

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير.

الموضوع:

التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة وحدة أخذية الأنعام - عين بسام - البويرة.

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر.
تخصص: إدارة مالية.

تحت إشراف الأستاذة:

د. صبايحي نوال.

من إعداد الطالبين:

- السعيد يزيد.

- صفوان دحمان.

لجنة المناقشة:

د. يحيى سمير.....رئيسا.

د. صبايحي نوال.....مشرفة ومقررة.

د. محفوظ بصيري.....ممتحنا.

السنة الجامعية: 2018/2017

...شكر وعرفان...

قال تعالى: "...قال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه..." ءاية 14 سورة الأحقاف.

نحمد الله عز وجل الذي أئمننا الصبر و الثبات، و أمدنا بالقوة و العزم على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا على انجاز هذا العمل، فنحمدك اللهم و نشكرك على نعمتك و فضلك و نسألك البر و التقوى و من العمل ما ترضى، و سلام على حبيبه و خليفه الهادي الأمين عليه أزكى الصلاة والسلام.

كما نتقدم بجزيل الشكر للأستاذة المشرفة الدكتورة " صبا يحيى نوال"، نسأل الله أن يجزيها عنا كل خير التي لم تبخل بإرشاداتها، بنصائحها وتوجيهاتها علينا، كما نتقدم بالشكر والعرفان إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة مذكرتنا وعلى ما سوف يقدمونه من توجيهات وتصحيحات.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أسرة وحدة الخذية الأنعام-عين بسام- لما قدموه لنا من تسميلات.

فشكرا جزيلا لكل هؤلاء وكل من مد لنا يد العون لإنجاز هذا العمل نسأل الله عز وجل أن يحفظهم جميعا...

...جزاكم الله خيرا...

.....الإهداء.....

أشكر الله عزوجل الذي منحنا العقل وأزعم علينا العلم ومدانا إلى نوره وألممنا الصبر ويسر لنا
حربنا ومكننا من تخلي السحاب وقد رنا على إتمام هذا العمل المتواضع

ولأن شكر الناس من شكر الله، أهدي عملي هذا إلى:

إلى من أعزنا الله بطاعتهما وكرمهما في كتابه العزيز بقوله " ولا تقل لهما أفه ولا تنهرهما وقل
لهما قولا كريما."

إلى من جعلت الجنة تحب قدميهما، إلى التي أكتنني الدفء والحنان بين ذراعيهما، إلى التي
تعلمني لأجلي أن تسم الليل إلى الحالك، إلى ينبوع الحب والحنان، إلى التي غمرتني بدعواتها
عقب كل صلاة، إلى التي ينمني القلم لذكرها " أمي الغالية "

أطال الله في عمرها.

إلى سترتي وعمومي وصاحب الفضل في حياتي، إلى من رسم لي معالم النجاح " أبي الغالي "

أطال الله في عمره وأبناه تاجا فوق رؤوسنا.

إلى صابيح دربي وشموع حياتي، إلى من نهأت وترغبت بينهم وقاسموني همومي وأحزاني
" إخوتي " وأخواتي."

وإلى كل الأهل والأقارب.

إلى كل مشاهدي الذين تعلمت منهم الصبر والإخلاص، الذين أثاروا لي الطريق.

إلى كل من قد ينسأه حبر القلم ولن ينسأه ذكر اللسان والقلب.

إلى كل من سعت ذاكرتي ولم تسعه ذاكرتي.

...يزيد السعيد...

.....الإهداء.....

تم بحمد الله وتوفيقه إتمام هذه العمل المتواضع وعملاً بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"، أتقدم بثمرته هذا العمل إلى روح أمي الغالية عليهما رحمة الله، إلى الأب حفظه الله ورحمته، إلى زوجة العزيزة وإبنايا محبب المعبود وإخوان.

إلى كل الاخوة والأخوات وأبنائهم وأزواجهم وكذا الجدة اطال الله في عمرها.

إلى كل العائلة كبيراً وصغيراً.

إلى كل موظفي وعمال متوسطة مولود قاسم.

إلى كل الاحباب و الاصدقاء جميعاً بدون تخصيص وإلى كل من يعرفني من قريب

وبعيد، و إلى زميل الجامعة السعيد يزيد وكل طلبة دفعة إدارة مالية.

...صفوان دحمان...

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرافان
	الإهداء
i.	فهرس المحتويات
ا	قائمة الأشكال والجداول
ا	قائمة الملاحق
أ-هـ	مقدمة
1	الفصل الأول: عموميات حول التحليل المالي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التحليل المالي
03	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التحليل المالي
05	المطلب الثاني: أنواع وأهداف التحليل المالي
08	المطلب الثالث: استعمالات التحليل المالي والأطراف المستفيدة منه
12	المبحث الثاني: طبيعة التحليل المالي
12	المطلب الأول: منهجية وخطوات التحليل المالي
14	المطلب الثاني: مقومات ووظائف التحليل المالي
18	المطلب الثالث: معايير التحليل المالي واستخداماته
20	المبحث الثالث: وسائل وأدوات التحليل المالي
20	المطلب الأول: التحليل المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي

22	المطلب الثاني: التحليل المالي بواسطة النسب المالية
29	المطلب الثالث: تحليل الاستغلال
32	خلاصة الفصل
33	الفصل الثاني: دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات
34	تمهيد
35	المبحث الأول: مدخل إلى عملية اتخاذ القرار
35	المطلب الأول: مفهوم وخصائص عملية اتخاذ القرار
37	المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار
41	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
44	المبحث الثاني: تصنيف القرارات والمشكلات التي تواجه عملية اتخاذها
44	المطلب الأول: تصنيف القرارات
48	المطلب الثاني: المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ القرار
50	المبحث الثالث: دور النسب ومؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرارات
50	المطلب الأول: دور مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرار
53	المطلب الثاني: دور النسب المالية واستخداماتها في اتخاذ القرار
55	خلاصة الفصل
56	الفصل الثالث: دراسة الوضعية المالية لوحدة أغذية الأنعام-عين بسام- البويرة
57	تمهيد

58	المبحث الأول: تقديم وحدة أذنية الأنعام-عين بسام-البويرة
58	المطلب الأول: لمحة عامة عن المؤسسة
61	المطلب الثاني: الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة
64	المطلب الثالث: الهيكل الإداري للمؤسسة
71	المبحث الثاني: دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في وحدة أذنية الأنعام
71	المطلب الأول: عرض القوائم المالية للوحدة محل الدراسة
79	المطلب الثاني : دور مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرارات في وحدة أذنية الأنعام
83	المطلب الثالث: دور النسب المالية في اتخاذ القرارات في وحدة أذنية الأنعام
91	خلاصة الفصل
93	الخاتمة
98	المراجع
101	الملاحق

فهرس الجداول

والأشكال

1- قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
61	الطاقة الإنتاجية للمؤسسة	01
61	توزيع الطاقة الإنتاجية لوحدة أغذية الأنعام	02
62	التوزيع السنوي للطاقة الإنتاجية لسنة 2017	03
63	الإمكانات التسويقية للمؤسسة	04
72	الميزانية (الأصول) لسنوات (2015، 2016، 2017).	05
73	الميزانية (الخصوم) لسنوات (2015، 2016، 2017)	06
74	الميزانية المختصرة لسنوات (2015، 2016، 2017)	07
75	جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة 2015، 2016، 2017.	08
77	دراسة تغيرات الأرصدة الوسيطة للتسيير	09
79	حساب رأس المال العامل للسنوات (2015، 2016، 2017)	10
81	حساب احتياجات رأس المال العامل	11
82	حساب الخزينة	12
83	حساب نسب السيولة	13
84	حساب نسب التمويل	14
86	حساب نسب الكفاءة للمؤسسة	15
87	حساب نسب مردودية المؤسسة	16

فهرس الجداول والأشكال

2- قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
16	المخطط العام لوظائف التحليل المالي.	01
38	مراحل عملية اتخاذ القرار	02
48	تصنيف القرارات	03
51	مراحل تقييم الاقتراح الاستثماري	04
63	منحنى الكمية المباعة	05
65	الهيكل التنظيمي للوحدة	06
81	التمثيل البياني لمختلف رؤوس الأموال العاملة	07
89	معدلات المردودية للمؤسسة	08

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
101	ميزانية الاصول لسنة 2015	01
102	ميزانية الخصوم لسنة 2015	02
103	جدول حسابات النتائج لسنة 2015	03
104	ميزانية الاصول لسنة 2016	04
105	ميزانية الخصوم لسنة 2016	05
106	جدول حسابات النتائج لسنة 2016	06
107	ميزانية الاصول لسنة 2017	07
108	ميزانية الخصوم لسنة 2017	08
109	جدول حسابات النتائج لسنة 2017	09

مقدمة

مقدمة:

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

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

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

1- إشكالية البحث:

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

وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي:

"هل يعتبر التحليل المالي أداة لاتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية؟"

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

- أ- ما هي وسائل وأدوات التحليل المالي المستخدمة؟
- ب- ما هي القرارات المتخذة؟
- ت- ما هي البيانات ومؤشرات التوازن التي يعتبرها المحلل المالي من أهم الأدوات المساعدة في عملية اتخاذ القرارات؟

2- فرضيات الدراسة:

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

- أ- يساهم التحليل المالي بتحديد الوضعية المالية الخاصة بالمؤسسة؛
- ب- يقصد بالقرارات الحكم في جوانب مهمة تمس عدة مواضيع؛
- ت- يقدم لنا التحليل المالي معلومات تساعد في عملية اتخاذ القرارات.

3- أهمية البحث:

يكتسي البحث أهمية كبيرة والتي تتجلى في النقاط التالية :

- أ- أهمية التحليل المالي للميزانية في اتخاذ القرارات المالية وذلك من خلال النتائج التي تظهر بعد تطبيق المؤشرات المالية المتعلقة بالتحليل المالي؛
- ب- أهمية التحليل المالي والتي تكمن في القدرة على تشخيص الحالة المالية الفعلية للمؤسسة؛
- ت- كيفية استعمال متخذي القرارات النتائج الصادرة من التحليل المالي لإعطاء دقة في القرارات المالية المتخذة.

4- أهداف البحث:

- أ- إبراز أهمية التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات؛
- ب- التعرف على أهمية التحليل المالي والأساليب المستخدمة؛

ت- محاولة التعرف على الأسلوب المنتهج في اتخاذ القرارات من طرف المؤسسة للمحافظة على توازنها المالي؛

ث- التعرف على كفاءة التحليل المالي ومدى فعاليته في تشخيص المشكلة في الميدان.

5- أسباب اختيار الموضوع : من أسباب اختيارنا لهذا الموضوع :

أ- معرفة كيفية التحليل المالي في دراسة و إظهار وضعية المؤسسة من خلال المؤشرات المالية؛

ب- الرغبة في دراسة هذا الموضوع نظرا لأهمية التي يحظى بها؛

ت- الصلة المباشرة لهذا الموضوع و التخصص العلمي الذي ندرسه.

6- صعوبات الدراسة :

أ- صعوبة الحصول على المعلومات وخاصة في الجانب التطبيقي؛

ب-نقص بعض المراجع خاصة ما يتعلق باتخاذ القرار .

7- حدود الدراسة:

أ- الحدود المكانية: تمت الدراسة على مستوى وحدة أغذية الأنعام -عين بسام- ولاية البويرة، وتم

حصر الدراسة حول التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية.

ب- الحدود الزمانية: يقتصر على دراسة الوضعية المالية للوحدة من خلال التحليل المالي لقوائمها

المالية خلال الفترة (2015، 2016، 2017).

8- منهج الدراسة :

وللإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات المتبناة اعتمدنا على المنهج الوصفي

التحليلي الذي يمكننا من وصف تحليل الجوانب النظرية للموضوع، بالإضافة إلى أسلوب دراسة حالة

الذي يمكننا من التعمق في الموضوع من خلال الزيارة الميدانية لمؤسسة وحدة أغذية الأنعام - عين

بسام - لولاية البويرة وتحليل مختلف الوثائق .

9- الدراسات السابقة :

أ- اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، دراسة

حالة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة - العلة - سطيف، 2009/2008، رسالة

ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر_ باتنة

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

وكانت هذه الدراسة تدور حول إن كان التحليل المالي أداة كافية للوصول إلى تقييم حقيقي للوضع المالي للمؤسسة و تحديد المشاكل التي تعاني منها، وهنا نجد أن غياب الميزانية التقديرية والتي تمثل الوثيقة الأساسية لأي عمل تسييري حقيقي أو تقديري.

و من أهم ما توصلت إليه الدراسة:

- المؤسسة تحتفظ بقدر كافي من السيولة و هي تعبر على أموال مجمدة يجب على المؤسسة استثمارها في مجالات أخرى.
 - المؤسسة غير مستغلة لكل أصولها يجب عليها التخلي عن الاستثمارات الزائدة إن كانت هناك أصول زائدة ، أو استغلالها إن كانت غير مستغلة
 - حقوق المؤسسة بقي خاملا خلال دورة الاستغلال، مما يؤدي إلى انخفاض في قيمة الخزينة ومن اجل تقادي ذلك مستقبلا لابد من إعادة النظر في سياسة البيع بالأجل.
- ب- بن يوسف مريم، التحليل المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية، دراسة تطبيقية للتحليل المالي على مؤسسة جزائرية، 2014، رسالة ماجستير في محاسبة وتدقيق ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البلديّة 02.

حيث تمحورت إشكالية البحث حول: "ما هو دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية؟"

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الأصول الثابتة للمؤسسة في انخفاض وعدم تجديد المعدات وهذه الحالة لن تجلب منافع اقتصادية للمؤسسة؛
- للمؤسسة تسيير سئ فهي لا تحقق التوازن المالي المطلوب يعكسه انخفاض في مخزوناتها؛
- وضعية المؤسسة المالية ضعيفة وهشة وهي لا تحترم مبدأ التوازن المالي؛
- للاستثمار البشري دور كبير في توليد القيمة المضافة في للمؤسسة.

10- هيكل الدراسة :

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

الفصل الأول: "عموميات حول التحليل المالي"، حيث تناولنا في هذا الفصل إلى مفهوم التحليل المالي، استعمالاته والأطراف المستفيدة منه، بالإضافة إلى طبيعته وأساليبه وأدواته من مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية.

أما الفصل الثاني فكان بعنوان: " دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات"، خصص هذا الفصل للتطرق إلى مفهوم عملية اتخاذ القرار وتصنيفاته وكذا دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات

الفصل الثالث : "دراسة الوضعية المالية لوحدّة أغذية الأنعام-عين بسام- ولاية البويرة، سيخصص هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة وحدة تغذية الأنعام لبلدية عين بسام، ولاية البويرة، من خلال تقديم عام للوحدة وهيكلها التنظيمي والتطرق إلى استعمال أدوات التحليل المالي في اتخاذ القرارات.

خاتمة تضمنت إجابة عن الإشكالية واختبار الفرضيات لنصل لعرض أهم النتائج والتوصيات.

الفصل الأول:

عموميات حول التحليل المالي

تمهيد:

يعتبر التحليل المالي أداة لتشخيص الوضعية المالية الماضية والحاضرة للمؤسسة واتخاذ القرارات المستقبلية من خلال القوائم المالية التي تتضمن كم هائل من البيانات المحاسبية الخاصة بالفترات المالية السابقة والحالية، ويتم 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، كما يعتبر التحليل باستخدام المؤشرات المالية من أقدم أدوات التحليل المالي وأهمها، وسنحاول الإلمام بمختلف جوانب التحليل المالي في هذا الفصل من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث هي:

- المبحث الأول: ماهية التحليل المالي.
- المبحث الثاني: طبيعة التحليل المالي.
- المبحث الثالث: وسائل وأدوات التحليل المالي.

المبحث الأول: ماهية التحليل المالي

يعتبر موضوع التحليل المالي أحد المواضيع المهمة في حقل الإدارة المالية والمحاسبية، إذ من خلاله يمكن لإدارة المؤسسة تشخيص نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، وتقويم قراراتها التمويلية والاستثمارية، بهدف إظهار كل التغيرات التي تطرأ على الحالة المالية، وبالتالي الحكم على السياسة المالية المتبعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وأهميته الكبيرة بالنسبة للأطراف المستفيدة منه، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال مفهوم وأهمية التحليل المالي، أنواعه وأهدافه بالإضافة إلى الأطراف المستعملة والمستفيدة من التحليل المالي واستعمالاته .

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التحليل المالي

تتعدد مفاهيم التحليل المالي بتعدد الأطراف المستعملة والمستفيدة منه، كما له أهمية بالغة في المؤسسة.

أولاً: مفهوم التحليل المالي

هناك عدة تعاريف للتحليل المالي نذكر منها:

يعرف التحليل المالي بأنه "مجموعة الأساليب والطرق الرياضية والإحصائية والفنية التي يقوم بها المحلل على البيانات والتقارير والكشوف المالية من أجل تقييم أداء المؤسسات والمنظمات في الماضي والحاضر وتوقع ما ستقوم عليه في المستقبل"¹.

ويعتبر التحليل المالي " من مواضيع الإدارة المالية، وضرورة للتخطيط المالي السليم، فهو تشخيص للحالة المالية للمؤسسة لفترة زمنية معينة (فصل، سنة ...) باستعمال وسائل تختلف باختلاف الطرق والأهداف من هذا التحليل "².

كما يعرف التحليل المالي بأنه " عملية دقيقة ومدروسة تسعى إلى تعزيز القرارات التي أثبتت القوائم المالية نجاحها، ومن جهة أخرى تعديل القرارات التي تبين وجود ثغرات فيها، وأيضا تكوين منظومة معلومات يستند إليها المدير المالي في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات "³.

¹ - وليد ناجي الحياي، الاتجاهات المعاصرة للتحليل المالي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص21.

² - ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 1999، ص134.

³ - هيثم محمد الزعبي، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر، عمان، 2000، ص157.

