنشاطها وفقا للسياسة المالية المتبعة من قبل الإدارة.

ويمر التحليل المالي بعدة مراحل متسلسلة تتمثل في تصنيف الأرقام التي تحتويها القوائم المالية، ثم المقارنة بين عناصر الأصول والخصوم لمعرفة العلاقة التي بينها، وكما يهدف إلى التعرف إلى حقيقة الوضع المالي للمؤسسة ومدى كفاءة إدارتها، ولا يتم ذلك إلا بالاعتماد على أدوات التحليل المالي التي تساعد في دراسة وتحليل القوائم المالية، والتي تتمثل في مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية التي تهدف إلى دراسة الوضعية المالية للمؤسسة لفترة معينة وكذا متابعة حركة التغيرات التي تحصل في أموال المؤسسة.

أما عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تعتبر أمرا ضروريا خاصة بعدما أن أصبحت المؤسسات الإقتصادية تعمل بموارد كثيرة وبمعدات ضخمة وتستثمر أموال طائلة، حيث تساعد البيانات الواردة في القوائم المالية على توفير المعلومات الملائمة لها، وذلك من خلال إستخدام تحليل القوائم المالية حيث تحول البيانات إلى معلومات تساعد في تقييم أدائها واتخاذ القرارات المالية المستقبلية أو التخطيط لها. وفي الأخير يمكن القول بأن التحليل المالي يلعب دورا بالغ الأهمية في اتخاذ قرارات المؤسسة، من خلال المساعدة على إكتشاف نقاط القوة لتعزيزها وتدعيمها، ونقاط الضعف لتصحيحها و تقاؤها في المستقبل، مما يؤدي بدوره إلى إستمرارية نشاط المؤسسة.

1- نتائج إختبار الفرضيات:

من خلال دراستنا للموضوع توصلنا إلى إختبار فرضيات الدراسة كالآتي:

أ- الفرضية الأولى: تعتبر مؤشرات التوازن المالي من التقنيات الأساسية في التحليل المالي فهي تهدف بالدرجة الأولى إلى معرفة مدى تحقيق المؤسسة لتوازنها المالي وتعطينا صورة حقيقية للوضعية المالية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

ب- الفرضية الثانية: تشكل النسب المالية جانبا هاما في عملية التحليل المالي للمؤسسات، لذلك فإن التحليل المالي بالنسب هدف رئيسي وهو شرح وفهم البيانات الواردة في القوائم المالية من أجل تكوين قاعدة من المعلومات تساعد في اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

ج- الفرضية الثالثة: يهدف التحليل الأفقي والرأسي إلى إجراء مقارنات بين عناصر القوائم المالية وذلك للتعرف على التغيرات الحاصلة على هذه العناصر، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

2- نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية والتي نلخصها فيما يلي:

النتائج النظرية:

- يهدف التحليل المالي إلى إعطاء صورة دقيقة وواضحة حول الوضع المالي للمؤسسة من خلال إكتشاف نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها.
- تعتبر مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية من أهم الأدوات التي يعتمد عليها المحلل المالي في تحليل الوضعية للمؤسسة.
- التحليل المالي أداة فعالة لإتخاذ القرارات المالية وترشيدها.
- التحليل الأفقي و العمودي يكون بالإعتماد على عناصر الميزانية، وتتضمن العناصر المرتبطة بتقييم الوضعية المالية للمؤسسة، فهي تصف بصفة منفصلة عناصر الأصول والخصوم .

النتائج الميدانية:

- رأس المال العامل الصافي موجب أي أن المؤسسة حققت التوازن المالي وهذا ما يدل على أن الأموال الدائمة مولت كلياً بالأصول الثابتة.
- رأس المال العامل الخاص موجب خلال السنوات الثلاث وهذا يعني أن المؤسسة قادرة على تمويل أصولها الثابتة من أموالها الخاصة دون الإعتماد على الموارد الخارجية.
- رأس المال العامل الأجنبي موجب وهو في تزايد مستمر خلال فترة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة مهتمة بالإحتفاظ بالسيولة الأجنبية.
- من خلال دراسة الخزينة لوحدة صيدال "الحراش" نجد أن وضعيتها حسنة.
- نلاحظ أن نسب السيولة جيدة وهذا ما يدل على أن المؤسسة تحتفظ بسيولة معتبرة.
- نسب الإستقلالية المالية مرتفعة وهذا ما يدل على أن المؤسسة مستقلة مالياً أي تعتمد على الأموال الخاصة بذل الديون.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المؤسسة تتمتع بوضعية مالية حسنة.

التوصيات:

- من خلال النتائج المتوصل إليها خلال دراستنا لهذا الموضوع نقترح بعض الحلول والتوصيات لضمان إمكانية وسهولة تطبيق التحليل المالي:
- يجب على المؤسسة أن تستعين بمسيرين وخبراء ماليين أكفاء، وكذا العمل على تدريب متخذي القرارات المالية في مجال التحليل المالي وعقد دورات في مجال إتخاذ القرارات مما يساهم زيادة قدرة متخذي القرارات المناسبة على التعامل بفاعلية مع نتائج التحليل المالي ؛
- يجب على المؤسسة أن لا تسجل الديون الأجنبية التي يقوم المجمع بدفعها على حسابها؛
- يجب على المؤسسة عند قيامها بعملية البيع للوحدات التجارية تسجيل فاتورة البيع وقبض مبلغها حتى يتوفر لديها رقم الأعمال وبالتالي لن يكون هناك أي نقص في القوائم المالية؛

- يجب إعتبار التحليل المالي إجراء تسييريا يجب القيام به بصفة دورية لأجل معرفة الوضعية المالية للمؤسسة وأخذ القرارات المناسبة لتحسينها؛

-وفي الأخير يوصى بتشجيع الباحثين والدارسين بإجراء المزيد من الدراسات من أجل التوسع وإثراء هذا الموضوع بشكل أكثر لأنه يعتبر من المواضيع الهامة في الحياة الإقتصادية.

آفاق الدراسة:

نرجو أن نكون قد ساهمنا ولو بقدر بسيط في الإلمام بمختلف جوانب الموضوع وإزالة الغموض إلا أننا نأمل أن تكون هذه الدراسة إمتداد لبحوث ودراسات مستقبلية أخرى ومن أجل ذلك نقترح بعض آفاق الدراسة كالآتي:

- ماهي الآثار المترتبة عن غياب التحليل للمؤسسة ؟
- ما مدى فعالية التحليل المالي في تحقيق أهداف المؤسسة؟
- ما هي أهمية التحليل المالي في رسم إستراتيجية المؤسسة؟

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- الكتب:

- 1- د. شنوف شعيب، التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للإبلاغ المالي، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2015.
- 2- عليان الشريف، الإدارة و التحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 3- د. أحمد محمد العداسي، التحليل المالي للقوائم المالية وفقاً لمعايير المحاسبية الدولية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 4- د. جمال الدين المرسي وأحمد عبد الله اللحج، الإدارة المالية مدخل إتخاذ القرارات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2006.
- 5- د. خلدون ابراهيم الشريقات، الإدارة والتحليل المالي، دار وائل للنشر، عمان، 2011.
- 6- د. عامر عبد الله، التحليل والتخطيط المالي المتقدم، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 7- د. مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 8- محمد مطر، التحليل المالي الائتماني الأساليب والأدوات والاستخدامات العلمية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 9- عباس مهدي الشيرازي، نظرية المحاسبة، دار السلاسل للنشر والتوزيع، الكويت، 1990.
- 10- حسين القاضي، المحاسبة الدولية ومعاييرها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 11- شنوف شعيب، محاسبة المؤسسة طبقاً للمعايير المحاسبية، مكتبة الشركة الجزائرية، الجزائر، 2008.
- 12- إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر، 2006.
- 13- ناصر دادي عدون، المؤسسة الإقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2006.
- 14- د. محمد عبد السلام أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2017.
- 15- د. مبارك لسلوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
- 16- أحمد غنيم، صناعة قرارات الائتمان والتمويل في إطار الاستراتيجية الشاملة للبنك، 2002.
- 17- د. محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي (شركات وأسواق مالية)، دار المريخ للنشر، الرياض، الطبعة الثانية، 2009.

- 18- هيثم محمد الزعبي، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 19- مؤيد راضي خنفر وغسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 20- منير شاكر وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005.
- 21- د.حسين بالعجوز، نظرية القرار(مدخل إداري و كمي)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.
- 22- د.طارق طه، نظم دعم القرار(في بيئة العولمة و الأنترنت)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
- 23- د.مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
- 24- د.محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية المتقدمة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 25- د.نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009
- 26- د.عدنان عواد الشوابكة، دور نظم و تكنولوجيا المعلومات في إتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري، 2011.
- 27- د.كاظم جاسم العيساوي، الإقتصاد الإداري، دار المسيرة، عمان، 2011.
- 28- د.علي خلف حجاجه، إتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 29- د.أحمد ماهر، د. جلال الهجرسي، د.راشد راشد العجمي، الإدارةالمبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2002.
- 30- د.جمال لعويسات ، الإدارة وعملية إتخاذ القرار، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
- 31- د.منعم زمير الموسوي، بحوث العمليات مدخل علمي لإتخاذ القرارات، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- 32- د.حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2008.
- 33- د.طارق حيدر حردان، أساسيات الإستثمار، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009.
- 34- د. أحمد بوراس، تمويل المنشآت الإقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عناية، 2008.
- 35- د.محمد صالح الحناوي، د.جلال إبراهيم العيد، الإدارة المالية(مدخل القيمة وإتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 36- د.سليم بطرس جلدة، أساليب إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