ويعرف أيضا على أنه "عملية معالجة للبيانات المالية المتاحة في مؤسسة ما لأجل الحصول منها على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرارات وفي تقييم أداء المؤسسات التجارية الصناعية في الماضي و الحاضر، وكذا في تشخيص أية مشكلة موجودة (مالية أو تشغيلية) وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل".¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التحليل المالي يعتبر تشخيصا شاملا وتقييما للحالة المالية لفترة زمنية ماضية معينة من نشاط المؤسسة، والوقوف على الجوانب الإيجابية والسلبية من السياسة المتبعة باستعمال أدوات ووسائل تتناسب مع طبيعة الأهداف المراد تحقيقها لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات.

وعليه يمكن استخلاص الخصائص التالية :

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

ثانيا: أهمية التحليل المالي

تتمثل أهمية التحليل المالي في النقاط التالية :

- 1- يساعد على دراسة الوضع المالي الحالي للمؤسسة؛
- 2- يساعد إدارة المؤسسة في رسم أهدافها وبالتالي إعداد الخطة السنوية اللازمة لمزاولة النشاط الاقتصادي؛
- 3- تحديد قدرة المؤسسة على الاقتراض والوفاء بديونها؛
- 4- الحكم على مدى إدارة المؤسسة؛
- 5- تمكين الإدارة من تصحيح الانحرافات حال حدوثها وذلك باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة؛

¹ - عبد الحكيم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي (أسس- مفاهيم- تطبيقات)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص141.

- 6- تشخيص الحالة المالية للمؤسسة؛
- 7- يعتبر أداة فعالة لزيادة فعالية عملية التدقيق؛
- 8- اكتشاف الفرص الاستثمارية؛
- 9- إعداد أرضية مناسبة لاتخاذ القرارات الملائمة؛
- 10- الحصول على مؤشرات تبين فعالية سياسات المؤسسة وقدرتها على النمو.

المطلب الثاني: أنواع وأهداف التحليل المالي

لكل أداة تسيير أهداف تسعى لبلوغها، شأنها شأن التحليل المالي بالإضافة إلى الأنواع وهو ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب

أولاً: أنواع التحليل المالي

هناك عدة أنواع للتحليل المالي اعتماداً على عدة أسس من أهم هذه الأسس ما يلي:

1- حسب البعد الزمني للتحليل

إن للتحليل المالي بعداً زمنياً، يمثل الماضي والحاضر ، وبناءاً عليه يمكن تبويب التحليل المالي من حيث علاقته بالزمن إلى مايلي:¹

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

ب - التحليل الأفقي (المتغير): يقصد بالتحليل الأفقي دراسة أي فقرة من فقرات الكشوفات المحاسبية على مدى سنوات متعددة بمعنى آخر إذا ما أريد دراسة ربحية المؤسسة لمدة خمس سنوات ماضية فإنه تؤخذ الكشوفات للسنوات الخمس الماضية وتلاحظ فيها ربحية المؤسسة ومقارنتها سنة بعد أخرى لاستخراج المؤشرات التي توضح مدى تطور الربحية أو تدهورها خلال السنوات الماضية وهذا يعني أن التحليل الأفقي يعتمد على الفترة التاريخية التي مضت على المؤسسة ومقارنة السنة التي يراد فيها استخراج المؤشرات بالسنوات الماضية.

¹ محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني والأساليب والأدوات والاستخدامات العملية، دار وائل، عمان، 2006، ص25.

كذلك يقصد بالتحليل الأفقي مقارنة الأرقام الواردة بالقوائم المالية لعدة فترات محاسبية متتالية ، من خلال حصر وتحديد الفروق بينها و معرفة التغيرات من فترة محاسبية إلى أخرى، مع حساب و تحديد نسبة هذا التغير، وذلك على أساس اتخاذ الفترة السابقة كفترة أساس، و يتم ذلك للحصول على معلومات إضافية من القوائم المالية¹.

2 - حسب الجهة القائمة بالتحليل

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

أ - **التحليل الداخلي:** إذا تم التحليل المالي من قبل شخص أو مجموعة أشخاص من داخل المؤسسة نفسه وعلى بيانات المؤسسة ولغايات معينة تطلبها المؤسسة، وغالبا ما يهدف هذا التحليل إلى خدمة إدارة المؤسسة في مستوياتها الإدارية المختلفة.

ب - **التحليل الخارجي:** يقصد به التحليل الذي يقوم به جهات من خارج المؤسسة، و يهدف هذا التحليل إلى خدمة هذه الجهات :القائمون بأعمال التسهيلات المصرفية في البنوك لتقييم المركز الائتماني للمؤسسة و قدرته على الوفاء بالتزاماته، و البنوك المركزية و الغرف الصناعية و الغرف التجارية، ومدقق الحسابات الخارجي ... الخ. وبالنسبة للبيانات المستخدمة، فغالبا ما تعدها المنشآت لهذه الجهات الخارجية دون معرفة بأهدافها التفصيلية، ويكون حظ المحلل المالي الخارجي قليلا في الحصول بيانات دقيقة وشاملة، ويصعب الحصول على تعاون معديها في المنشآت المالية.

3 - حسب الفترة التي يغطيها التحليل

يمكن تبويب التحليل المالي استنادا إلى طول الفترة الزمنية التي يغطيها التحليل إلى مايلي:³

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

¹ - سعد صادق بحيري، "إدارة توازن الأداء"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/ 2004، ص ص 288- 289 .

² - وليد ناجي الحياي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 28-29.

³ - نفس المرجع، ص 30.

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

4 - حسب المدى الذي يغطيه التحليل

يمكن تبويب التحليل استناداً إلى المدى أو النطاق الذي يغطيه التحليل المالي منها:

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

ب - التحليل الجزئي : يغطي هذا التحليل جزءاً من أنشطة المؤسسة لفترة زمنية معينة أو أكثر.

ثانياً: أهداف التحليل المالي

تعتبر نتائج التحليل المالي من أهم الأسس التي يستند عليها في اتخاذ القرارات، والحكم على مدى كفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد وعليه فإن التحليل المالي يهدف إلى تحقيق الآتي¹:

1- تقييم الوضع المالي والنقدي للمؤسسة؛

2- تقييم نتائج قرارات الاستثمار والتمويل؛

3- تحديد الانحرافات بالأداء المتحقق عن المخطط وتشخيص أسبابها؛

4- الاستفادة من نتائج التحليل لإعداد الموازنات والخطط المستقبلية ؛

5- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة والتي يمكن استثمارها؛

6- التنبؤ باحتمالات الفشل الذي يواجه المؤسسة؛

7- يعتبر التحليل المالي مصدر للمعلومات الكمية والنوعية لمتخذي القرار؛

8- تقييم ملاءمة المؤسسة في الأجل القصير والأجل الطويل.

على الرغم من أهمية هذه الأهداف إلا أن نتائج التحليل المالي يجب التعامل بها بحذر كون أن قاعدة البيانات المعتمدة كمصدر للتحليل، هي بيانات محاسبية مستخرجة من القوائم المالية التي يتم إعدادها

¹ - عدنان تايه النعيمي ورشيد فؤاد التميمي، التحليل و التخطيط المالي، دار البازوري العلمية، عمان، 2008، ص ص 21-22.

وفقا للقواعد والمعايير المحاسبية من جانب، ومن جانب آخر أن بعض عناصر القوائم المالية قد تخضع للاجتهد والتقدير الشخصي، الأمر الذي قد يؤدي إلى تفاوت في نتائج التحليل خلال الفترة الزمنية قيد التقييم والتحليل.

كما يمكن كذلك أن يهدف التحليل المالي إلى تحقيق الغايات التالية:¹

- التعرف على الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة؛
- معرفة قدرة المؤسسة على خدمة ديونها و قدرتها على الاقتراض؛
- تقييم السياسات المالية و التشغيلية المتبعة؛
- الحكم على كفاءة الإدارة؛
- تقييم جدوى الاستثمار في المؤسسة؛
- الاستفادة من المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة و التقييم.

المطلب الثالث: استعمالات التحليل المالي والأطراف المستفيدة منه

تتعدد استعمالات التحليل المالي بتعدد الأطراف المستعملة والمستفيدة منه وهذا لتتنوع أغراض استخداماته ولتنوع القرارات المبنية عليه.

أولاً: استعمالات التحليل المالي: يستعمل التحليل المالي في المجالات التالية:²

1- التحليل الائتماني

هذا التحليل بصورة عامة يقوم به المقرضون من أجل معرفة الأخطار التي سيواجهونها إذا منحوا قرضاً لأحد الأطراف، لذا يقومون بتحليل مديونية الطرف الذي ينوون منحه قرضاً من أجل التحقق من أن هذا الطرف قادر على إعادة القرض عند استحقاقه.

2- التحليل الاستثماري

هذا النوع يهتم بعملية تقييم الأسهم و السندات و تقييم المؤسسات بصورة عامة، وهذا النوع يعتبر من الأنواع المهمة باعتبار أن الاستثمار هو مدار اهتمام نسبة كبيرة من الأفراد و المؤسسات.

3- تحليل تقييم الأداء

¹ - عبد الحكيم كراجة وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 143.

² - هيثم محمد الزعبي ، مرجع سبق ذكره، ص ص 159-160.

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

4- التخطيط المالي

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

5- تحليل الاندماج والشراء

قد ترغب شركة في شراء شركة أخرى أو انضمام شركتين أو أكثر معا لتكوين شركة جديدة وهنا لابد من تقييم كل شركتين و تقدير الأداء المستقبلي لها.

ثانيا: الأطراف المستفيدة من التحليل المالي

تتعدد الأطراف المستفيدة من معلومات التحليل المالي، كما تتنوع أغراض استخداماتهم لتلك المعلومات، وذلك وفقا لتنوع علاقتهم بالمؤسسة من جهة، ولتنوع قراراتهم المبنية على هذه المعلومات من جهة أخرى، ويمكن تقسيم الفئات المستعملة لمعلومات التحليل المالي إلى نوعين:

- أطراف داخلية.

- أطراف خارجية.

1- الأطراف الداخلية : وتتمثل الأطراف الداخلية فيما يلي:¹

أ- إدارة المؤسسة

حيث تهتم بشكل كبير بالمركز المالي للمؤسسة وتعتبر من بين أكثر الأطراف حرصا على استمرارية حياة المؤسسة، حيث تستعين بهذه التقنية التي تمكنها من تحليل المركز المالي للمؤسسة

¹ - بوجمعة سارة، روباش آسيا، دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ماستر تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016، ص 8.

وكذلك تقديم تقارير حول الوضعية المالية للمؤسسة وتستعمل التحليل المالي كأداة في التخطيط السليم في المستقبل، بحيث يظهر هذا التحليل مدى كفاءة الإدارة في أداء وظيفتها.

ب- العاملون في المؤسسة

وهم من بين الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة ويمكن للعاملين معرفة المركز المالي للمؤسسة الذي ينتمون إليه والتأكد من سلامة إدارة الأموال والتي قد يكون لها أثر كبير على التغيير في الأجور وكذلك مناصب العمل، فكل زيادة في الأجور مع ثبات الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض العائد المخصص للملاك أو إضعاف المركز المالي إذا ما تم دفع التوزيعات من الاحتياطات.

ت- المساهمون

يهتم المساهمون في الوحدة الاقتصادية بصفة أساسية بالعائد على الأموال المستثمرة الحالية والمستقبلية وسلامة الاستثمارات في المؤسسة، لذلك يفيد التحليل المالي المساهم في معرفة وتقييم هذه الجوانب.

2- الأطراف الخارجية: وهي التي تكون من خارج محيط المؤسسة وتتمثل في:¹

أ- الدائنون

يقصد بالدائن الشخص الذي اكتتب في السندات الخاصة بالمؤسسة، أو المحتمل شراؤه للسندات المصدرة أو الاكتتاب القرض الجديد واقتراض أو مصدر إقراض الأموال للمؤسسة وقد يكون الدائن بنكا أو مؤسسات مالية، ولذلك فهم يهتمون بصفة عامة بالعرف على مدى إمكانية المؤسسة الوفاء بالقروض عندما يحين أجل استحقاقها فإذا كان القرض لمدة أكثر من سنة فيهتم المقرض بالتأكد من إمكانية سداد هذا الالتزام في الأجل الطويل، أما إذا كان القرض لمدة أقل من السنة، فيكون اهتمام الدائن هو التأكد من إمكانية سداد المدين هذه الالتزامات في الأجل القصير، ومع ذلك فهو يهتم بالتوازن المالي في الأجل الطويل .

ب- الموردون

يهتم الموردون من التأكد من سلامة المراكز المالية لعملائه، واستقرار الأوضاع المالية لهم، فالعمل من الناحية العملية مدين للمورد ويعني دراسة وتحليل مديونيته في دفاتر المورد وتطور هذه المديونية

1 - لزعر محمد سامي، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي، رسالة ماجستير، تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 78.

وعلى ضوء ذلك يقرر المورد ما إذا كان يستمر في التعامل معه أو يخفض هذا التعامل، وبذلك يستفيد من البيانات التي ينشرها عملائه مماثلة لتلك التي يمنحها المنافسون، ويمكن للمحلل حساب متوسط فترة الائتمان الممنوحة للعملاء باستخدام بيانات القوائم المالية.

ت- العملاء

يمكن لعميل المؤسسة وذلك عن طريق استخدام البيانات التي ينشرها المورد وكذلك منافسيه، معرفة ما إذا كانت الشروط التي يحصل عليها خاصة في فترة الائتمان لما تمنح لغيره، وتطابق مع فترة يمنحها هو لعملائه وتتم هذه المقارنات باستخدام القوائم المالية لحساب متوسط فترة الائتمان.

ث- الهيئات الرقابية

تستخدم هذه الأجهزة التحليل المالي لدراسة الخطة السابقة باعتبار ذلك خطوة لإعداد خطة جديدة وتتخذ التحليل المالي كأداة فعالة باعتباره وسيلة من وسائل الرقابة على الأداء والمساعدة في التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في الوحدة الاقتصادية.

ج- مصلحة الضرائب

تهتم هذه المصلحة بالتحليل المالي بشكل واضح للحصول على المعلومات المتعلقة بالنتائج المحققة وبالتالي تحديد الوعاء الضريبي بشكل صحيح إذا كلما كانت الوضعية المالية للمؤسسة جيدة تكون ضمان للدفع .

المبحث الثاني: طبيعة التحليل المالي

يمتاز التحليل المالي بأساليبه المختلفة، والمعروفة بالأساليب التقليدية والحديثة والمستعملة من طرف المؤسسة، كما أن له خطوات ومنهجية يعتمد عليها المحلل المالي في تنفيذ عملية التحليل، وذلك من أجل قيام هذا الأخير لوظائفه بالشكل المطلوب، حيث يعتمد في ذلك على المادة الخام التي تعتبر بمثابة الدعامة الأساسية لعملية التحليل، وهي مختلف البيانات المالية والمحاسبية مكونة في ذلك ما يسمى بالمعلومات اللازمة للتحليل ولنجاحه يجب مراعاة معايير ومقومات التحليل لكي يقوم المحلل بالتوصل إلى نتائج دقيقة وذات أهمية .

المطلب الأول: منهجية وخطوات التحليل المالي

يعتمد المحلل في قيامه بعملية التحليل على مجموعة من الخطوات المتتابعة التي تشكل في مجملها المنهج العلمي للتحليل، وهي تبدأ بتحديد الهدف أو الغرض من التحليل وتنتهي بوضع التوصية المناسبة بشأن نتائج التحليل، وفيما يلي الخطوات اللازمة لعملية التحليل:¹

أولاً: تحديد الهدف الذي يسعى إليه المحلل

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

ثانياً: تحديد الفترة التي سيشملها تحليل القوائم المالية

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

ثالثاً: تحديد المعلومات التي يحتاجها المحلل للوصول إلى غايته

إذا كان الهدف هو تحليل قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الجارية، فالأمر يتطلب معرفة الأصول المتداولة وأنواعها المختلفة لفترة معينة، ومن ثم تحديد الالتزامات الجارية لنفس الفترة، أما إذا كان هدف

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

التحليل لأغراض تقييم الأداء النهائي، فإن البيانات المطلوبة تتعلق بالمصروفات والإيرادات لفترة معينة وتحديد المؤشرات الرئيسية التي تلعب دورا حاسما في أداء المؤسسة مثل المبيعات أو الإنتاج.

رابعا: تحديد أداة أو أدوات التحليل المناسبة التي يطبقها المحلل للوصول إلى أفضل النتائج بأسرع وقت

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

خامسا: استعمال المعلومات والمقاييس التي تجمعت لدى المحلل لاتخاذ القرار أو الإجراء المطلوب:

تعتبر هذه الخطوة الأصعب و الأكثر أهمية، وتحتاج إلى استعمال مقدار كبير من العمل الذهني والحكمة والمهارة والجهد لتقييم ما يقف خلف الأرقام من حقائق. ولا يمكن استبدال هذا الجهد بعملية ميكانيكية، إلا أن التعريف الصحيح للمشكلة، والتحديد المناسب للأسئلة التي يستوجب الإجابة عنها والمهارة في اختيار الأدوات التحليلية المناسبة ستقود بلا شك إلى تفسير معقول لنتيجة التحليل.

سادسا: اختيار المعيار المناسب لقياس النتائج، ولا مانع من استعمال أكثر من معيار إذا استدعى الأمر ذلك.

سابعا: تحديد الانحراف عن المعيار المقاس عليه للوقوف على أهمية الانحراف بالأرقام المطلقة والنسبية.

ثامنا: تحديد أسباب الانحراف وتحليلها.

تاسعا: وضع التوصية المناسبة بشأن نتائج التحليل.

ومن النادر جدا أن يتاح للمحلل جميع الحقائق عن الحالة التي يقوم بتحليلها، لذا نجد أن معظم المحللين يعملون في ظل ظروف غير مؤكدة بسبب عدم كفاية المعلومات، وفي مثل هذه الظروف لا يكون دور التحليل المالي إلا التقليل من حالة عدم التأكد وليس إلغاءها كليا.