- 37- د. محمد الصيرفي، القرار الإداري و نظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
- 38- د. حنفي عبد الغفار، الإدارة المالية المعاصرة مدخل إتخاذ القرارات، المكتبة العربي الحديث، الإسكندرية، 2000.
- 39- د. محمد صالح الحناوي، د. نهال فريد مصطفى، د. جلال إبراهيم العبد، الإدارة المالية مدخل إتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 40- د. يوسف قريش، د. إلياس بن ساسي، التسيير المالي، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 41- د. عمار عوايدي، نظرية القرار الإدارية بين علم الإدارة والقانون الإداري، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
- 42- د. فريد كورتل، أ. إلهام بوغليظة، الإتصال وإتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة، الجزائر، 2011.
- المجالات والدوريات:
- 1- د. مختاري فتيحة، مدى مساهمة التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسات الإقتصادية، مجلة المعيار، المجلد 11، العدد 4، 2020.
- 2- منصف شرفي، دور تحليل القوائم المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 31، العدد 1، 2020.
- 3- يسر فائق عباس، مؤشرات التحليل المالي وأثرها في إتخاذ القرار الإداري، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 15، العدد 53، 2020.
- 4- عبد الرؤوف عز الدين وصابر بوعويضة، أدوات قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية ومدى مساهمتها في التنبؤ بفسلها المالي مع تطبيق لنموذج ألتمان في مؤسسة تواب، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، مجلد 12، العدد 1، 2021.
- 5- د. حنان أحمد عبد الله علي، معوقات صنع القرار وإتخاذه لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 11، 2017.
- 6- د. بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في إتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الإقتصادية، العدد 07، 2016.
- 7- د. بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
- 8- د. محمد عبد الفتاح ياغي، عملية إتخاذ القرارات، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، العدد 2، 2011.
- 9- د. خميس السيد إسماعيل، القيادة الإدارية، مجلة العلوم الإدارية، العدد 14، 2002.

- المذكرات والرسائل والأطروحات:

- 1- علي خلف عبد الله، التحليل المالي وإستخداماته للرقابة على الأداء والكشف عن الإنحرافات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد، 2008.
- 2- فهد راشد مسعود الهاجري، أثر نسب ومؤشرات التحليل المالي على الأداء المالي والمحاسبي في شركات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات في دولة الكويت، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، محاسبة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، 2016.
- 3- اليمين سعادة، إستخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية وترشيد قراراتها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2009.
- 4- مراد حمزة، رابحي أحمد، دور التحليل المالي في إبراز المركز المالي للمؤسسة الإقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، إدارة أعمال، كلية علوم التسيير، الجزائر، 2011.
- 5- عمار أكرم عمر الطويل، مدى إعتداد المصارف على التحليل المالي للتنبؤ بالتعثر، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، الحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
- 6- د. بلعربي عبد الكريم، أثر تكنولوجيا المعلومات على إتخاذ القرارات الإدارية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص القانون العام، كلية الحقوق، جامعة وهران، 2010-2011.
- 7- شيخي غنية، تكامل أنواع المعلومات وأثره في ترشيد إتخاذ القرارات، رسالة الدكتوراه، اقتصاديات المالية والبنوك، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، 2015.
- 8- بن خروف جلييلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء للمؤسسة وإتخاذ القرارات، شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمجد بوقرة، 2008.

- الملتقيات والأيام الدراسية:

- 1- د. زبيدي البشير والأمير عبد القادر حفوطة، فعاليات أدوات التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة الإقتصادية، الملتقى العلمي الدولي الأول حول الإفصاح المالي للقوائم المالية (أثره وأهميته في رفع فعالية أسواق رأس المال وجذب الإستثمار الأجنبي لتحقيق ودعم التنمية الإقتصادية المستدامة)، يومي 13-14 ديسمبر 2016، جامعة الجلفة، الجزائر.

- المطبوعات الجامعية:

- 1- د. حدو علي، التحليل المالي المتقدم، محاسبة وتدقيق، جامعة البليدة، 2020-2021.
- 2- د. أسياء خليفة، التحليل المالي المتقدم، محاسبة وتدقيق، الثانية ماستر، جامعة تيبازة، 2020-2021.

- القوانين والمراسيم:

- 1- قانون رقم 08-10، المؤرخ في 28 مايو 2008، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 27.
- 2- مرسوم رقم 08-156، 28 ربيع الأول 1430/25 مارس 2009، العدد 19.

3- قرار مؤرخ في 23 رجب 1429 هـ الموافق ل 26 يوليو 2008، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19.

ثانيا: المراجع بالفرنسية:

- 1- GRANDGUILLOT B et F , « Analyse financiere » gualino editeur, paris, 2002.
- 2- MELYON Gerard, « Gestion financiere », edition Breal, France, aout 2007.
- 3- Pierre conso, farouk hemici , gestion financière de l'entreprise, 10^e edition, alger, pund, paris, 2002.
- 4- Elie cohen, analyse financière, 4^e edition economica, 1997.
- 5- Kamel Hamdi, **diagnostic et redressement d'entreprise**, El-Salem, Alger, 2002.
- 6- Osteryoung, S.J, Newman. L.D. and Davies g.L, **Small Firm Finance**, Harcourt brace, 2007.

الملاحق

SAIDAL ZMIRLI

ملحق رقم (٥١)

Date : 17/03/2022

Heure: 09:44:37

Utilisateur EHBA

BILAN

P,riode : 01/01/2019 au 31/12/2019

Type Edition : DEFINITIVE

ACTIF	Note	N (2019) BRUT	N (2019) AMORT. PROV.	N (2019) Net	N-1 (2018) Net
ACTIFS NON COURANTS					
ECART D'ACQUISITION (OU GOODWILL)					
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		229 241 531.86	88 195 955.48	141 045 576.38	126 543 707.96
IMMOBILISATIONS CORPORELLES					
TERRAINS					
BATIMENTS		1 509 676 508.12	241 726 636.22	1 267 949 871.90	1 286 094 480.99
AUTRES IMMOBILISATIONS CORPOR		2 597 524 447.11	534 674 856.13	2 062 849 590.98	2 328 140 815.36
IMMOBILISATIONS EN CONCESSION					
IMMOBILISATIONS ENCOURS					
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES					
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE - ENT					
AUTRES PARTICIPATIONS ET CRÉAN					
AUTRES TITRES IMMOBILISÉS					
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCI					
IMPOTS DIFFERES ACTIF		18 780 244.97		18 780 244.97	17 670 083.57
TOTAL ACTIF NON COU		4 355 222 732.06	864 597 447.83	3 490 625 284.23	3 758 449 087.88
ACTIF COURANT					
STOCKS ET ENCOURS		376 906 600.87	4 984 734.82	371 921 866.05	106 519 664.15
CRÉANCES ET EMPLOIS ASSIMILÉS					
CLIENTS					
AUTRES DEBITEURS					963 651.47
IMPOTS		3 056.91		3 056.91	193 716.68
AUTRES ACTIFS COURANTS					
DISPONIBILITÉS ET ASSIMILÉS					
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FI					
TRÉSORERIE		11 713 833.91		11 713 833.91	173 318.83
TOTAL ACTIF COURANT		388 623 491.69	4 984 734.82	383 638 756.87	107 850 351.13
TOTAL GENERAL ACTIF		4 743 846 223.75	869 582 182.65	3 874 264 041.10	3 866 299 439.01

ملحق رقم: (2)

SAIDAI ZMIRI

Date : 17/03/2022

Heure: 09:44:42

Utilisateur EHBA

BILAN

Période 01/01/2019 au 31/12/2019

Type Edition : DEFINITIVE

PASSIF	NOTE	N (2019)	N-1 (2018)
CAPITAUX PROPRES			
AUTRES FOND PROPRES			
CAPITAL éMIS (OU COMPTE DE L'EXPLOITANT)			
DOTATION DE L'ÉTAT			
CAPITAL NON APPELÉ			
PRIMES ET RESERVES -(RESERVES CONSOLIDÉES)			
ECARTS DE Réévaluation			
ECART D'éQUIVALENCE			
Resultat Net		-644 140 525.25	-767 107 548.60
AUTRES CAPITAUX PROPRES - REPORT A NOUVEAU		1 925 888.01	
LIAISON INTER UNITES		4 333 746 572.66	4 494 662 391.52
TOTAL I		3 691 531 935.42	3 727 554 842.92
PASSIFS NON COURANTS			
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES			
IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES)		451 751.51	
AUTRES DETTES NON COURANTES			
PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABILISES D'AVAN		85 217 332.15	78 393 620.01
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		85 669 083.66	78 393 620.01
PASSIFS COURANTS			
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHES		76 607 738.98	38 485 836.80
IMPOTS			
AUTRES DETTES		20 455 283.04	21 865 139.28
TRESORERIE PASSIF			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		97 063 022.02	60 350 976.08
TOTAL GENERAL PASSI		3 874 264 041.10	3 866 299 439.01

SAIDAL ZMIRLI

ملحق رقم: (3)