وعند كتابة المحلل لتقريره، عليه أن يراعي ترتيب أفكاره وتسلسل منطقته، كما يجب عليه مراعاة طريقة عرضه على القارئ، بحيث يميز التقرير بشكل واضح بين تفسيرات واستنتاجات المحلل والحقائق والمعلومات التي استندت إليه هذه التفسيرات والاستنتاجات، وذلك ليتمكن القارئ من متابعة المنطق الذي

اتبعه المحلل في الوصول إلى استنتاجاته، وليمكن من إبداء رأيه إذا اختلف مع المحلل، هذا ومن المناسب أن يضمن المحلل تقريره البنود التالية:¹

أ- معلومات عن خلفية المؤسسة موضوع التحليل والصناعة التي تنتمي إليها والمحيط الاقتصادي الذي تعمل فيه؛

ب-المعلومات المالية وغير المالية المستعملة في التحليل؛

ت-الافتراضات الخاصة بالظروف الاقتصادية والظروف الأخرى التي وضعت استنادا إليها التقديرات الخاصة بالتحليل.

ث-تحديد الإيجابيات والسلبيات الكمية منها والنوعية التي يراها المحلل في عناصر التحليل الأساسية؛
ج- الاستنتاج الذي يخرج به المحلل نتيجة العمل التحليلي الذي قام به.

المطلب الثاني: مقومات ووظائف التحليل المالي

للتحليل المالي مقومات أساسية لا بد من توفرها بالإضافة إلى مجموعة من الوظائف و التي سنوجزها في ما يلي:

أولاً: مقومات التحليل المالي

كي تنجح عملية التحليل المالي في تحقيق أهدافها أو أغراضها المنشودة لابد من توفر مجموعة من المتطلبات أو الشروط التي تشكل في مجموعتها ركائز لا بد من مراعاتها، فإذا ما اعتبرنا أن الهدف النهائي للمحلل المالي هو توفير مؤشرات واقعية تعطي صورة عن جوانب نشاط المؤسسة هي أقرب ما تكون إلى الحقيقة، فيجب إذن توفير مقومات نجاحه في تحقيق هذا الهدف، وذلك بالحرص على توفير مجموعة من الشروط منها ما يتعلق به نفسه، ومنها ما يتعلق بمنهج أو أساليب وأدوات التحليل التي يستخدمها، ومنها كذلك ما يتعلق بالمعلومات التي يعتمد عليها.²

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

1- أن تتمتع المعلومات التي يستقي منها المحلل المالي معلوماته بقدر كافي من المصادقية أو الموثوقية، وأن تتسم المعلومات المستخدمة في التحليل بقدر متوازن من الموضوعية من جهة والملائمة من جهة أخرى؛

¹ - اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008، ص ص 15- 16 .

² - محمد مطر، مرجع سبق ذكره، ص ص 4- 5 .

- 2- أن يسلك المحلل المالي في عملية التحليل منهجا علميا يتناسب مع أهداف عملية التحليل، كما يجب عليه أن يستخدم أساليب وأدوات تجمع هي الأخرى ويقدر متوازن بين سمتي الموضوعية والملائمة للأهداف التي يسعى إليها؛
 - 3- أن تتوفر لديه خلفية عامة عن المؤسسة ونشاطها والصناعة التي ينتمي إليها، وكذلك البيئة العامة المحيطة بها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية؛
 - 4- أن يبرز الفروض التي يبني عليها عملية التحليل، وكذلك المتغيرات الكمية والنوعية التي ترتبط بالمشكلة محل الدراسة؛
 - 5- أن لا يقف المحلل المالي عند مجرد كشف عوامل القوة ومواطن الضعف في نشاط المؤسسة، بل لابد أن يسعى إلى تشخيص أسبابها واستقراء اتجاهاتها المستقبلية؛
 - 6- أن يتسم المحلل المالي بالموضوعية وذلك بالتركيز على فهم دوره والمحصور في كشف الحقائق كما هي قبل أن يقوم بتفسيرها بصورة مجردة بعيدة عن التحيز الشخصي، ليقوم بعد ذلك بتقديم تقريره بما يتضمنه من مؤشرات وبدائل تخدم متخذ القرار مع مراعاة التوصية بما يراه البديل الأفضل منها؛
 - 7- يتمتع المحلل المالي بالمعرفة والدراية الكافية بظروف المؤسسة الداخلية والخارجية قبل قيامه بتحليل بيانات المؤسسة بالإضافة إلى ذلك لابد أن يكون مؤهلا تأهيلا علميا مناسباً، ويتميز بخصائص المقدرة الديناميكية وقادرا على استخدام الأساليب والوسائل العلمية للتحليل المالي للوصول إلى غايات التحليل المالي وتفسير النتائج التي يتوصل إليها لاستقراء المستقبل¹.
- ثانياً: وظائف التحليل المالي: للتحليل المالي عدة وظائف ترتكز في مجملها حول:²

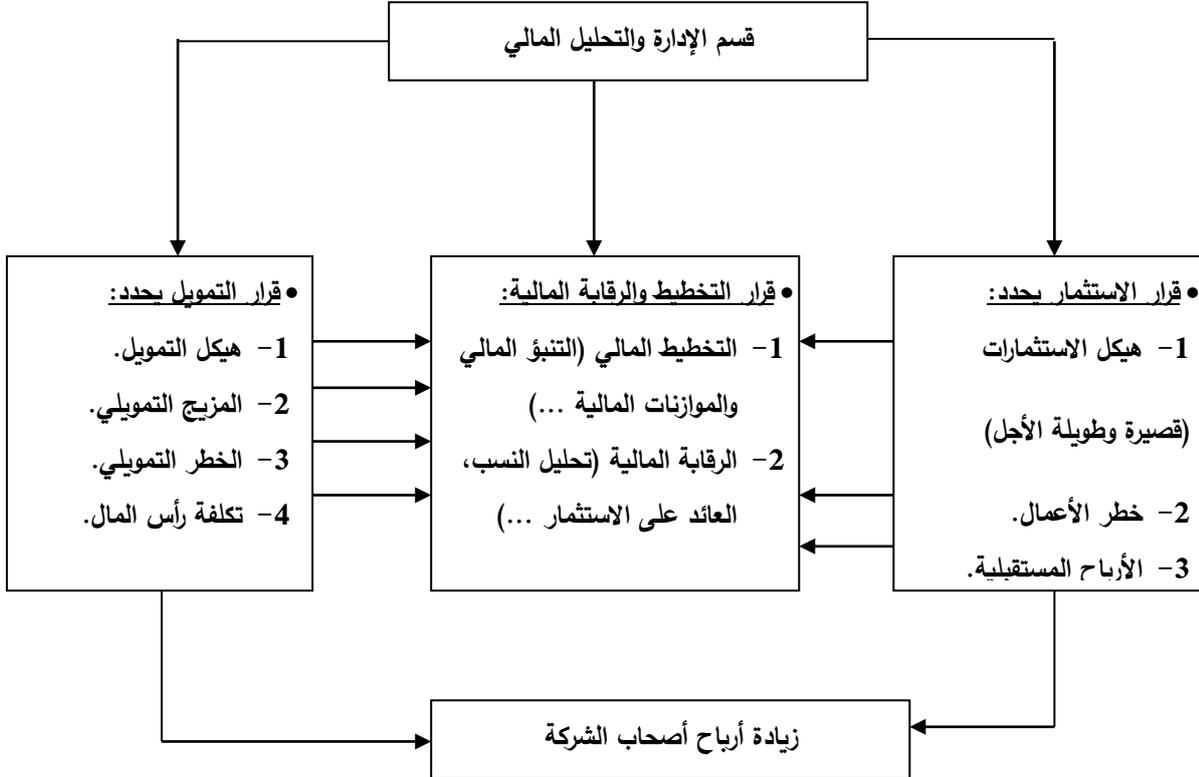
- 1- توجيه المستثمرين لاتخاذ القرار: من بين وظائف التحليل المالي توجيه متخذي القرار لاتخاذ أحسن القرارات التي تعود على المؤسسة بالربح أو الفائدة، بغرض تحقيق هدفها، بالإضافة إلى محاولة التأقلم مع البيئة الخارجية التي تتميز بعدم الاستقرار، من بين القرارات التي تحددها سياسات التحليل المالي.
 - أ- اتخاذ قرار الاستثمار: وذلك عن طريق إبراز مزايا وحدود عملية الاستثمار المرتقب إنجازها .
 - ب- اتخاذ قرار التمويل: حيث تمكن مجلس الإدارة من البحث على فرص تمويلية أفضل.
 - ت- اتخاذ قرار التخطيط والرقابة المالية: من أجل توجيه ورقابة مختلف العمليات المالية.

¹ - وليد ناجي الحياي، مرجع سبق ذكره، ص 23 .

² - بن مالك عمار، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء، رسالة ماجستير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منورتي قسنطينة، 2011، ص ص 11 - 12 .

والشكل الموالي يبين وظائف التحليل المالي:

الشكل رقم (01): المخطط العام لوظائف التحليل المالي.



المصدر: خلدون إبراهيم شريفات " إدارة وتحليل مالي " دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 17.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أنه من أجل تحقيق هدف تعظيم ثروة المساهمين، عن طريق اتخاذ القرار الأمثل بشأن عملية الاستثمار، على الإدارة أن تتبع الوظائف التالية:

- أ- التحليل و التخطيط المالي: وذلك من خلال تحليل البيانات المالية و تحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها لإعداد الموازنات المتعلقة بالإيرادات والمصاريف التي تخص المشروع في المستقبل؛
- ب- تحديد هيكل أصول المشروع : من حيث تحديد حجم الاستثمارات في كل من الأصول القصيرة والطويلة الأجل، و كذلك التوجيه باستخدام الأصول الثابتة الملائمة؛
- ت- تحديد الهيكل المالي للمشروع : إذ يجب تحديد المزيج الأمثل و الأكثر ملائمة من تمويل قصير وطويل الأجل، كذلك تحديد طبيعة ديون المشروع سواء كانت ملكية أو عن طريق الاقتراض.

ثالثاً: المعلومات اللازمة في التحليل المالي

يتحصل المحلل المالي على المعلومات للتحليل المالي من نوعين من المصادر الرئيسية هي:

- مصادر المعلومات داخلية.

- مصادر المعلومات خارجية.

و يتوقف مدى اعتماده على أي منهما حسب طبيعة وأغراض عملية التحليل المالي وكذلك حسب طبيعة المؤشرات المطلوبة، أي هل هي مؤشرات كمية أم مؤشرات وصفية¹.

ويمكن حصر مصادر تلك المعلومات بشكل عام فيما يلي :

- 1- البيانات المحاسبية الختامية المنشورة وغير المنشورة وتشمل الميزانية العمومية، قائمة الدخل، قائمة التدفقات النقدية والإيضاحات المرفقة بتلك البيانات؛
- 2- تقرير مدقق الحسابات والتقرير الختامي لأعضاء مجلس الإدارة؛
- 3- التقارير المالية الداخلية التي تعد لأغراض إدارية مثل التوقعات والتنبؤات المالية؛
- 4- المعلومات الصادرة عن أسواق المال وهيئات البورصة ومكاتب الوساطة؛
- 5- الصحف والمجلات والنشرات الاقتصادية التي تصدر عن الهيئات والمؤسسات الحكومية ومراكز البحث؛
- 6- المكاتب الاستشارية.

¹ - محمد مطر، مرجع سبق ذكره، ص 5.

المطلب الثالث : معايير التحليل المالي واستخداماته

يعتمد التحليل المالي على معايير يجب أن يتصف بها وذلك حسب أنواعه واستخداماته.

أولاً: معايير التحليل المالي

1 - مفهوم معايير التحليل المالي

عبارة عن أرقام معيارية تستخدم كمقياس للحكم على كفاءة وملائمة نسبة معينة أو رقم ما،¹ ومن الأمثلة على هذه المعايير الرقم المعياري لنسبة التداول.

2 - خصائص معايير التحليل المالي

- من أجل أن يكون المعيار مقبولاً وذو معنى، لا بد له أن يتصف بالخصائص التالية:²
- أن يتصف المعيار بالواقعية، أي بإمكانية تنفيذه، لا يتصف بالمثالية فيتعذر تحقيقه، ولا يتصف بالتواضع فيمكن الوصول إليه بسهولة؛
- أن يتصف المعيار بالاستقرار النسبي، وإن كان هذا لا يمنع من إدخال تعديلات عليه إذا دعت الظروف لذلك بعد إجراء الدراسات اللازمة؛
- أن يتصف المعيار بالبساطة والوضوح وسهولة التركيب.

3 - أنواع معايير التحليل المالي: هناك مجموعة من المعايير يستعملها المحلل المالي للتعبير عن مستوى الأداء المالي، ومن هذه المعايير ما يلي:

أ - معيار التحليل المالي المطلق

من المعروف عموماً أن هناك أربعة أنواع من المعايير التي تستخدم للمقارنة مع النسب المستخرجة والتي يمكن ذكرها فيما يلي:³

ويعني المعيار المطلق، حالة متفق عليها بأنه يمثل الصيغة المثالية لحدث معين، وهو بذلك يمثل خاصية متأصلة يأخذ شكل قيمة مالية ثابتة لنسبة معينة مشتركة بين كافة المؤسسات، ويقاس به التقلبات الواقعية.

يعود الاستخدام القليل لهذا المعيار إلى ابتعاده عن المتطلبات الواقعية لأنشطة الكثير من المؤسسات، ويمكن اللجوء إلى هذا المعيار عند عدم وجود معايير أخرى ملائمة للمقارنة الموضوعية للنسب المحققة.

¹ - هيثم محمد الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 171.

² - أيمن الشنطي، عامر شقر، مرجع سبق ذكره، ص 180.

³ - منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص ص 84 - 85 .

ب - معيار التحليل المالي للصناعة

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

ت - معيار التحليل المالي التاريخي

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

ث - معيار التحليل المالي المخطط

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

ثانيا: استخدامات معايير التحليل المالي

يمكن إيجاز استخدامات معايير التحليل المالي في النقاط التالية:¹

1- تفسير الظواهر المالية المختلفة وإعطائها وصفا كميا؛

2- تفسير المدلولات والمؤشرات للاتجاهات المالية المختلفة؛

3- تحليل أداء المؤسسة المالي؛

4- كشف الانحرافات؛

5- قياس النتائج الفعلية إلى النسب المعيارية.

¹ - هيثم محمد الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 173.

المبحث الثالث: وسائل وأدوات التحليل المالي

تتاح أمام المحلل المالي العديد من الأدوات التي تستخدم لتقييم الأداء وترشيد القرارات، وتقييم المركز المالي والنقدي، حيث تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، التحليل المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي والتحليل المالي بواسطة النسب المالية إضافة إلى تحليل الاستغلال.

المطلب الأول: التحليل المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي

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

أولاً: رأس المال العامل (FR): يعتبر رأس المال العامل أداة من أدوات التحليل المالي المستعملة في تقييم البنية المالية للمؤسسة، والحكم على مدى توازنها المالي، خاصة على المدى القصير، وذلك بتاريخ معين، ويتمثل في ذلك الجزء من الأموال الدائمة المستخدمة في تمويل جزء من الأصول المتداولة بعد تمويل كل الأصول الثابتة.

ويتم تقسيمه من أعلى الميزانية ومن أسفل الميزانية كما يلي:

- | | |
|--|------------------------|
| رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة | 1- من أعلى الميزانية : |
| رأس المال العامل = الأصول المتداولة - ديون قصيرة الأجل | 2- من أسفل الميزانية : |

ويوجد ثلاث حالات لرأس المال العامل وهي:¹

- **رأس المال العامل < 0:** ويشير ذلك إلى أن المؤسسة متوازنة مالية على المدى الطويل، حيث تمكنت المؤسسة حسب هذا المؤشر من تمويل احتياجاتها طويلة المدى باستخدام مواردها طويلة المدى وحقت فائض مالي يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية.
- **رأس المال العامل = 0:** يعني ذلك أن المؤسسة في حالة التوازن الأمثل على المدى الطويل، لكن دون تحقيق فائض، حيث نجحت المؤسسة فقط في تمويل الاحتياجات طويلة المدى دون تحقيق فائض ولا تحقيق عجز.

¹ - إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التفسير المالي لدروس وتطبيقات، دار وائل، عمان، 2006، ص 83.

➤ رأس مال العامل > 0: يشير المؤشر إلى أن المؤسسة عجزت عن تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية الثابتة باستخدام مواردها المالية الدائمة، وحققت بذلك عجز في تمويل هذه الاحتياجات وبالتالي فهي بحاجة إلى مصادر تمويل إضافية، أو بحاجة إلى تقليص مستوى استثماراتها إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة.

أنواع رأس المال العامل : يمكن تقسيم رأس المال العامل إلى أربعة أنواع¹:

أ- رأس المال العامل الإجمالي: يقصد به مجموع عناصر الأصول المتعلقة بالنشاط الاستغلالي

ويحسب بطريقتين:

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الميزانية - أصول ثابتة

ب- رأس المال العامل الصافي(الدائم): هو الفرق بين الأصول المتداولة والديون قصيرة الأجل، وغالبا ما يكون رقما موجبا ويعتبر مقياسا مقبولا للسيولة، ويحسب كما يلي:

رأس المال العامل الصافي = مجموع الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

ت- رأس المال العامل الخاص : هو المقدار المتبقي من الأموال الخاصة بعد تمويل الأصول الثابتة ويحسب بإحدى العلاقتين:

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة

رأس المال العامل الخاص = الأصول المتداولة - مجموع الديون

ث- رأس المال العامل الأجنبي: وهي مجموع الموارد الأجنبية في المؤسسة والتي تعتبر كمورد ضروري لتنشيط عملية الاستغلال ، ويحسب بالعلاقة التالية :

رأس المال العامل الأجنبي = مجموع الديون

رأس المال العامل الأجنبي = ر م ع إجمالي - ر م ع الخاص

ثانيا: احتياجات رأس مال العامل(BFR): يعرف احتياجات رأس المال العامل بأنها رأس المال العامل الذي تحتاج إليه المؤسسة فعلا لمواجهة احتياجات السيولة عند مواعيد استحقاق الديون القصيرة الأجل

¹ - زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، التفسير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 49.