Date : 17/03/2022

COMPTE DE RESULTAT

Heure 09:45:48

Période du : 01/01/2019 Au : 31/12/2019

Utilisateur EHBA

Type Edition : DEFINITIVE

	NOTE	N (2019)	N-1 (2018)
VENTES ET PRODUITS ANNEXES			
PRESTATIONS DE TRANSPORT			
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS		303 717 968.62	64 874 652.22
PRODUCTION IMMOBILISÉE			
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION			
CESSIONS MATIÈRES PREMIÈRES			
CESSIONS PRODUITS FINIS			
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		303 717 968.62	64 874 652.22
ACHATS CONSOMMES		93 650 891.55	66 618 948.65
CESSIONS MATIÈRES PREMIÈRES			
CESSIONS PRODUITS			
SERVICES EXTÉRIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS		101 260 477.94	61 400 433.46
II- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		194 911 369.49	128 019 382.11
III- VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I-II)		108 806 599.13	-63 144 729.89
CHARGES DE PERSONNEL		211 020 163.40	192 438 297.50
IMPÔTS , TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILÉS		3 868 563.67	1 849 405.36
IV- EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION		-106 082 127.94	-257 432 432.75
CESSIONS PRODUITS			
AUTRES PRODUITS OPÉRATIONNELS		1 422 678.25	13 634 896.08
AUTRES CHARGES OPÉRATIONNELLES		1 012 921.23	3 538 215.17
CESSIONS CHARGES			
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS , PROVISIONS ET PERTES DE V.		431 032 052.58	430 409 282.21
REPRISES SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS		14 606 819.89	14 414 316.92
V - RESULTAT OPERATIONNEL		-522 097 603.61	-663 330 717.13
PRODUITS FINANCIERS		340 002.72	44 515.93
CHARGES FINANCIÈRES		123 493 085.76	107 438 431.57
VI - RESULTAT FINANCIER		-123 153 083.04	-107 393 915.64
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)		-645 250 686.65	-770 724 632.77
IMPÔTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES			
IMPÔTS DIFFÉRÉS (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES		-1 110 161.40	-3 617 084.17
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES		320 087 469.48	92 968 381.15
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITÉS ORDINAIRES		964 227 994.73	860 075 929.75
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITÉS ORDINAIRES		-644 140 525.25	-767 107 548.60
ÉLÉMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRÉCISER)			
ÉLÉMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRÉCISER)			
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
RESULTAT MINORITAIRE			
PART DANS LE RESULTAT DANS STES MISES EN EQUIVALENCES			
IIIX- RESULTAT MINORITAIRE			
IIIX- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-644 140 525.25	-767 107 548.60

ملحق رقم: (٥٤)

SAIDAL ZMREI

Date: 17/01/2020

Heure: 09:47:59

Utilisateur: LHB

BILAN

Période: 01/01/2020 au 31/12/2020

Type Edition: DEFINITIVE

ACTIF	Note	N (2020) BRUT	N (2020) AMORT. PROV.	N (2020) Net	N (2019) Net
ACTIFS NON COURANTS					
ECART D'ACQUISITION (OU GOODWILL)					
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		232 122 891,86	131 900 078,70	100 222 813,16	141 045 576,38
IMMOBILISATIONS CORPORELLES					
TERRAINS					
BATIMENTS		1 510 348 702,46	245 874 234,91	1 264 474 467,55	1 267 949 871,90
AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES		2 440 981 649,55	571 420 103,11	1 869 561 546,44	2 062 849 590,98
IMMOBILISATIONS EN CONCESSION					
IMMOBILISATIONS EN COURS		24 121 887,49		24 121 887,49	
IMMOBILISATIONS FINANCIERES					
TITRES MIS EN EQUIVALENCE - ENT					
AUTRES PARTICIPATIONS ET CREAN					
AUTRES TITRES IMMOBILISES					
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS					
IMPOTS DIFFERES ACTIF		22 844 785,45		22 844 785,45	18 780 244,97
TOTAL ACTIF NON COURANT		4 230 419 916,81	949 194 416,72	3 281 225 500,09	3 490 625 284,23
ACTIF COURANT					
STOCKS ET ENCOURS		355 281 547,17	16 280 047,59	339 001 499,58	371 921 866,05
CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES					
CLIENTS					
AUTRES DEBITEURS					
IMPOTS		26 765,30		26 765,30	3 056,91
AUTRES ACTIFS COURANTS					
DISPONIBILITES ET ASSIMILES					
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS		1 597 878,14		1 597 878,14	11 713 833,91
TRESORERIE					
TOTAL ACTIF COURANT		356 906 190,61	16 280 047,59	340 626 143,02	383 638 756,87
TOTAL GENERAL ACTIF		4 587 326 107,42	965 474 464,31	3 621 851 643,11	3 874 264 041,10

ملحق رقم: (05)

SAIDAL ZMIRI

Date : 17/03/2022

BILAN

Heure: 09:43:04

Période 01/01/2020 au 31/12/2020

Utilisateur: EHBA

Type Edition: DEFINITIVE

PASSIF	NOTE	N (2020)	N-1 (2019)
CAPITAUX PROPRES			
AUTRES FOND PROPRES			
CAPITAL éMIS (OU COMPTE DE L'EXPLOITANT)			
DOTATION DE L'ETAT			
CAPITAL NON APPELé			
PRIMES ET RESERVES -(RéSERVES CONSOLIDéES)			
ECARTS DE RééVALUATION			
ECART D'éQUIVALENCE			
Resultat Net		-260 141 436.81	-644 140 525.25
AUTRES CAPITAUX PROPRES - REPORT A NOUVEAU			1 925 888.01
LIAISON INTER UNITES		3 680 379 059.43	4 333 746 572.66
TOTAL I		3 420 237 622.62	3 691 531 935.42
PASSIFS NON COURANTS			
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES			
IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES)			451 751.51
AUTRES DETTES NON COURANTES			
PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABILISES D'AVAN		100 714 077.27	85 217 332.15
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		100 714 077.27	85 669 083.66
PASSIFS COURANTS			
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHES		72 401 404.40	76 607 738.98
IMPOTS			
AUTRES DETTES		28 498 538.82	20 455 283.04
TRESORERIE PASSIF			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		100 899 943.22	97 063 022.02
TOTAL GENERAL PASSI		3 621 851 643.11	3 874 264 041.10

SAIDAL ZMIRLI

صالح رقم (06)

Date : 17/03/2022

Heure 09 43 32

Utilisateur EHBA

COMPTE DE RESULTAT

Période du : 01/01/2020 Au : 31/12/2020

Type Edition : DEFINITIVE

	NOTE	N (2020)	N-1 (2019)
VENTES ET PRODUITS ANNEXES			
PRESTATIONS DE TRANSPORT			
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS		422 361 590.69	303 717 968.62
PRODUCTION IMMOBILISÉE			
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION			
CESSIONS MATIÈRES PREMIÈRES			
CESSIONS PRODUITS FINIS			
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		422 361 590.69	303 717 968.62
ACHATS CONSOMMES		202 553 791.63	93 650 891.55
CESSIONS MATIÈRES PREMIÈRES			
CESSIONS PRODUITS			
SERVICES EXTÉRIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS		89 143 126.12	101 260 477.94
II- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		291 696 917.75	194 911 369.49
III- VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I-II)		130 664 672.94	108 806 599.13
CHARGES DE PERSONNEL		245 857 074.53	211 020 163.40
IMPOTS , TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILÉS		5 381 645.51	3 868 563.67
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-120 574 047.10	-106 082 127.94
CESSIONS PRODUITS			
AUTRES PRODUITS OPÉRATIONNELS		131 336.45	1 422 678.25
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES		4 362 630.32	1 012 921.23
CESSIONS CHARGES			
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS , PROVISIONS ET PERTES DE V.		150 113 767.67	431 032 052.58
REPRISES SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS		13 626 062.45	14 606 819.89
V - RESULTAT OPERATIONNEL		-261 293 046.19	-522 097 603.61
PRODUITS FINANCIERS		1 350 693.91	340 002.72
CHARGES FINANCIÈRES		4 715 376.52	123 493 085.76
VI - RESULTAT FINANCIER		-3 364 682.61	-123 153 083.04
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)		-264 657 728.80	-645 250 686.65
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES			
IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES		-4 516 291.99	-1 110 161.40
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		437 469 683.50	320 087 469.48
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		697 611 120.31	964 227 994.73
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-260 141 436.81	-644 140 525.25
ÉLÉMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRÉCISER)			
ÉLÉMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRÉCISER)			
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
RESULTAT MINORITAIRE			
PART DANS LE RESULTAT DANS STES MISES EN EQUIVALENCES			
IIIX- RESULTAT MINORITAIRE			
IIIX- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-260 141 436.81	-644 140 525.25