وتتضمن تسيير دورة الاستغلال بصفة عادية، فدورة الاستغلال يترتب عنها احتياجات دورية متجددة يجب تغطيتها بمصادر تمويل دورية أيضا، فالاحتياجات الدورية تتمثل في الأصول المتداولة التي لم تتحول بعد إلى سيولة، هنا يستثنى من الأصول المتداولة القيم الجاهزة لأنها لم تصبح في حاجة إلى سيولة، أما موارد الدورة فتتمثل في الديون القصيرة الأجل التي لم موعد تسديدها ويستثنى منها القروض المصرفية وكل الديون القصيرة الأجل التي لم يبقى لها مدة زمنية من أجل التسديد، وبالتالي لم تعد موردا ماليا قابل للاستخدام، ويتم حساب احتياجات رأس المال العامل وفق العلاقة التالية:

$$BFR = (\text{الأصول المتداولة} - \text{القيم الجاهزة}) - (\text{ديون قصيرة الأجل} - \text{سلفيات مصرفية})$$

ثالثا: الخزينة الصافية (TR): تتشكل الخزينة الصافية الإجمالية عندما يستخدم رأس المال العامل الصافي الإجمالي في تمويل العجز في تمويل احتياجات دورة الاستغلال وغيرها، أي احتياجات رأس المال العامل، وعليه فإذا تمكنت المؤسسة من تغطية هذا الاحتياج تكون الخزينة موجبة وهي حالة الفائض في التمويل، وفي الحالة المعاكسة تكون الخزينة سالبة وهي حالة العجز في التمويل. وتحسب بطريقتين كما يلي¹:

$$TR = \text{القيم الجاهزة} - \text{السلفيات المصرفية}$$

$$BFR - FR = TR$$

المطلب الثاني: التحليل المالي بواسطة النسب المالية

تعتبر النسب المالية أهم وسيلة للتحليل فهي علاقة بين قيمتين، تأخذ هذه القيم من جدول تحليل الاستغلال أو من الميزانية أو منهما معا، ويعبر عنها في شكل نسبة مئوية أو كسر أو على شكل معامل ويمكن تقسيم النسب المالية إلى أربع مجموعات رئيسية وهي:

أولا : نسب السيولة

وتستخدم كمؤشرات لتقييم القدرة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل، ومن أهم ما تقيسه هذه النسب ما يلي²:

1- نسبة السيولة العامة

تبين هذه النسبة مدى تغطية الأصول المتداولة بكل مكوناتها بما فيها البطيئة التحول إلى سيولة مثل (قيم الاستغلال المتمثلة في المخزونات) والسريعة التحول إلى سيولة مثل (القيم القابلة للتحقق)، والسائلة

¹ - إسماعيل عرجاجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر 2001، ص 148.

² - مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص ص 47-48.

مثل (القيم الجاهزة)، الديون قصيرة الأجل، كلما كانت هذه النسبة أكبر من 1 كلما كان رأس المال العامل الصافي موجب، وفي حالة التساوي فيكون رأس المال العامل الصافي معدوم، أما إذا كان أقل من 1 فالمؤسسة في حالة حرجة وعليها مراجعة هيكلها المالي، وتقاس النسبة كما يلي :

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

2- نسبة السيولة المختصرة

تبين هذه النسبة مدى تغطية كل الديون قصيرة الأجل بواسطة الحقوق خاصة في المؤسسات ذات المخزون بطيء الدوران، فالحقوق المتمثلة في القيم غير الجاهزة (القيم القابلة للتحقيق) والقيم الجاهزة هي أسرع استجابة لتسديد الديون المستحقة من قيم الاستغلال(المخزونات)، وفضل أن تكون هذه النسبة محصورة بين (0,3 و 0,5) وتقاس النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة السيولة المختصرة} = \frac{\text{القيم القابلة للتحقيق} + \text{القيم الجاهزة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

3- نسبة السيولة الجاهزة (الحالية)

تبين هذه النسب مدى قدرة المؤسسة على تسديد كل ديونها القصيرة الأجل، بالاعتماد على السيولة الموجودة حالياً تحت تصرفها فقط، من دون اللجوء إلى كل قيمة غير جاهزة ذلك أنه من الصعب على المؤسسة أن تتوقع مدة معينة لتحويل المخزونات إلى سيولة جاهزة، كما يصعب عليها تحويل القيم غير الجاهزة (القيم القابلة للتحقيق) إلى سيولة دون أن تقعد مكانتها وسمعتها في السوق، وتقاس النسبة كما يلي:

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

لكي تكون النسبة جيدة على القائمين على إدارة المنشأة العمل على جعلها محصورة بين (0,2 و 0,3) وخروجها عن هذا المجال يعد تجميدا للأموال، ويدل على عدم الاستعمال الأمثل من طرف المؤسسة لسيولتها.

ثانيا : نسب التمويل

تعتبر هذه المجموعة من النسب عن الهيكل التمويلي للمؤسسة ومكوناتها ومدى اعتمادها على المصادر المختلفة للتمويل سواء الداخلية أو الخارجية، ومن أهم هذه النسب :

1- نسبة التمويل الدائم: تعبر هذه النسبة عن مدى تغطية الأموال الثابتة للمؤسسة وتحسب بالعلاقة

التالية¹:

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

حتى تكون هذه النسبة كمؤشر ايجابي للمؤسسة فإنه يجب أن تكون قيمتها تساوي الواحد على الأقل، أي قيمة الأموال الدائمة مساوية لقيمة الأصول الثابتة، وهو ما يجعل رأس المال العامل معدوما.

2- نسبة التمويل الذاتي: توضح هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة في تمويل استثماراتها بإمكانياتها

الخاصة وتحسب بالعلاقة التالية:

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

كلما كانت هذه النسبة أكثر من الواحد كان ذلك مؤشرا على الاستقلالية المالية للمؤسسة في تمويل استثماراتها مع تحقيق فائض.

3- نسبة الاستقلالية المالية : تقيس هذه النسبة درجة استقلالية المؤسسة عن دائنيها، وتحسب بالعلاقة

التالية :

$$\text{نسبة الاستقلالية المالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الديون}}$$

عادة ما يفضل المليون أن تكون هذه النسبة محصورة بين 1 و 2 وإذا كانت كذلك فإن البنك يوافق على اقتراض المؤسسة.

4- نسبة التمويل الخارجي : تعبر هذه النسبة عن مدى اعتماد المؤسسة على الأموال الخارجية في

عملية التمويل، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الخارجي} = \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الخصوم}}$$

¹ اليمين سعادة ، مرجع سبق ذكره، ص ص 86-87.

كلما قلت هذه النسبة زادت ثقة الممولين في قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها.

ثالثاً : نسب الكفاءة

تقيس هذه النسب مدى كفاءة الإدارة في تشغيل الأصول لزيادة المبيعات أو مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها المتاحة، كما أنه يمكن النظر إلى بعض هذه النسب كنسبة معدل دوران الذمم المدينة ومعدل دوران المخزون كمؤشر على سيولة المؤسسة، أي قدرتها على تحويل الذمم المدينة والمخزون إلى سيولة نقدية. وتتمثل نسب الكفاءة فيما يلي:¹

1- معدل دوران مجموع الأصول: وتقيس هذه النسبة مدى استغلال مجموع الموجودات في توليد المبيعات، فارتقاعه عن المؤسسات الأخرى التي تنتمي لنفس النشاط، فإن ذلك يشير إلى نقص في الاستثمار في الأصول أو الاستغلال بشكل كبير، والعكس صحيح، ويحسب كما يلي:

$$\text{معدل دوران مجموع الأصول} = \text{صافي المبيعات} / \text{مجموع الأصول}$$

2- معدل دوران الأصول الثابتة

وتقيس هذه النسبة مدى استغلال مجموع الأصول الثابتة في توليد المبيعات فارتقاعه عن المؤسسات الأخرى التي تنتمي لنفس النشاط فإن ذلك يشير إلى شدة استغلال المؤسسة لأصولها الثابتة بشكل كبير والعكس صحيح، و يحسب كما يلي:

$$\text{معدل دوران مجموع الأصول الثابتة} = \text{صافي المبيعات} / \text{مجموع الأصول الثابتة}$$

3- معدل دوران الأصول المتداولة

حيث يركز هذا المعدل على مدى استخدام الأصول المتداولة في توليد المبيعات، وهذا لعدم معدل نمطي فيجب مقارنتها بمعدل الصناعة، وتحسب كما يلي:

$$\text{معدل دوران مجموع الأصول المتداولة} = \text{صافي المبيعات} / \text{مجموع الأصول المتداولة}$$

¹ - جليل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، بدون سنة نشر، ص ص 116-118.

4- معدل دوران المخزون

من المشاكل التي تصادف المسيرين هو بطء حركة المخزونات، حيث أن في الاستثمار في المخزون لا يحقق ربحاً طيلة مدة التخزين، لذلك يسمى بالاستثمار الجامد، وكلما طالت مدة التخزين تحملت المؤسسة أعباء أكبر، لذلك تعمل الإدارة على زيادة سرعة الدوران، ويجب أن تأخذ في الحسبان أن ارتفاع معدل دوران المخزونات قد لا يكون دليلاً على المقدرّة والكفاءة، وتختلف طبيعة دوران المخزونات حسب اختلاف طبيعة نشاط المؤسسة تجارياً كان أم تحويلياً (صناعياً وزراعياً)، ويحسب كما يلي¹:

أ- المؤسسة التجارية

$$\text{مدة دورة البضائع} = (\text{متوسط المخزون من البضائع} / \text{المشتريات السنوية من البضائع}) \times 360$$

وتمثل المدة المتوسطة التي تمكثها شحنة البضائع داخل المخزن أو هي المدة المتوسطة التي تفصل بين تاريخ الشراء وتاريخ البيع.

$$\text{عدد دورات البضائع} = \text{المشتريات السنوية من البضائع} / \text{متوسط المخزون من البضائع}$$

تمثل العدد المتوسط للطلبات السنوية من البضائع.

ب- المؤسسة التحويلية: وتتمثل في ما يلي:

➤ دوران مخزون المواد واللوازم

$$\text{مدة دورة المواد واللوازم} = \text{متوسط المخزون} / \text{المشتريات السنوية} \times 360 \text{ يوم}$$

تمثل المدة المتوسطة التي يمكثها مخزون المواد واللوازم في المخزن، وهي المدة المتوسطة التي تفصل تاريخ الدخول إلى المخزن عن تاريخ الدخول إلى ورشة التحويل.

$$\text{عدد دورات مخزون المواد واللوازم سنوياً} = \text{المشتريات السنوية} / \text{متوسط المخزون}$$

يمثل العدد المتوسط للطلبات من المواد واللوازم التي تدخل المخزن.

¹ - مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص ص 49-50.

➤ دوران مخزون المنتجات التامة

$$\text{مدة دورة المنتجات التامة} = \text{متوسط مخزون المنتجات التامة} / \text{التكلفة السنوية للوحدات} \times 360$$

تمثل المدة المتوسطة التي تمكثها المنتجات التامة في المخزن وهي المدة المتوسطة التي تفصل بين تاريخ الخروج من ورشة الإنتاج وتاريخ التصريف (البيع).

$$\text{عدد دورات المنتجات التامة} = \text{التكلفة السنوية للوحدات المنتجة} / \text{متوسط مخزون المنتجات التامة}$$

يمثل العدد المتوسط لعمليات التصريف (البيع)

➤ دوران الزبائن

$$\text{مدة التحصيل من الزبائن} = (\text{الزبائن} + \text{أوراق القبض}) / \text{رقم الأعمال السنوي} \times 360 \text{ يوم}$$

تمثل المدة المتوسطة للبيع الأجل أو متوسط مدة تحصيل الزبائن وأوراق القبض.

$$\text{عدد التحصيلات من الزبائن} = \text{رقم الأعمال السنوي} / (\text{الزبائن} + \text{أوراق القبض})$$

يمثل العدد المتوسط للتحصيلات قيم المبيعات.

➤ دوران الموردين

$$\text{مدة التسديد للموردين} = (\text{الموردين} + \text{أوراق الدفع}) / \text{المشتريات السنوية} \times 360 \text{ يوم}$$

تمثل المدة المتوسطة للشراء الأجل أو المدة المتوسطة التي تمكثها المؤسسة للوفاء بالتزاماتها اتجاه

$$\text{عدد التسديد للموردين} = \text{المشتريات السنوية} / (\text{الموردون} + \text{أوراق الدفع})$$

الموردين.

تمثل العدد المتوسط لعمليات الشراء التي تقوم بها المؤسسة.

رابعاً : تحليل المردودية

تعرف المردودية بإمكانية المؤسسة في الحفاظ ومكافأة الأموال الخاصة الموضوعة تحت تصرفها بصفة دائمة، تهدف كل العمليات الاقتصادية إلى الحصول على نتائج تتولد عن توظيف الوسائل من طرف المؤسسة، تعد كل عملية ذات مردودية إذا كانت النتائج المحققة تفوق الوسائل، أي هناك تحقيق فائض نقدي.¹

أنواع المردودية: وتنقسم المردودية إلى ثلاث أنواع رئيسية وهي:

1- المردودية التجارية (الاستغلالية)

وهي عبارة عن مقدار الأرباح التي حققت مقابل كل وحدة من صافي المبيعات، لذا يسمح لإدارة المؤسسة على تحديد سعر البيع الواجب للوحدة، كما يمكن مقارنة النسبة بنسبة مجمل الربح إلى صافي المبيعات (هامش الربح الإجمالي) للحكم على كفاءة إدارة المؤسسة في الرقابة على المبيعات وتحسب حسب العلاقتين التاليتين:

$$\begin{aligned} \text{معدل المردودية التجارية} &= \text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{المبيعات السنوية الصافية} \\ \text{معدل المردودية التجارية} &= \text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{رقم الأعمال السنوي خارج الرسم} \end{aligned}$$

وهذه النسبة تبين كم من دينار واحد من رقم الأعمال يؤدي إلى نتيجة السنة، حيث كلما كانت هذه النسبة مرتفعة كلما كان هذا المؤشر على وضعية حسنة للمؤسسة وبالتالي في تعيين مدى مساهمة رقم الأعمال في تحقيق النتيجة.

2- المردودية المالية

تعتبر المردودية المالية بمثابة المحدد للمردودية العامة في المؤسسة، حيث أنها تقيس قدرة الأموال الخاصة أو المملوكة على تحقيق أرباح صافية وبالتالي فهي تقدم لنا صورة حقيقية عن مدى استخدام الأموال سواء من الناحية الإنتاجية أو ناحية توظيف الأموال، وتحسب المردودية المالية كما يلي:

$$\text{معدل المردودية المالية} = \text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{الأموال خاصة}$$

3- المردودية الاقتصادية

وهي مردودية تقيس الفعالية في استخدام الموجودات الموضوعة تحت تصرف المؤسسة لأنه إذا أرادت هذه الأخيرة البقاء لغب أن تكون فعالية تقنيا بمعنى أن تكون قيمة المدخلات أقل من كمية

¹ - مبارك لسلوس، مرجع سبق ذكره، ص53.

المخرجات وهذه النسبة تتوافق مع مفهوم تقفٍ هو الإنتاجية، كما تعتبر المردودية الاقتصادية هي قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح ملائمة وكافية مقارنة برأس المال المستثمر، وتقاس كما يلي:

$$\text{معدل المردودية الاقتصادية} = \frac{\text{النتيجة الصافية للدورة}}{\text{مجموع الأصول}}$$

المطلب الثالث: تحليل الاستغلال

إن الهدف من دراسة جدول حسابات النتائج هو تحليل مختلف النواتج المحققة وهذا ما يساعد على تحليل و دراسة مردودية المؤسسة التي تعتبر مكملة لدراسة التوازن المالي الذي يتم من خلال الميزانية

أولا: الأرصدة الوسيطة للتسيير (تحليل النتائج)

و تشمل مجموع النتائج الوسيطة التي يعطيها جدول حسابات النتائج وكيفية توزيعها إلى أن تصل إلى النتيجة السنوية الصافية وهي كآلاتي:¹

1- إنتاج السنة المالية:

إنتاج السنة المالية = المبيعات من البضائع والمنتجات المصنعة والخدمات المقدمة والمنتجات الملحقة + الإنتاج المخزن أو المنتقص من المخزون + الإنتاج المثبت + إعانات الاستغلال.

$$\text{إنتاج السنة المالية} = \text{ح/70} + \text{ح/71} + \text{ح/73} + \text{ح/74}$$

2- استهلاكات السنة المالية:

استهلاكات السنة المالية = المشتريات المستهلكة + الخدمات الخارجية + الاستهلاكات الخارجية الأخرى

$$\text{استهلاكات السنة المالية} = \text{ح/60} + \text{ح/61} + \text{ح/62}$$

3- القيمة المضافة للاستغلال: وهي عبارة عن الفرق بين إنتاج السنة المالية واستهلاك السنة المالية

القيمة المضافة للاستغلال = إنتاج السنة المالية + استهلاك السنة المالية

$$\text{القيمة المضافة للاستغلال} = (\text{ح/70} + \text{ح/71} + \text{ح/73} + \text{ح/74}) - (\text{ح/60} + \text{ح/61} + \text{ح/62})$$

¹ - خلدون إبراهيم شريفات، إدارة وتحليل مالي، دار وائل للنشر، الجزائر، 2001، ص 47.

4- إجمالي فائض الاستغلال: وهو عبارة عن القيمة المضافة للاستغلال مطروح منه أعباء المستخدمين والضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة أي:

$$\text{إجمالي فائض الاستغلال} - \text{القيمة المضافة للاستغلال} - (\text{ح/63} + \text{ح/64})$$

5- النتيجة العملياتية: وهي عبارة عن إجمالي فائض الاستغلال مضاف إليه المنتجات العملياتية الأخرى و مطروحا منه الأعباء العملياتية الأخرى وكذا مخصصات الاهتلاكات والمؤونات وخسارة القيمة ومضاف إليه استرجاع على خسارة القيمة والمؤونات أي أن:

$$\text{النتيجة العملياتية} - \text{إجمالي فائض الاستغلال} + \text{ح/75} - \text{ح/65} - \text{ح/68} + \text{ح/78}$$

6- النتيجة المالية: وهي النتيجة التي تم تحقيقها من خلال العمليات المالية التي تم القيام بها حيث تمثل الفرق بين المنتوجات المالية والأعباء المالية.

$$\text{النتيجة المالية} = \text{ح/76} - \text{ح/66}$$

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

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

$$\text{النتيجة الصافية للأنشطة العادية} = \text{النتيجة العادية قبل الضرائب} - (\text{ح/698} + \text{ح/695} + \text{ح/693} + \text{ح/692})$$

عناصر غير عادية (أعباء) حيث يقابلها في المخطط المحاسبي الوطني القديم نتيجة خارج الاستغلال.

$$\text{النتيجة الغير عادية} = \text{ح/77} - \text{ح/67}$$

10- صافي نتيجة السنة المالية: وهي عبارة عن جمع أو طرح (حسب الحالة) النتيجة الصافية للأنشطة العادية والنتيجة الغير العادية.

$$\text{صافي نتيجة السنة المالية} = \text{النتيجة الصافية للأنشطة العادية} + \text{النتيجة الغير عادية}$$

ثانيا: تحليل جدول حسابات النتائج بالطريقة الغير مباشرة: ويتم التحليل بهذه إلى العناصر التالية:¹

¹ - خلدون إبراهيم شريفات، مرجع سبق ذكره، ص 47.