SAIDAL ZMIRLI

BILAN

Période : 01/01/2021 au 31/12/2021

Type Edition : PROVISoire

Date : 22/05/2022

Heure : 09:36:01

Utilisateur : EHBA

ACTIF	Note	N (2021) BRUT	N (2021) AMORT. PROV.	N (2021) Net	N-1 (2020) Net
ACTIFS NON COURANTS					
ECART D'ACQUISITION (OU GOODWILL)					
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		232 122 891.86	175 420 049.70	56 702 842.16	100 222 813.16
IMMOBILISATIONS CORPORELLES					
TERRAINS					
BATIMENTS		1 514 369 330.20	260 285 816.21	1 254 083 513.99	1 264 474 467.55
AUTRES IMMOBILISATIONS CORPORELLES		2 498 143 406.00	628 019 272.48	1 870 124 133.52	1 869 561 546.44
IMMOBILISATIONS EN CONCESSION					
IMMOBILISATIONS ENCOURS					24 121 887.49
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES					
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE - ENT					
AUTRES PARTICIPATIONS ET CRÉAN					
AUTRES TITRES IMMOBILISÉS					
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS		60 000.00		60 000.00	
IMPOTS DIFFÉRÉS ACTIF		17 810 333.59		17 810 333.59	22 844 785.45
TOTAL ACTIF NON COURANT		4 262 505 961.65	1 063 725 138.39	3 198 780 823.26	3 281 225 500.09
ACTIF COURANT					
STOCKS ET ENCOURS		882 699 656.21	32 303 098.38	850 396 557.83	339 001 499.58
CRÉANCES ET EMPLOIS ASSIMILÉS					
CLIENTS		16 001.20		16 001.20	
AUTRES DÉBITEURS		20 000.00		20 000.00	
IMPOTS					26 755.30
AUTRES ACTIFS COURANTS					
DISPONIBILITÉS ET ASSIMILÉS					
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS		1 664 817.52		1 664 817.52	1 597 878.14
TRESORERIE					
TOTAL ACTIF COURANT		884 400 474.93	32 303 098.38	852 097 376.55	340 626 143.02
TOTAL GÉNÉRAL ACTIF		5 146 906 436.58	1 096 028 236.77	4 050 878 199.81	3 621 851 643.11

ملحق رقم (08)

SAIDAL ZMIRLI

Date : 22/05/2022

Heure: 09:36:08

Utilisateur EHBA

BILAN

P,riode 01/01/2021 au 31/12/2021

Type Edition : PROVISoire

PASSIF	NOTE	N (2021)	N-1 (2020)
CAPITAUX PROPRES			
AUTRES FOND PROPRES			
CAPITAL éMIS (OU COMPTE DE L'EXPLOITANT)			
DOTATION DE L'ETAT			
CAPITAL NON APPELé			
PRIMES ET RESERVES -(RéSERVES CONSOLIDéES)			
ECARTS DE RééVALUATION			
ECART D'éQUIVALENCE			
Resultat Net		460 006 209.09	-260 141 436.81
AUTRES CAPITAUX PROPRES - REPORT A NOUVEAU		25 938 564.16	
LIAISON INTER UNITES		3 108 737 247.26	3 680 379 059.43
TOTAL I		3 594 682 020.51	3 420 237 622.62
PASSIFS NON COURANTS			
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES			
IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES)			
AUTRES DETTES NON COURANTES			
PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABILISES D'AVAN		82 963 516.33	100 714 077.27
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		82 963 516.33	100 714 077.27
PASSIFS COURANTS			
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHES		351 061 551.31	72 401 404.40
IMPOTS		1 576 074.21	
AUTRES DETTES		20 595 037.45	28 498 538.82
TRESORERIE PASSIF			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		373 232 662.97	100 899 943.22
TOTAL GENERAL PASSI		4 050 878 199.81	3 621 851 643.11

ملحق رقم (09)

SAIDAL ZMIRLI

Date : 22/05/2022

COMPTE DE RESULTAT

Heure 09:36:39

Période du : 01/01/2021 Au : 31/12/2021

Utilisateur EHBA

Type Edition : PROVISoire

	NOTE	N (2021)	N-1 (2020)
VENTES ET PRODUITS ANNEXES		34 960.00	
PRESTATIONS DE TRANSPORT			
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS		1 221 833 123.15	422 361 590.69
PRODUCTION IMMOBILISÉE			
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION			
CESSIONS MATIÈRES PREMIÈRES			
CESSIONS PRODUITS FINIS			
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 221 868 083.15	422 361 590.69
ACHATS CONSOMMES		246 063 820.47	202 553 791.63
CESSIONS MATIÈRES PREMIÈRES			
CESSIONS PRODUITS			
SERVICES EXTÉRIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS		106 356 849.58	89 143 126.12
II- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		352 420 670.05	291 696 917.75
III- VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I-II)		869 447 413.10	130 664 672.94
CHARGES DE PERSONNEL		261 476 289.02	245 857 074.53
IMPOTS , TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILÉS		1 961 470.00	5 381 645.51
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		606 009 654.08	-120 574 047.10
CESSIONS PRODUITS			
AUTRES PRODUITS OPÉRATIONNELS		1 303 849.22	131 336.45
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES		3 998 487.16	4 362 630.32
CESSIONS CHARGES			
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS , PROVISIONS ET PERTES DE V.		164 669 892.50	150 113 767.67
REPRISES SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS		19 522 213.32	13 626 062.45
V - RESULTAT OPERATIONNEL		458 167 336.96	-261 293 046.19
PRODUITS FINANCIERS		1 972 160.57	1 350 693.91
CHARGES FINANCIÈRES		1 225 884.20	4 715 376.52
VI - RESULTAT FINANCIER		746 276.37	-3 364 682.61
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)		458 913 613.33	-264 657 728.80
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES			
IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES		-1 092 595.76	-4 516 291.99
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 244 666 306.26	437 469 683.50
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		784 660 097.17	697 611 120.31
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		460 006 209.09	-260 141 436.81
ÉLÉMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRÉCISER)			
ÉLÉMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRÉCISER)			
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
RESULTAT MINORITAIRE			
PART DANS LE RESULTAT DANS STES MISES EN EQUIVALENCES			
IIIX- RESULTAT MINORITAIRE			
IIIX- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		460 006 209.09	-260 141 436.81

SAIDAL ZMIRLI

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Période : 01/01/2021 au 31/12/2021

Date : 22/05/2022

Heure: 09:37:54

Utilisateur: FHBA

Type Edition : PROVISoire

	NOTE	Capital Social	Prime d'émission	Ecart d'évaluation	Ecart de R,évaluation	R,serves et r,sultat
Solde au 31 d,cembre N-2						
Changement de methode comptable						
Correction d'erreurs significatives					-1 925 888.01	
R,évaluation des Immobilisations						
Dotations de l'état						
Profits ou pertes non comptabilisés dans le compte de resultat						
Dividendes Payés						
Tantièmes						
Primes d'intéressements aux travailleurs						13 409 244.30
Augmentation de Capital						
Resultat net de l'exercice						-260 141 436.81
Solde au 31 d,cembre N-1						
Changement de m,thode comptable						
Correction d'erreurs significatives					25 938 564.16	
R,évaluation des immobilisations						
Dotations de l'état						
Profit ou pertes non comptabilisés dans le compte de r,sultat						
Dividendes payés						
Tantièmes						
Primes d'intéressement aux travailleurs						
Augmentation de capital						
R,sultat net de l'exercice						460 006 209.09
Solde au 31 d,cembre N					25 938 564.16	460 006 209.09

SAIDAL GROUPE
SITE DE PRODUCTION EL HARRACH
DFC

Achats locaux

TABLEAU DES ACHATS ANNEE 2019 ET 2020

	Matiere Premieres		Articles de Conditionnement		Pieces de Rechanges		Reactifs et Autres		TOTAL
	Montant	frais approche	Montant	frais approche	Montant	frais approche	Montant	frais approche	
ANNEE 2019	469 500,00		22 991 430,52		2 977 380,86		12 390 135,69		38 828 447,07
ANNEE 2020	4 120 400,00		31 434 474,03		3 250 041,41		14 338 495,81		53 143 411,25

Achats etrangers

	Matiere Premieres		Articles de Conditionnement		Pieces de Rechanges		Reactifs et Autres		TOTAL
	Montant	frais approche	Montant	frais approche	Montant	frais approche	Montant	frais approche	
ANNEE 2019	31 383 814,06	972 876,09	17 472 265,83	881 526,57	4 865 678,64	2 282 064,58	3 828 432,17	720 043,54	62 406 701,48
ANNEE 2020	79 303 353,25	3 774 823,29			3 769 377,31	2 098 675,44	3 194 757,58	806 843,35	92 947 830,22

2019	101 235 148,55
2020	146 091 241,47

SAIDAL GROUPE
SITE DE PRODUCTION EL HARRACH
sous direction des finances et comptabilité

TABLEAU DES ACHATS ANNEE 2020 ET 2021

Achats locaux

	Matiere Premieres		Articles de Conditionnement		Pieces de Rechanges		Reactifs et Autres		TOTAL
	Montant	frais approche	Montant	frais approche	Montant	frais approche	Montant	frais approche	
ANNEE 2020	4 120 400,00		31 434 474,03		3 250 041,41		14 338 495,81		53 143 411,25
ANNEE 2021	13 160 400,00		108 031 766,07		3 372 394,18		8 134 634,46		132 699 194,71

Achats etrangers

	Matiere Premieres		Articles de Conditionnement		Pieces de Rechanges		Reactifs et Autres		TOTAL
	Montant	frais approche	Montant	frais approche	Montant	frais approche	Montant	frais approche	
ANNEE 2020	79 303 353,25	3 774 823,29			3 769 377,31	2 098 675,44	3 194 757,58	806 843,35	92 947 830,22
ANNEE 2021	334 160 205,34	13 212 076,34	9 833 039,83	2 040 012,71	91 678,00	141 870,48	72 609,08	11 155,64	359 562 647,42

2020	146 091 241,47
2021	492 261 842,13

0,00

8/2/21