1- هامش الربح الإجمالي: وهو الفرق بين رقم أعمال الدورة والمتمثلة في مبيعاتها من البضائع والمنتجات المصنعة والخدمات المقدمة والمنتجات الملحقة وتكلفة هذه المبيعات من البضاعة المستهلكة والمواد الأولية ومختلف الاستهلاكات المتعلقة بهذه المبيعات.

هامش الربح الإجمالي = رقم الأعمال - تكلفة المبيعات

2- النتيجة العملياتية : وهي هامش الربح الإجمالي مضافا إليه المنتجات العملياتية الأخرى مع طرح التكاليف التجارية والأعباء الإدارية والأعباء الأخرى العملياتية.

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

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

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

5- النتيجة الصافية للسنة المالية = النتيجة الصافية للأنشطة العادية - الأعباء الغير العادية + المنتوجات غير العادية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نجد أن التحليل المالي يعتمد عليه في المؤسسات وذلك لتقييمها، ويعطيها صورة كاملة وواضحة حول وضعيتها المالية، مما يساعدها في اتخاذ القرارات السليمة، ولهذا فالتحليل المالي يعتبر تقنية من تقنيات الإدارة الحديثة و وسيلة للتخطيط المالي وتقييم وضع المؤسسة، بحيث يقوم التحليل المالي بترجمة المعطيات المالية و الوثائق المحاسبية للوصول إلى استنتاج يمكن من وضع تقييم مالي دقيق ، مستخدما في ذلك أساليب ومؤشرات مختلفة للتحليل المالي، ولا ننسى أهمية الميزانية المالية في التحليل لأنها هامة إن لم تكن فلا يمكن للمحلل إعداد عملية التحليل، بحيث يقوم بتطبيق المؤشرات المالية عليها، من أجل الخروج بنتائج صادقة ، لذا نجد أن التحليل المالي مهم جدا للمؤسسات وخاصة في وقتنا الحالي لأنه أصبح وسيلة حديثة ومن الصعب الاستغناء عنها.

الفصل الثاني:

دور التخطيط المالي في اتخاذ

القرارات

تمهيد:

بعد دراستنا في الفصل الأول لعموميات حول التحليل المالي وتناولنا لمفهوم وأهمية التحليل المالي وكذا الأطراف المستعملة والمستفيدة منه وطبيعته وأدواته.

في هذا الفصل سنتناول دور التحليل المالي في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية وندرس مفهوم عملية اتخاذ القرار ومراحلها وكذا العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار بعدها نتطرق الى مختلف تصنيفات القرارات والمشكلات التي تواجهها وفي الأخير دور كل من مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية في اتخاذ القرار.

المبحث الأول: مدخل إلى عملية اتخاذ القرار

تستخدم عملية اتخاذ القرار لمعالجة المشكلات القائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف محكمة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة، وسنتعرض في هذا المبحث إلى تعريف عملية اتخاذ القرار ومراحلها والعوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص عملية اتخاذ القرار

أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرار

لغة "القرار هو الفصل أو الحكم في مسألة ما أو خلاف أو قضية

كما عرف القرار "... يعني اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج أو الحل الأفضل (الأحسن) من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة...¹

أما اصطلاحاً فهو " اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة ".²

كما يعرف أيضاً " ذلك التصرف الشعوري الذي يرمي إلى اختيار أو استعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غايتها أو استخدامها لتحقيق هدف ما "²

ومن هذه التعاريف التي تطرقنا إليها للقرار يمكن إعطاء التعاريف التالية لعملية اتخاذ القرار:

"اتخاذ القرار هو اختيار أحسن وأفضل البدائل المتاحة، بعد القيام بدراسة مستقيضة للنتائج المتوقعة من كل بديل، وأثارها في تحقيق الأهداف المطلوبة"³.

"اتخاذ القرار هو مسلك معين أو محدد من بين مجموعة البدائل لمواجهة احتمال المستقبل " ⁴.

"اتخاذ القرار هي عملية المفاضلة لاختيار البديل الأفضل وذلك بالمقارنة بين كل بديل من البدائل الممكنة، ويتم ذلك عن طريق تحديد مزايا وعيوب كل بديل على حدة ثم اختيار البديل الأفضل والمناسب في ظل ظروف إمكانية متخذ القرار"⁵.

1 - حسين بلعجوز، مدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010، ص 99 .

2 - نفس المرجع السابق .

3 - خليل محمد الحسن السماع و آخرون، مبادئ إدارة الأعمال، مؤسسة دار الكتب للنشر والتوزيع، بغداد، ص 25 .

4 - علي خلف حجاج، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 11.

5 - حنان خميس، دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة تخرج ماستر، تخصص مالية المؤسسة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص 43.

وبشكل عام يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار هي عبارة عن "اختيار أفضل بديل الذي يناسب المشكلة المطروحة أمام الإدارة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة بشكل خالي من المخاطرة خلال فترة زمنية معينة وفي ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية، والموارد المتاحة للمنظمة".

ثانياً: خصائص عملية اتخاذ القرار

من خلال التعريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص التالية لعملية اتخاذ القرار:¹

1- إن عملية اتخاذ القرار مرحلة متقدمة في العملية الإدارية وأن المراحل السابقة لعملية اتخاذ القرار (مرحلة صنع القرار) هي مقدمات أساسية للقرار السليم على الرغم من أنه في كل مرحلة من مراحل العملية تظهر عملية صنع القرار بشكل أو بآخر، لكنها تتجسد في مرحلة اتخاذ القرار بخطة عمل أو إجراء.... الخ، فالقرار يقوم بالأساس على وجود مهمة عمل يجب أن تنفذ أو مشكلة قائمة تحتاج إلى حل، وفي كلتا الحالتين يجب توافر الإمكانيات بين أيدي متخذي القرار وغالباً ما تكون نتيجة القرار هي حلول توفيقية تركيبية مابين الإمكانيات المتاحة والحاجات والمتطلبات المفروضة والشروط والعوامل والظروف داخل البيئة وخارجها، ويرجع هذا لكون عملية صنع القرار واتخاذها يحتويان على المفاضلة والاختيار والتوفيق والترتيب والتصنيف والترتيب بين الإمكانيات المتاحة والأهداف المرسومة .

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

أ- شخص لديه مشكلة وهو متخذ القرار (الرجل الإداري)؛

ب- هدف يراد تحقيقه (هدف تنظيمي)؛

ت- بيئة تشكلت فيها المشكلات وتتمثل في حالات طبيعية ليست تحت سيطرة متخذ القرار؛

ث- طرق للوصول إلى الهدف المراد تحقيقه؛

ج- نتيجة تمثل حصيلة ما نتج من إتباع مسار معين للعمل في ظل حالة طبيعية معينة؛

ح- حالة من الرغبة في تحديد المسار العلمي الأفضل.

3- تعد عملية صنع القرار أو اتخاذه وظيفة إدارية وعملية تنظيمية، فهي وظيفة إدارية عندما تكون من المسؤوليات الرئيسية للمدير، كما أنها عملية تنظيمية حيث أن اتخاذ الكثير من القرارات تعد عملية

¹ - نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص87.

² - كاسر ناصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، 2006، ص 32.

أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده فهي ناتج جهود كثير الأفراد على شكل جماعات أو مجالس الإدارة أو ناتج الكمبيوتر فالمدير يتأثر في قراراته بآراء المحيطين به وأفكارهم وكذا طبيعة البيئة التي عمل فيها.

4- إن أبسط أسلوب لعملية صنع القرار هو النظر إليها على أنها اختيار يقوم به صانع القرار لاختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة، ومن ثم فإنها تمثل نشاطاً أو مجموعة من الأنشطة للاختيار من بين بدائل عديدة، وفي كثير من الحالات قد تكون هذه الأنشطة منظورة أو يمكن ملاحظتها مباشرة ينتج عنها قرارات عديدة كالقوانين والأوامر والتعليمات والإجراءات وغيرها

5- أنها عملية قابلة للترشيد أي تقوم على افتراض أنه ليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار، وإنما الوصول إلى حد من المعقولية والرشد .

6- أنها عملية تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية لمتخذ القرار.

المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل كل مرحلة تحتاج إلى عدة خطوات وإجراءات بهدف الوصول إلى قرارات سليمة، ويختلف عدد هذه الخطوات وطريقة ترتيبها باختلاف المفكرين وهناك عدة تصنيفات وكل تصنيف يمثل وجهة نظر معينة، ويمكن تبني وجهة النظر حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (2): مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما يتم ذكره.

أولاً: المرحلة التحضيرية

تتألف هذه المرحلة من ثلاث خطوات وهي:

1- إدراك المشكلة

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

فيقوم الرجل الإداري بإتباع أسلوبين لحل المشكلة القائمة يهدف من خلالهما إما لتغيير الحالة القائمة أو تغيير الحالة المرغوب في تحقيقها (الأهداف).

2- فهم المشكلة

يعني اكتشاف طبيعة المشكلة وارتباطها مع جوانب إدارية أخرى، وغالبا ما تكون المشكلات الإدارية في شكل:¹

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

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

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

3- تحديد الأهداف

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

ثانيا: المرحلة التطويرية: وتتألف من خطوتين هما:²

1- تحديد البدائل

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

إن إيجاد الحلول البديلة يعتمد على التفكير الإبتكاري الذي يركز على التصور والتنبؤ وخلق الأفكار. وفي هذه المرحلة لابد من طرح جميع الحلول او البدائل بغض النظر عن إمكانية تنفيذها من عدمه.³

¹ - خليل محمد السماع وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص102.

² - نفس المرجع السابق .

³ - بن يوسف مريم، التحليل المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية، رسالة تخرج ماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة02، ص 33.

2- تقييم البدائل

تعد هذه المرحلة صعبة جدا قياسا بالمراحل السابقة لأنها تتطلب التنبؤ بحوادث المستقبل والظروف والعوامل التي تؤثر على القرار وهذا يقوم على معلومات يغلب عليها صفة عدم التأكد كما تتمثل صعوبة هذه المرحلة في أن مزايا وعيوب هذه البدائل لا تتضح بصورة واضحة أثناء دراسة المشكلة، لكنها تظهر فعليا في المستقبل ويفترض أن يكون التقييم وفقا لمعايير وأسس موضوعية من أجل تبيان مزايا وعيوب كل بديل من هذه البدائل وفي حالة المفاضلة يجب الأخذ بعين الاعتبار النواحي التالية:¹

- أ- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية الملائمة اللازمة لتنفيذه؛
- ب- التكاليف المالية لتنفيذه والأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر محتملة الحدوث؛
- ت- الانعكاسات النفسية والاجتماعية لتنفيذه ومدى استجابة المرؤوسين للبديل وحسن توقيت تنفيذه؛
- ث- اختيار البديل الذي يضمن تحقيقه للسرعة المطلوبة عندما يكون الحل يتطلب السرعة والعجلة.

ثالثا: المرحلة النهائية

وتتشكل من ثلاث خطوات

1- اختيار البديل الأنسب

في هذه المرحلة يتم اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة للحل، وهنا يقوم المدير الإداري باتخاذ القرار استنادا إلى البديل الأفضل الذي تم اختياره، ولكن قبل ذلك يجب التأكد من أن هذا البديل يلائم كافة المتطلبات والعوامل الأخرى للمشكلة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال المرحلة السابقة، فقد يفضل أحيانا حلا آخر غير الحل أو البديل الأفضل لاعتبارات يراها المدير ضرورية مثل سهولة التنفيذ أو أن تكون الظروف الحالية للمنظمة لا تسمح بحل يتوقع أن يجد مقاومة كبيرة من قبل العاملين المسؤولين عن التنفيذ، وهكذا فإن هذه المرحلة يراعى فيها عدة عوامل أهمها:

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

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

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

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

¹ - خليل محمد السماع وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 103.

2- تنفيذ القرار

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

3- المتابعة والملاحظة والمراقبة

تتطلب هذه الخطوة من المدير متابعة تنفيذ القرار والتوجيه الذي يمارسه على عمل مرؤوسيه المنفذين.¹

وعليه أن يقوم بأعمال الملاحظة لكيفية التنفيذ وهذا يتطلب المزيد من الأعمال الإدارية مثل الاتصال والإرشاد، وبعد ذلك يعمل المدير على تسجيل كل معوقات تنفيذ القرار ويستخلص الأخطاء لتطوير الحلول في المستقبل.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

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

أولاً: العوامل الشخصية و النفسية (الإنسانية)

هذه العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار ابتداء بالرجل الإداري (متخذ القرار) ومستشاريه ومساعديه الذين يشاركونه في اتخاذ القرار، وتنقسم إلى:²

1- عوامل نفسية: هذه العوامل منها ما تتعلق ببواعث داخلية للشخص متخذ القرار ومنها ما تتعلق

بالمحيط النفسي للشخص وخاصة عند اختيار بديل من البدائل المتاحة.

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

² مويحي الياس، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ماستر، تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص ص 46،47.

2- عوامل شخصية: تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته فالقرار يعتمد على الكثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد والتي تطورت معه، هذه العوامل يترتب عليها نتائج تنعكس على رشد القرار و سلامته.

إن السلوك الشخصي يؤثر تأثيرا مباشرا في كيفية صناعة القرار، فكل مدير أسلوبه الخاص حتى لو تساوت الكفاءات و المهارات ¹.

ثانيا: عوامل البيئة الداخلية (عوامل تنظيمية):

وتتمثل في العوامل التنظيمية و خصائص المنظمة أهمها ما يلي:

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

2- عدم وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة؛

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

4- حجم المنظمة ودرجة المركزية فيها؛

5- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة؛

6- القرارات التي تصدر من مستويات إدارية أخرى.

ويظهر تأثير هذه العوامل بنواحي متعددة ترتبط بما يلي:

أ- الظروف المحيطة بمتخذ القرار؛

ب- تأثير القرار على مجموع الأفراد في المنظمة؛

ت- الموارد المالية و البشرية و الفنية المتاحة أمام الإدارة².

ثالثا: عوامل البيئة الخارجية:

هذه العوامل تتمثل في ضغوط خارجية قادمة من البيئة المحيطة التي تعمل فيها المنظمة وتخضع

لسيطرتها وضغوطها والتي هي:

1- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع؛

2- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق؛

3- التطورات التقنية والتكنولوجية السائدة؛

4- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين، الموردین والمستهلكين؛

¹ - نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص265.

² - اليمين سعادة، مرجع سبق ذكره، ص35-

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

هذه العوامل تفرض على المنظمات قرارات لا ترغب في اتخاذها أو ليست في صالحها، فإذا كان القرار المتخذ قد تم اتخاذه تحت ضغوط سياسية أو اجتماعية فمن الصعب استخدام المنطق الحر والرشيد في اتخاذ القرارات الحكومية المبني على معيار اقتصادي¹.

رابعاً: عوامل ظروف القرار

يعد التردد في اتخاذ القرار من العوامل التي تعيق إصدار القرارات السليمة في الوقت المناسب مما يؤثر على المشكلة وفعالية حلها، والسبب في التردد يرجع إلى الجهل بالمستقبل وما قد يحدث فيه مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد أو في ظروف متغيرة أو تحت درجة من المخاطرة.

خامساً: عوامل أخرى

1- تأثير عنصر الزمن

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

2- تأثير عنصر أهمية القرار

كلما ازدادت أهمية القرار كلما تطلب الأمر جمع معلومات كافية عنه، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:²

أ- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة التأثير؛

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

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

¹ - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 297-302، (بتصرف).

² - إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص 42..

المبحث الثاني: تصنيف القرارات و المشكلات التي تواجه عملية اتخاذها

عندما نكون بصدد اتخاذ قرار معين فانه من الضروري معرفة نوعه ومصدره مما يساعدنا في وضع القرار في الإطار الصحيح وللقرارات عدة تصنيفات، كما لا تخلو عملية اتخاذ القرار من مشاكل عدة وهذا ما سنتطرق إليه في مبحثنا هذا.

المطلب الأول: 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:
أولاً: تصنيف حسب النشاط (المستويات الإدارية): وفق هذا المعيار تصنف القرارات إلى:

1- القرارات الإستراتيجية

تتميز هذه القرارات بضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها ويتم اتخاذها على مستوى الإدارة العليا، وهي قرارات تقوم بحل مشاكل أو تحقيق أهداف ذات أبعاد أو تأثيرات كبيرة على المنظمة ومستقبله¹.

2- قرارات تكتيكية (الإدارية التنظيمية)

وهي القرارات التي تتعلق بوضع الهيكل التنظيمي بطريقة تؤدي إلى تعظيم كفاءة الأداء للمنظمة وغالبا ما تهدف إلى توفير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف و ترجمة الخطط وبطريقة تؤدي إلى تعظيم الأداء للمنظمة، ويتضمن ذلك تحديد الإدارات و الأقسام المختلفة وتوضيح السلطة و المسؤوليات لكل مستوى إداري، هذه القرارات غالبا ما يتم اتخاذها على مستوى الإدارة الوسطى².

3- القرارات التشغيلية

هي قرارات تتعلق بالعملية التشغيلية تسعى من خلالها المنظمة إلى ترجمة وتحقيق القرارات الإستراتيجية إلى واقع ملموس، هذه القرارات يتم اتخاذها على المستويات التنظيمية الدنيا³.

¹ جمال الدين لعويسات، الإدارة و عملية اتخاذ القرار، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص27.

² أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1999، ص27.

³ جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص28..

ثانياً: تصنيف حسب وظائف الإدارة: ترتبط هذه القرارات بالوظائف الإدارية التي يمارسها المديرون بحيث نجد:

1- القرارات الخاصة بوظيفة التخطيط: وهي قرارات تخطيطية يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة طويلة الأجل (أكثر من سنة) .

2- قرارات خاصة بوظيفة التنظيم

مثل القرارات الخاصة بتحديد الهيكل التنظيمي، وطرق وأسس التنظيم المختلفة .

3- القرارات الخاصة بوظيفة التوجيه

هي قرارات خاصة بتوجيه المرؤوسين وإرشادهم في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم ، وتحديد أشكال الاتصالات ووسائله المختلفة .

4- القرارات الخاصة بوظيفة الرقابة

مثل القرارات الخاصة بقياس النتائج المحققة ومقارنتها بالنتائج المتوقعة، تحديد الانحرافات وتصحيحها وأساليب الرقابة المختلفة وأدواتها.¹

ثالثاً: تصنيف القرارات حسب مصادرها (الإدارات المختلفة)

وفق هذا التصنيف يتم تجزئة الخطة العامة للمؤسسة إلى خطط فرعية وتوزيعها حسب المصالح المختلفة للمنظمة.

1- الإدارة المالية

كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها و الإجراءات الواجب إتباعها ، والتي من خلالها تتخذ القرارات المالية المتعلقة بتوفير و تدبير الأموال اللازمة وطرق صرفها على المشروعات المختلفة للمنظمة ، وتحديد مصادر التمويل المختلفة .

2- إدارة الأفراد (الموارد البشرية)

وتتعلق بالقرارات الخاصة بشؤون الموظفين ،التدريب، الترقية، الأجور والإجازات .. الخ .

3- إدارة الإنتاج

تتخذ القرارات الإنتاجية التي تتعلق بحجم الإنتاج ، الجودة، طرق الإنتاج .. الخ.

¹ - فتحي احمد ذياب، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص ص 100-101.

4- إدارة التسويق

تتخذ من خلالها القرارات التسويقية المتعلقة بتحديد الأسواق، الأسعار، الإشهار والحملات الترويجية... إلخ.

5- إدارة الأبحاث و التطوير

وتتخذ فيها القرارات المتعلقة بالأبحاث العلمية (ابتكار سلع ومنتجات جديدة) أو تطوير منتجات (مواصفات جديدة).

6- قرارات التمويل

كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم و السيولة وطرق التمويل، معدلات الأرباح المطلوب تحقيقها .. الخ.¹

رابعاً: تصنيف حسب درجة التأكد (ظروف اتخاذه) : حسب هذا المعيار تقسم القرارات إلى ثلاث أنواع:²

1- القرارات في حالة التأكد

وهي قرارات تتخذ في ظل التأكد التام بنوع المتغيرات وطبيعتها، وغالبا ما يكون الموقف الذي يوجد فيه متخذ القرار واضحا وتتميز هذه القرارات بسهولة اتخاذها ونتائجها مضمونة.

2- القرارات في حالة المخاطرة

وهي قرارات تتخذ في ظروف معروفة و هناك احتمال في حدوثها ودرجة الاحتمال معروفة نسبيا فمثلا هناك قرار عائد كبير لكن درجة المخاطرة فيه تكون ضئيلة .

3- القرارات في حالة عدم التأكد

هذه القرارات تتخذ في ظروف عدم التأكد ،بحيث لا يمكن معرفة كل البدائل و لا النتائج المتوقعة ويلجأ متخذ القرار في هذه الحالة إلى بعض الأساليب الرياضية و الإحصائية للوصول لأحد البدائل المتاحة.

خامساً: تصنيف القرارات حسب البرمجة: وفق هذا المعيار تصنف القرارات إلى نوعين:³

1- القرارات المبرمجة

وهي قرارات تتخذ بشكل روتيني و متكرر حيث أنها تتخذ في مواقف محددة وتخضع لقواعد معينة وغالبا ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها.

¹ - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 87.

² - خليل محمد حسن السماع، مرجع سبق ذكره، ص112.

³ - حسين بلعجوز، مرجع سبق ذكره، ص99.

2- القرارات غير المبرمجة

هي قرارات عادة ما تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المشكلة لأول مرة ولا يوجد خيارات مسبقة بكيفية حلها، لذلك فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي عدم التأكد بشأن نتائج التصرفات البديلة فيمكن لمتخذ القرار في هذه الحالة استخدام حكمه الشخصي وتقييمه ورؤيته للمشكلة .

سادسا: تصنيف القرارات وفقا للمشاركة في اتخاذها: تنقسم القرارات وفقا لهذا المعيار إلى:

1- قرارات فردية

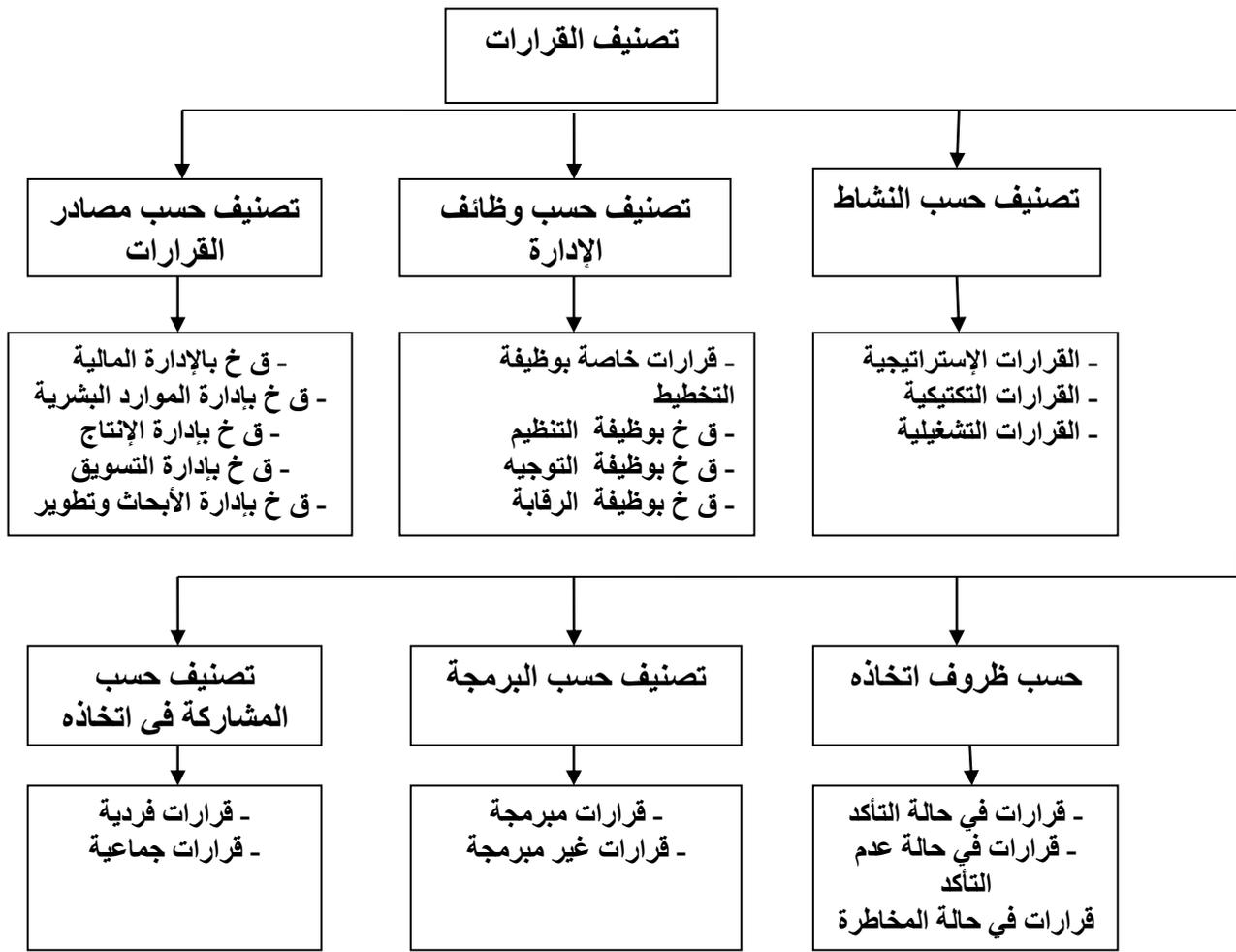
وهي قرارات تتخذ بشكل انفرادي فيقوم متخذ القرار بتحليل المشكلة ودراستها وتحديد البدائل المتاحة وتقييمها واتخاذ البديل الأفضل .

2- قرارات جماعية

وهي قرارات تتخذ بصفة جماعية أي يتم دراسة المشكلة المطروحة من طرف مجموعة من الأفراد وتحديد البدائل المتاحة ثم التصويت على أفضل بديل مقترح ومتابعة تنفيذه .

والشكل التالي يوضح مختلف تصنيفات القرارات:

الشكل رقم(3): تصنيف القرارات



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما تم ذكره.

المطلب الثاني: المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ القرار

إن من أهم المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة، وجود قرار أو قرارات ترضي كل العاملين في المنظمة، لذا يمكن تلخيص هذه المشكلات في ما يلي:¹

1- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وصعوبة إدراك المشكلة وتحديدتها بدقة من طرف متخذ القرار، مما يجعل جميع قراراته تنصب على حل المشاكل الفرعية و السطحية دون التعرض إلى لب وجوهر المشكلة الحقيقية والخوض في عمقها حتى يمكن حصرها وتشخيصها بالدقة اللازمة.

2- التخطيط غير السليم وعدم القدرة على تحديد الأهداف التي تنتج من خلال اتخاذ القرار، حيث يجب إدراك الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية للمنظمة؛

¹ - علي خلف حجاجة، اتخاذ القرارات الإدارية، دار فنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص ص 239-260.

- 3- عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإدارة والتي تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات؛
- 4- عدم اختيار التوقيت المناسب لاتخاذ القرار؛
- 5- عدم توفر الكوادر القيادية الكفؤة والتي تشمل قدراته العلمية وخبراته في المجال وكذا درجة ذكائه بالإضافة إلى المنصب الذي يتولاه في المنظمة؛
- 6- عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية؛
- 7- عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي لمتخذ القرار وخوفه من اتخاذ القرارات ؛
- 8- اعتماد القيادات الإدارية على الخبرة والاستشارة الأجنبية وما قد يترتب عليه لعدم إدراكهم لأبعاد المشكلة محل القرار؛
- 9- مركزية القرار وعدم التفويض وخضوع المنظمة في بعض الأحيان لسلطة أعلى (السلطة السياسية) التي تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما ينعكس سلبا على أفكار وتطلعات متخذ القرار وبالتالي التأثير على القرار المتخذ ومن ثم التأثير على المنظمة ونجاحها؛
- 10- عدم متابعة ومراقبة تنفيذ القرارات المتخذة مما يؤثر على تحقيق النتائج المسطرة ويطعن في مصداقية متخذ القرار ومن ثم مصداقية المنظمة عند اتخاذ قرارات لاحقة؛
- 11- عدم مرونة القوانين و اللوائح المعمول بها مع التطورات الحاصلة ،حيث معظم هذه اللوائح قد صيغت في ظروف معينة وفي وقت معين وكانت مناسبة في ذلك الحين وبالتالي لم تعد ملائمة في الوقت الحاضر؛
- 12- كثرة التعديلات والتفسيرات للقوانين وللنصوص التنظيمية مما يؤثر على عملية اتخاذ القرار.
- 13- تأثير الاعتبارات السياسية الاقتصادية للبلد على موضوعية القرارات؛
- 14- تأثير الاعتبارات الاجتماعية التي تضعها مختلف الهيئات والمنظمات المهنية والنقابية على الموضوعية في عملية اتخاذ القرار؛
- 15- نقص المعلومات وعدم دقتها مما يضعف من قدرة الإدارة على التقدير والتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية ويرفع من درجة عدم التأكد لدى متخذ القرار مما ينتج عنه التخوف والتردد في اتخاذ القرار.

المبحث الثالث: دور النسب ومؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرارات

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

المطلب الأول: دور مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرار

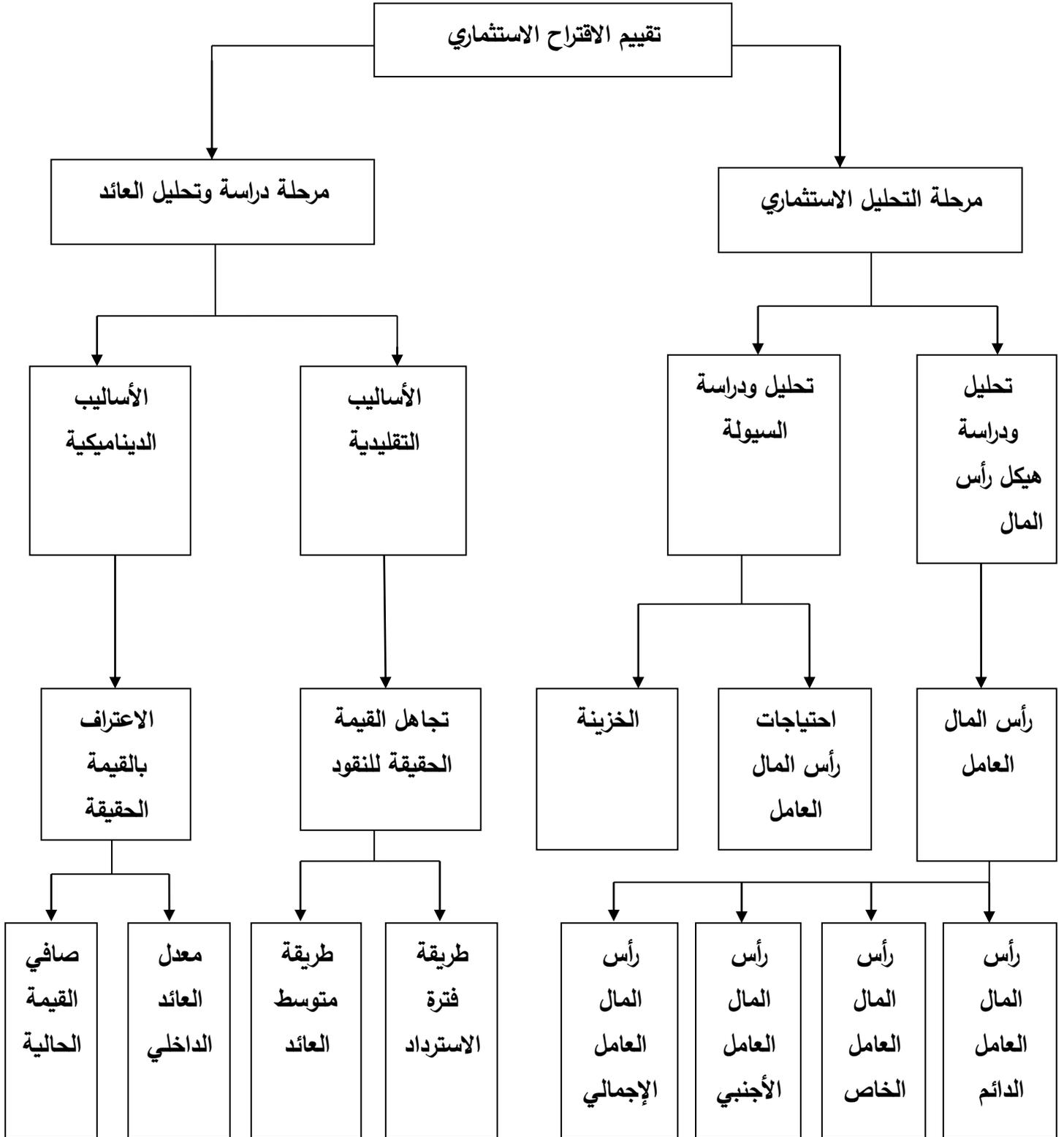
سنتناول في هذا المطلب دور مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرار المالي الذي يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى قدرة المؤسسة على الحفاظ بسيولة مالية كافية تضمن لها تعديل دائما للتدفقات النقدية ومراحل تقييمها.

أولاً: دور مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرار

تعتبر مؤشرات التوازن المالي من التقنيات الأساسية في التحليل المالي، فهي تهدف بالدرجة الأولى إلى معرفة مدى تحقيق المؤسسة لتوازنها المالي وتعطينا صورة حقيقية للوضع المالي للمنظمة وتقييم أداء المنظمة وبالتالي تمد المدير المالي معلومات دقيقة لاتخاذ القرارات المتعلقة بمصادر التمويل المثلى وقرار التخطيط، كما أنها تعطي معلومات حول الهيكل المالي للمنظمة و سيولتها مما تساعد على اتخاذ القرار الاستثماري¹، كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ - حنفي عبد الغفار، أساسيات التحليل المالي ودراسة الحدودي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 21.

الشكل رقم (4): مراحل تقييم الاقتراح الاستثماري



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

ثانيا: مراحل تقييمها

يتم التحليل والتقييم المالي على مدى العمر المتوقع للاستثمار للتأكد من توفر التمويل الضروري لتنفيذه وأن الاستثمار يحقق سيولة لتغطية التزاماته¹.

1- تحليل هيكل رأس المال: يهدف هذا التحليل لمعرفة مدى الملائمة بين الاستثمار و التمويل أي

التحقق من أن التمويل يتلائم مع الاستثمار من حيث النوع و المدة .

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

ثالثا: دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية طويلة وقصيرة الأجل:²

1- دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية طويلة الأجل

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

2- دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية قصيرة الأجل

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

¹ - حنفي عبد الغفار، مرجع سبق ذكره، ص 23.

² - مويحي إلياس ، مرجع سبق ذكره، ص ص 60-61.

المطلب الثاني: دور النسب المالية واستخداماتها في اتخاذ القرار

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

أولاً: دور النسب المالية في اتخاذ القرار

النسب المالية هي علاقة بين قيمتين ذات معنى أو محاولة لإيجاد العلاقة بين المعلومتين الخاصتين إما اعتمادا على تحليل كل معلومة على حدا، وإما بقائمة مالية لتزويد الهيئات المعنية بالتحليل المالي بفهم أفضل لوضعية المنظمة.

وتقدم النسب المالية تحليلا دقيقا للربحية وخدمة الدين وكذا السيولة بأنواعها ، فلا تعطي نسبة واحدة من المعلومات تحليلا كافيا لاتخاذ القرار أو التعرف على أساليب مشكلة ما ، بل يجب تحليل مجموعة من النسب لأنه لكل نسبة دور في اتخاذ القرار، فنسبة الربحية تعبر عن مدى الكفاءة التي تتخذ فيها المنظمة قراراتها الاستثمارية و المالية ،نسب السيولة تعبر عن مدى قدرة المنظمة الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، نسب النشاط تساعد المنظمة في قراراتها المتعلقة بالتخطيط و الرقابة المالية، نشاط المنظمة و إنجازاتها .

ثانيا: استخدامات النسب المالية

تستخدم النسب المالية في عدة قرارات مالية منها:¹

1- استخدام النسب المالية في قرار التخطيط المالي

بحيث يمكن للشركة اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء التشغيلي المستقبلي و كذلك قوائم المركز المالي التقديرية باستخدام النسب المستهدفة و تعد هذه الأخيرة من التقدير الشخصي و الخبرة المكتسبة لمتخذ القرار بالإضافة إلى الاستعانة بالنسب المالية لشركات مماثلة في نفس القطاع .

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

2- استخدام النسب المالية في قرار الإنفاق العام :

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

خلاصة الفصل:

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

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

وهذه القرارات قد تكون مبرمجة أو غير مبرمجة، فردية أو جماعية، قرارات إستراتيجية تتعلق بالإدارة العليا أو قرارات وظيفية تتعلق بالإدارة الوسطى...الخ.

كما أن التحليل المالي يلعب دورا كبيرا في اتخاذ القرار باعتباره مصدر ومنبع المعلومات، بحيث كل أداة من أدوات التحليل المالي لها دور في اتخاذ القرار من خلال مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية التي تمدنا بالمعلومات حول احتياجات رأس المال والخزينة، السيولة، النشاط والربحية وغيرها.

الفصل الثالث:

دراسة الوضعية المالية لوحدة

التغذية الأنعام - عين بسام -

تمهيد:

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

المبحث الأول: تقديم وحدة أغذية الأنعام-عين بسام-البويرة .

المبحث الثاني: دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في وحدة أغذية الأنعام.

المبحث الأول: تقديم وحدة أغذية الأنعام - عين بسام - البويرة

يتناول هذا المبحث تقديم عام لوحدة أغذية الأنعام، من خلال تعريف الوحدة، مهامها وأهدافها والإمكانيات المتوفرة لديها وكذا هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة

نشأ الديوان الوطني لأغذية الأنعام بمقتضى الأمر رقم 16/69 المؤرخ في 03 أبريل 1969م وأيضاً بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94.

حيث كان هذا الديوان تابعا لأملاك الدولة من قبل العقار في المرحلة أولى، وفي المرحلة الثانية تم إدماجه ضمن الاحتياجات العقارية لبلدية عين بسام ونقلت ملكيته لفائدتها بموجب القرار الصادر عن السيد والي ولاية البويرة بتاريخ 04 جويلية 1987م، رقم 853 المسجل بسور الغزلان بتاريخ 09 فيفري 1993م .

أولاً: تعريف وحدة أغذية الأنعام

Groupe avicole centre

Au capital de 3 .554.200.000

الوحدة الوطنية لأغذية الأنعام هي مؤسسة نشاطها الأساسي إنتاج كل أشكال أغذية الدواجن والأنعام تمثل وحدة من أهم المشاريع الصناعية الخاصة بتصنيع المنتجات الزراعية وبيعها، أنجزت على مستوى ولاية البويرة بطاقة إنتاج 30طن/ساعة واسعة التخزين وهو من أكبر المنجزات في الجزائر، أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة أجنبية تسمى : (GIZA ITALIE) المتخصصة في إنجاز هذه المركبات، حيث أمضى عقد إنجاز هذه الوحدة في 10 فيفري 1979م مع مدة إنجاز تقدر سنتين، وكان التسليم النهائي للوحدة تصادف مع أول إنتاج بتاريخ 10 فيفري 1981م، ويلعب الموقع الاستراتيجي للمؤسسة بين التل والهضاب العليا دورا اقتصاديا هاما في الإقليم الأوسط للبلاد، ويضمن كذلك تلبية حاجيات الزبائن(مربي المواشي) من الأعلاف كما ونوعا على مستوى عدة ولايات منها: تيزي وزو، البويرة، بجاية، الجلفة، بومرداس، برج بوعرييج.

ثانيا: الموقع الجغرافي

تقع الوحدة الوطنية لتغذية الأنعام بعين بسام ولاية البويرة، طريق بن هارون، وتترع الوحدة على مساحة 4000م² منها 1000م² مساحة مبنية والباقي تمثله المخازن والمساحات الخضراء يبلغ عدد العمال فيها 82 عملا وهي وحدة تابعة للمؤسسة الكبرى بالشرافة ولاية الجزائر، كما تقع المؤسسة على بعد 1كلم من مركز مدينة عين بسام وعلى حوالي 25كلم عن ولاية البويرة و120كلم جنوب شرق العاصمة ويحدها :

- 1- شمالا سوق الجملة للخضروات ؛
- 2- جنوبا مركز التكوين المهني ؛
- 3- غربا الطريق الولائي رقم 125؛
- 4- شرقا منطقة النشاطات لبلدية عين بسام.

ثالثا: مهام وحدة أغذية الأنعام

تعتبر وحدة أغذية الأنعام لمدينة عين بسام وحدة اقتصادية إنتاجية حيث أنها تقوم بعملية الإنتاج من خلال توفير المواد الأولية والمواد النصف مصنعة، لتقوم بتحويلها إلى منتج تام الصنع يتمثل في الغذاء لمختلف الأنعام ومن مهامها ما يلي:

- 1- إنتاج أغذية مركبة في الأكياس والصهاريج؛
- 2- إنتاج مركبات معدنية وفيتامينية؛
- 3- بيع المواد الأولية لصناعة أغذية الأنعام؛
- 4- أحجاس اللحس للحيوانات المجترة (الأبقار، الأحصنة).

رابعا: أهداف الوحدة

تكمن أهداف الوحدة فيما يلي :

- 1- توفير حاجيات ورغبات مربي الأنعام؛
- 2- تطوير مربي الدواجن؛
- 3- تحقيق الاكتفاء الذاتي محليا وجهويا ؛

- 4- مساعدة وتموين المربين وتعاونيات تربية الأنعام ؛
- 5- إنتاج الأغذية المركبة؛
- 6- تدعيم القطاع الزراعي عن طريق زراعة المنتجات التي نستوردها؛
- 7- تسويق المواد الأولية الخاصة بصناعة الأغذية ؛
- 8- تسويق الأغذية؛
- 9- نشر تقنيات استعمال الأغذية المركبة.

خامسا: نشاط وحدة أغذية الأنعام

تجدر الإشارة أن لوحدة تغذية الأنعام نشاطين، أحدهما أساسي و الآخر ثانوي

1- النشاط الأساسي

يتمثل في صناعة وتسويق أغذية الأنعام والأعلاف وبيع السلع الداخلية في نشاط المؤسسة حسب اختصاصها مثل أغذية الدجاج، البقر، العجل، الحصان... إلخ والمتمثلة في:

- أ- أغذية الحيوانات المنتجة للحوم البيضاء مثل : الدجاج والسّمك للاستهلاك؛
- ب- أغذية الحيوانات المنتجة للبيض مثل: الدجاج أيضا؛
- ت- أغذية الحيوانات الخاصة بالنمو مثل: العجل والخروف؛
- ث- أغذية الحيوانات المنتجة للحليب مثل: الأبقار الحلوب؛
- ج- أغذية أخرى مثل : أغذية الأرناب، الخيول، الجمال.

2- النشاط الثانوي

- أ- شراء المواد الأولية؛
- ب- استيراد المواد الأولية مثل : الذرى والصوجا، وأيضا المركبات المعدنية الغنية بالفيتامين مثل اللحوم والنباتات.

المطلب الثاني: الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة

تتمتع مؤسسة أغذية الأنعام بعدة إمكانيات تثبت حقيقة المكانة التي تتمتع بها في السوق الوطني وتمثل هذه الإمكانيات في : إمكانيات الإنتاج، إمكانيات التخزين، إمكانيات التسويق .

أولاً: إمكانيات الإنتاج

تمتلك مؤسسة *وحدة أغذية الأنعام* طاقة إنتاجية كبيرة وهائلة تحتل بها المرتبة الأولى في تلبية حاجيات السوق المحلي.

جدول رقم (1): الطاقة الإنتاجية للمؤسسة

المنتج	أغذية الأنعام	المجموع الكلي
الطاقة الإنتاجية	30 طن في الساعة	32238 طن

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

جدول رقم (2): توزيع الطاقة الإنتاجية لوحدة عين بسام بالنسبة للوحدات الأخرى

الوحدات	الطاقة الإنتاجية في الساعة	مجموع الطاقة الإنتاجية
وحدة عين بسام	30 طن	600.000 طن
وحدة قصر البخاري، مسيلة الجلفة، القصر، بجاية.	15 طن	
وحدة القبة	A : 12 طن B : 06 طن	
وحدة الحطاطبة	10 طن	
وحدة بابا علي	06 طن	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

الجدول رقم (3): التوزيع السنوي للطاقة الإنتاجية لسنة 2017

MOIS	JAN	FEV	MAR	1er	AVR	MAI	JUIN	2éme	1er semestre
PROD	2540	2540	2920	8000	2794	2666	2794	8254	16254

JUILL	AOUT	SEPT	3éme	OC	NOV	DEC	4éme	2éme semestre	Anné 2017
2540	2794	2778	8112	241 2	2666	2794	7872	15984	32238

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

مع العلم أن مؤسسة *وحدة أغذية الأنعام* تحتوي على مواد أساسية وأخرى ثانوية :

1 - المواد الأساسية

- أ- الصوجا المستوردة من استراليا وكندا؛
- ب- الذرى المستوردة من استراليا وكندا وأمريكا ؛
- ت- الفوسفات المستورد من المغرب وتونس، وهي التي تدخل من الإنتاج الكلي بنسبة 80%.

2 - المواد الثانوية

- أ- الفيتامينات؛
- ب- الملح والكالكير (محلية) وهي التي تدخل من الإنتاج الكلي بنسبة 20%.

ثانيا: إمكانيات التخزين

تمتلك الوحدة طاقة وقدرة تخزينية هائلة، حيث تبلغ هذه الأخيرة 4800 طن بمجموع الصهاريج بالإضافة إلى احتواء مخازنها على 12 صهريج تخزين 400 طن، وهذا ما مكنها من تقادي انقطاع المخزون، ولكن في الآونة الأخيرة تقلص عدد الصهاريج وهذا لعدم توفر قطع غيارها في السوق الوطني .

ثالثا: إمكانية التسويق

للوحدة طاقة مبيعية معتبرة، وهذا راجع لقدرتها على تغطية حاجيات السوق المحلي.

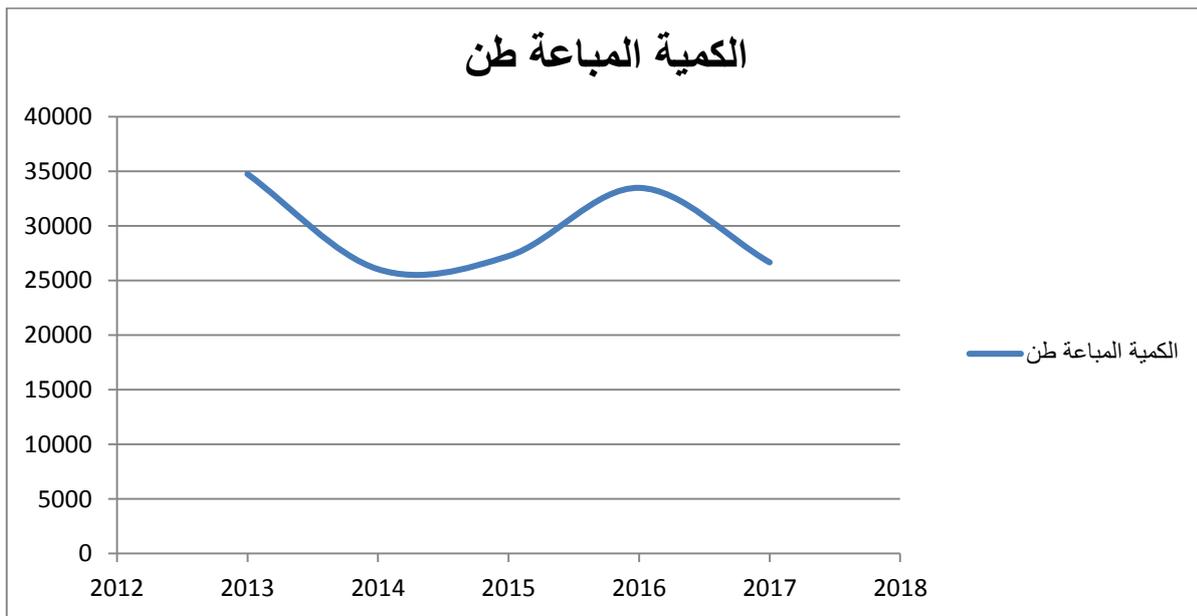
الجدول رقم (4): الإمكانيات التسويقية للمؤسسة

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
الكمية المباعة طن	34741	26041	27241	33475	26664

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

والشكل الموالي يبين لنا منحنى الكمية المباعة لعدة سنوات من 2013 إلى 2017

الشكل رقم (5): منحنى الكمية المباعة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول السابق.

المطلب الثالث: الهيكل الإداري لوحدة أغذية الأنعام

أولاً: تعريف الهيكل الإداري

الهيكل الإداري هو التصميم الذي تصنعه المؤسسة لضمان التحكم في تسيير و تحديد المسؤوليات والوظائف التي تخص كل قسم ومصالحة في المؤسسة، حيث توضح مختلف العلاقات والتي يجب أن تتلاءم مع أهداف المؤسسة .

إن التسيير الحسن للمؤسسة يكون بالتحكم الجيد في الإدارة وهذا ما يتطلب خمسة أمور: التنبؤ التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، المراقبة.

تقسم المهام بشكل تسلسلي ووظيفي يتلاءم مع تركيبة المؤسسة، كما يتم على مستوى المديرية إصدار القرارات ووضعها في شكل أسلوب مميز لتنسيق العلاقات الداخلية والخارجية، إضافة إلى هذا فإنها تسهر على حسن استعمال تقنيات التسيير في التنفيذ ومراقبة النتائج وتنظيم المؤسسة.

والشكل الموالي يبين لنا الهيكل التنظيمي لوحدة أغذية الأنعام - عين بسام - البويرة:

ثانيا: دراسة مصالح الهيكل التنظيمي للوحدة

1 - مدير الوحدة

هو المسؤول الأول عن تسيير الوحدة وسلامتها ومواردها بما يتماشى مع القوانين المشروعة، سواء القوانين الداخلية للمؤسسة أو القوانين الخاصة بالدولة، مع وضع أهداف معقولة للبرنامج المالي والاقتصادي، ويقوم أيضا بالتنسيق بين مختلف أقسام الوحدة .

2 - الأمانة (السكرتيرة)

هي تلك الوظيفة التي تقدم معاونات أو خدمات للإدارات أو الرؤساء من إنجاز عملها بطريقة مسيرة وفي أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة، ومن أهم الوظائف التي تقوم بها هي :

أ- معالجة البريد الصادر أو الوارد؛

ب- استقبال الزوار؛

ت- الرد على المكالمات الهاتفية؛

ث- القيام بأعمال الطباعة.

3 - عون الأمن

هو قسم مخصص للأفراد الذين تختارهم الشركة كأعوان أمن يقومون بحماية ممتلكاتها من المخاطر الخارجية، ولا تتعدى مهمة هؤلاء الأعوان إلى خارج محيط المؤسسة، فشانهم شأن العمال والموظفين غير أنهم يتميزون بحمل السلاح من أجل الدفاع عن المؤسسة وممتلكاتها، ويوجد فيه أربعة أفواج يحتوي على رئيس وثلاث عمال يعملون بالتناوب في الليل والنهار .

4 - عون مراقبة النوعية

هو الذي يسهر على تطبيق جميع القوانين والطرق الشرعية للمراقبة والتفتيش ويتبع نوعية المواد الأولية ومطابقتها للمواصفات المطلوبة والمتفق عليها مع الموردين، فبعد وصول المواد الأولية المستهلكة في عملية الإنتاج إلى الميناء التي طلبتها المؤسسة تحصل عدة إجراءات لإحضار هذه المواد من الميناء إلى مخازن المؤسسة، وتحتوي على عامل واحد هو الذي يقوم بمراقبة جودة أو رداءة البضاعة الموجودة

في المخازن الداخلية أو الخارجية، وتتفرع إلى مختبر التحليل ومصلحة مراقبة نوعية المادة، ومن أهم الوثائق المستعملة (وثيقة مراقبة النوعية *contreclé de qualité*) .

5 - عون التدفق ومراقبة التسيير

هو الذي يسهر على تطبيق سياسة التسيير العقلاني للميزانية، وعدد عمالها عامل واحد يسجل تقارير مراقبة الأعمال التي تقوم بها مصلحة الإنتاج والنقل والتموين وتسيير المخزونات ومصلحة البيع والمراقبة والنوعية وحالة مخزون المواد الأولية، ويقوم أيضا بدراسة حالة الخزينة وإحصاء عدد العمال .

6 - قسم الإدارة والمالية : يتكون بدوره من خمسة مصالح

أ- **مصلحة الموارد البشرية و المنازعات:** وهي من بين أهم المصالح في المؤسسة، وتتمثل مهامها في تسيير الموارد البشرية والاهتمام بالمنازعات في المؤسسة، وتتكون من عاملين حسب الوثائق المستعملة:

➤ بيان الأجور للعامل ويكون تواتره شهريا؛

➤ ضريبة على الأجور ويكون تواترها شهريا؛

➤ وثيقة الضمان الاجتماعي ويكون تواترها شهريا.

ب- **مصلحة الوسائل العامة :** تتمثل مصالح هذه المؤسسة في تسيير الوسائل والأموال العامة للمؤسسة والاهتمام بها، تحتوي على عاملين وتقوم بمراقبة ممتلكات المؤسسة مثل الأجهزة المستعملة في الإدارات .

ت- **مصلحة المحاسبة العامة :** تقوم مصلحة المحاسبة العامة بمراقبة كل المشتريات والمبيعات مع الزبائن والمؤسسات الاقتصادية التي تتعامل مع الديوان وتضم عاملين رئيس المصلحة والمحاسب

وتقوم هذه المصلحة كذلك بمسك وثائق المحاسبة العامة وفحصها ومراجعتها، كما تهتم بالشؤون المالية والمحاسبية للمؤسسة .

- **أهم المهام التي تقوم بها هي مقارنة الوثائق الآتية مع الوثائق المحاسبية التي تملأ في مصلحة**

المحاسبة

➤ تنجز أسبوعيا حساب كمية المواد الأولية؛

- تحضير فاتورة الشراء والتي تنجز يوميا؛
- استقبال سندات الدخول والخروج للبضاعة التي تنجز أيضا يوميا؛
- تحضير اليومية المتعلقة بالأجور والمخزونات الشهرية؛
- إعداد فاتورة الإنتاج المباع لتسديد فواتير الشراء والبيع مع إعداد الميزانية العامة شهريا و سنويا؛
- إعداد جدول حسابات النتائج .

- ومن بين الوثائق الخاصة بها هي:

- الميزانية الشهرية التي تنجز كل شهر؛
 - الميزانية السنوية ويكون إنجازها سنويا؛
 - جدول حسابات النتائج ويكون إنجازها سنويا أيضا؛
 - وثائق الجرد السنوي للمقارنة أي تسوية الكتابات المحاسبية وتنجز سنويا .
- ث- مصلحة محاسبة المواد: تقوم بإعداد المحاسبة المالية للمواد المختلفة سواء كانت مواد أولية أو منتجات تامة الصنع، وتحتوي هذه المصلحة على عامل واحد، ومن أهم الوثائق المستعملة هي سند دخول وخروج المواد بثمنها وتنجز شهريا.

وتتمثل المواد المنجزة في:

- حساب تكلفة المواد الأولية؛
- حساب ثمن المدخولات؛
- حساب تكلفة المنتجات النهائية؛
- تقديم تقرير حول تكاليف المواد الأولية وتكاليف المنتجات النهائية إلى قسم المحاسبة وتنجز هذه الوثائق شهريا.

ج- مصلحة الميزانية والمالية: هذه المصلحة تقوم بإعداد الميزانية المالية للمؤسسة وتسيير خزينتها، وتحتوي على عامل واحد، ومن أهم الوثائق المستعملة: وثائق التسديد بالصندوق أو البنك أو الصكوك وتنجز شهريا، ومن أهم الوثائق التي تملأ في هذه المصلحة هي :

- الأمر بالتدوين المحاسبي والتي تنجز أسبوعيا؛
- سجلات المتابعة المحاسبية ويكون إنجازها كل شهر؛

➤ شيكات تسديد الفواتير تتجزأ شهريا أيضا.

ح- قسم الاستغلال: يتكون هذا القسم من مصلحتين يحتوي على عامل واحد

➤ مصلحة الإنتاج: هي المصلحة التي تقوم بإنتاج وتحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة الصنع

ومن أهم الوثائق المستعملة وصل الخروج ، وعدد عمالها 11 عاملا.

➤ مصلحة صيانة وسائل الإنتاج: هي التي تصون كل الوسائل المستخدمة للإنتاج وعدد عمالها

أربعة عمال.

خ- القسم التجاري: يتكون هذا القسم من مصلحتين وعدد عمالها عامل واحد وتتكون من:

➤ مصلحة البيع : وهي التي تقوم ببيع ما تحصلنا على إنتاجه في نهاية الدورة وإعداد فواتير البيع

لكل زبون، وإنجازه يكون بعد كل عملية بيع وشيك تسديد الفواتير وعدد عمالها ثلاثة عمال.

➤ مصلحة العلاقات مع الزبائن وتغطية الديون : مهمتها متابعة الزبائن وتغطية الديون وتحتوي

على عامل واحد.

د- قسم التموين والنقل: يتكون هذا القسم من مصلحتين ويحتوي على عامل واحد ويستعمل الوثائق

التالية:

➤ فاتورة الشراء وتكون بعد كل عملية شراء؛

➤ فواتير كراء شاحنات النقل ويكون إنجازها بعد كل عملية كراء؛

ومن أهم الوثائق التي تصدرها هذه المصلحة هي:

- وثيقة الدفع؛

- سند الاستقبال؛

- وثيقة الحمولة؛

- فاتورة الشراء.

• مصلحة التموين : تتمثل مهامها في تموين المؤسسة بكل حاجياتها سواء كانت مواد أولية

أو مستلزمات أخرى وتحتوي على ثلاثة عمال.

• **مصلحة النقل والصيانة:** وهي التي تقوم بالمحافظة على مختلف العتاد الموجود في المؤسسة وخلية وسائل النقل العامة هي التي تقوم بشراء المستلزمات التي تخص المؤسسة.

ذ- **قسم تسيير المخزون :** هو قسم يهتم بتسيير المواد الأولية في مخازن المؤسسة، وذلك لأن المؤسسة تتبع سياسة الإنتاج حسب الطلب، هذه الإستراتيجية تستدعي من المؤسسة تخصيص مخازن ضخمة خاصة بالمواد الأولية قريبة من أماكن الإنتاج، وذلك لمواكبة سرعة دورة الإنتاج حسب الطلب ومن الوثائق التي تصل إلى هذه المصلحة هي : سند الدخول إلى المخزن وسند الخروج من المخزن ويكون ذلك بعد كل عملية دخول وخروج وتحتوي على عامل واحد وتقسم إلى مصلحتين هما:

➤ **مصلحة تسيير المواد الأولية والمنتج النهائي :** مهمتها متابعة وتسيير المواد الأولية من وقت تحريرها إلى تصنيعها ومتابعة المواد النهائية إلى غاية بيعها وتحتوي على أربعة عمال.

ومن أهم الوثائق التي تخرج من هذه المصلحة هي سند دخول وخروج المواد الأولية والمواد التامة بثمنها ويكون إنجازها شهريا وتحرر إلى مصلحة المحاسبة العامة.

ومن أهم الوثائق التي تصل إليها سند دخول وخروج المواد الأولية والمنتجات التامة ويكون إنجازها يوميا.

➤ **مصلحة تسيير مخازن قطع الغيار:** مهمتها متابعة تسيير مخزون قطع غيار آلات الورشة ووسائل النقل وتحتوي على عاملين، وأهم الوثائق التي تصل إلى المصلحة هو سند دخول قطع الغيار من المخزن ويكون إنجازها بعد كل عملية دخول.

المبحث الثاني: دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في وحدة أغذية الأنعام

سنتناول في هذا المبحث عرض الميزانيات المالية وكذا جدول حسابات النتائج للسنوات (2015، 2016، 2017)، بهدف الوصول إلى دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المناسبة في وحدة أغذية الأنعام - عين بسام - وذلك من خلال إبراز كل من مؤشرات التوازن المالي ومختلف النسب المالية المساعدة على ذلك.

المطلب الأول: عرض القوائم المالية للمؤسسة محل الدراسة

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

أولاً: الميزانية

تتكون الميزانية من جانبين أساسيين هما (جانب الأصول وجانب الخصوم)، حيث يمثل أولهما استخدامات الموارد المالية التي تحصل عليها المؤسسة، وثانيهما يمثل مجمل الموارد المالية التي هي تحت تصرف المؤسسة

وسنقوم بعرض الميزانيات المالية لوحدة أغذية الأنعام للسنوات الثلاث (2015، 2016، 2017)

الجدول رقم (5): الميزانية (الأصول) لسنوات (2015، 2016، 2017).

2017	2016	2015	الأصول / السنوات
			الأصول غير الجارية
			فارق بين الشراء
57.200,00	78.650.00	100.100.00	تثبيات معنوية
75.500250.00	75.500250.00	75.500.250.00	أراضي
7.632.405,40	7.792.658.32	7.952.911.24	مباني
45.856.473,63	51.911.650.19	56.582.670.45	تثبيات عينية أخرى
29.479.558.32	29.479.558.32	29.479.558.32	تثبيات جارية
158.620.887,35	164.762.766.83	169.615.490.01	مجموع الأصول غير الجارية
			الأصول الجارية
59.867.564,02	83.105.887.42	97.405.134.88	مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ
			حقوق واستخدامات مماثلة
2.663.014.743,70	2.185.825.921,98	2.020.341.351,43	الزبائن
3.614.106,06	3.706.354,52	4.370.651,85	المدينون الآخرون
3.829.848,11	2.652.628,76	632.238,47	الضرائب وما شابهها
			حقوق واستخدامات مماثلة أخرى
			السيولات ومماثلاتها
14.244.454,02	4.105.768,17	23.532.190,10	الخزينة
2.744.570.715,91	2.279.396.560,85	2.146.281.566,73	مجموع الأصول الجارية
2.903.191.603,26	2.444.159.327,68	2.315.897.056,74	المجموع العام للأصول

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملاحق رقم (1، 4، 7).

الجدول رقم (6): الميزانية (الخصوم) لسنوات (2015، 2016، 2017)

2017	2016	2015	الخصوم / السنوات
			<u>رؤوس الأموال الخاصة</u>
			رأس مال تم إصداره
			رأس مال غير مستعان به
			علاوات واحتياطات
			فوارق إعادة التقييم
			فوارق المعادلة
141.757.482,95	177.853.138,93	111.956.350,27	نتيجة صافية/نتيجة صافية حصلة المجمع
2.044.041.201,12	1.625.978.119,30	1.724.431.616,26	حصلة الشركة المدمجة
2.185.798.684,07	1.803.831.258,23	1.836.395.966,53	المجموع
			<u>خصوم غير جارية</u>
			قروض وديون مالية
			ديون أخرى غير جارية
20.189.645,11	17.789.820,12	21.874.124,56	مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا
20.189.645,11	17.789.820,12	21.874.124,56	مجموع الخصوم غير الجارية
			<u>الخصوم الجارية</u>
693.794.897,59	616.779.566,32	449.249.759,87	موردون والحسابات الملحقة
1.074.374,66	812.270,25	1.214.831,92	ضرائب
2.334.011,83	4.946.412,76	7.162.373,86	ديون أخرى
697.203.274,08	622.538.249,33	457.626.965,65	مجموع الخصوم الجارية
2.903191.603,26	2.444.159.327,68	2.315.897.056,74	المجموع العام للخصوم

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملاحق رقم (2، 5، 8).

ومن الميزانية المختصرة للسنوات الثلاثة محل الدراسة انطلاقا من الجدولين السابقين تكون على الشكل الموالي:

الجدول رقم (7): الميزانية المختصرة لسنوات (2015، 2016، 2017)

2017		2016		2015		السنوات
النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	البيان
						الأصول
%5,46	158.620.887,35	%6,74	164.762.766,83	%7,32	169.615.490,01	الأصول الثابتة
%2,06	59.867.564,02	%3,40	83.105.887,42	%4,21	97.405.134,88	قيم الاستغلال
%91,98	2.670.458.697,87	%89,69	2.192.184.905,26	%87,45	2.025.344.241,75	قيم قابلة للتحقيق
%0,49	14.244.454,02	%0,17	4.105.768,17	%1,02	23.532.190,10	قيم جاهزة
%94,54	2.744.570.715,91	%93,26	2.279.396.560,85	%92,68	2.146.281.566,73	الأصول المتداولة
%100	2.903.191.603,26	%100	2.444.159.327,68	%100	2.315.897.056,74	مجموع الأصول
						الخصوم
%75,99	2.205.988.329,18	%74,53	1.821.621.078,35	80,24%	1.858.270.091,09	الأموال الدائمة
%75,29	2.185.798.684,07	%73,8	1.803.831.258,23	%79,30	1.836.395.966,53	أموال خاصة
%0,7	20.189.645,11	%0,73	17.789.820,12	%0,94	21.874.124,56	ديون طويلة الأجل
%24,01	697.203.274,08	%25,47	622.538.249,33	%19,76	457.626.965,65	ديون ق الأجل
%100	2.903.191.603,26	%100	2.444.159.327,68	%100	2.315.897.056,74	مجموع الخصوم

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدولين رقم (5، 6).

من الجدول السابق يمكن أن نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة قد ارتفع مجمل أصولها خلال السنوات الثلاث تصاعديا، حيث كان في سنة 2015 بمبلغ 2.315.897.056,74، ليرتفع في سنة 2016 ويصبح 2.444.159.327,68، أما في سنة 2017 فارتفع إجمالي الأصول ليصبح 2.903.191.603,26، وهذا ناتج عن الارتفاع في قيمة الأصول الجارية، حيث يرجع سبب الزيادة إلى ارتفاع قيمة العملاء والضرائب، مع ملاحظة وجود انخفاض في الأصول غير الجارية في كل من التثبيتات المعنوية والعينية للسنوات الثلاث محل الدراسة.

أما جانب الخصوم فنلاحظ ارتفاع في مجموع الخصوم للسنوات الثلاث على التوالي، وهذا راجع إلى ارتفاع الخصوم الجارية، حيث كانت مجموع الخصوم الجارية لسنة 2015 بمبلغ 457.626.965,65 وفي سنة 2016 ارتفع ليصبح المبلغ 622.538.249,33، أما في سنة 2017 فقدّر المبلغ بـ 697.203.274,08، وكل هذا نتيجة ارتفاع كل من الموردون والديون الأخرى، مع ملاحظة انخفاض في الخصوم غير الجارية لسنتي 2016 و 2017 مقارنة بسنة 2015 نتيجة انخفاض قيمة المؤنات، أما الأموال الخاصة فانخفضت سنة 2016 مقارنة بسنة 2015 لترتفع من جديد سنة 2017 لتصبح بمبلغ 2.185.798.684,07.

ثانيا: جدول حسابات النتائج (قائمة الدخل أو حساب النتيجة)

1- عرض جدول حسابات النتائج:

يعتبر جدول حسابات النتائج الوسيلة التي يتم بموجبها تحديد إيرادات وتكاليف الدورة المالية، فمن خلاله يمكن معرفة سير نشاط أي مؤسسة في مالية ما، وفي ما يلي سنقوم بعرض جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة لمؤسسة وحدة أغذية الأنعام - عين بسام - لسنوات 2015، 2016، 2017.

الجدول رقم (8): جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة لسنوات 2015، 2016، 2017.

2017	2016	2015	البيان
1.008.704.213,31	1.181.097.813,07	919.578.931,67	مبيعات ومنتجات الأنشطة الملحقة
1.398.350,25	83.552,44	-	تغير المخزونات والمنتجات النهائية والجارية
47.810.103,79	36.580.319,42	20.329.585,78	تنازلات مؤداة (ممنوحة)
-41.477.417,36	-51.356.874,22	-16.596.374,42	تنازلات مقبوضة

1.016.435.249,96	1.166.404.810,71	923.312.143,03	1- إنتاج السنة المالية
-800.799.734,32	-927.765.837,87	-729.815.686,07	مشتريات مستهلكة
-7.608.122,45	-9.361.396,50	-8.835.988,90	الخدمات الخارجية واستهلاكات أخرى
808.407.856,77	-937.127.234,37	-738.651.674,97	2- استهلاكات السنة المالية
208.027.393,19	229.277.576,34	184.660.468,06	3- القيمة المضافة للاستغلال (1-2)
	-53.014.178,81	-64.868.809,65	أعباء المستخدمين
	-11.810.978,15	-11.498.798,55	الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة
153.155.733,90	164.452.419,38	108.292.859,86	4- إجمالي فائض الاستغلال
2.949.394,74	4.347.612,31	15.810.839,06	منتجات العمليات الأخرى
-797.299,29	-3.322.913,87	-4.936.100,89	أعباء العمليات الأخرى
-6.609.459,69	-2.400.533,69	-6.467.182,26	مخصصات المؤونات و الإهلاكات وخسائر القيمة
-608.199,91	-	2.989.145,86	استرجاع خسائر القيمة والمؤونات
148.090.169,35	163.076.584,13	115.689.561,63	5- النتيجة العملياتية
			المنتجات المالية
			الأعباء المالية
			6- النتيجة المالية
148.090.169,35	163.076.584,13	115.689.561,63	7- النتيجة العادية قبل الضريبة (5+6)
			الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
1.060.253.862,51	1.222.109.297,24	958.708.502,37	مجموع منتجات الأنشطة العادية
-912.163692,80	-1.059.032.713,11	-843.018.940,74	مجموع أعباء الأنشطة العادية
148.090.169,35	163.076.584,13	115.689.561,63	8- صافي نتيجة الأنشطة العادية
			العناصر غير العادية (منتجات)
			العناصر غير العادية (أعباء)
			9- النتيجة غير العادية
148.090.169,35	163.076.584,13	115.689.561,63	10- صافي نتيجة السنة المالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملاحق رقم (3، 6، 9).

2- تحليل جدول حسابات النتائج

يقدم حسابات النتائج تحليل الأعباء حسب طبيعتها، الذي يسمح بتحديد مجاميع التسيير الرئيسية والمتمثلة في القيمة المضافة، الفائض الإجمالي عن الاستغلال وغيرها من النتائج الوسيطة .

الجدول رقم(9): دراسة تغيرات الأرصدة الوسيطة للتسيير

2017	2016	2015	البيان
1.016.435.249,96 (149.969.560,7)	1.166.404.810,71 243.092.667,68	923.312.143,03 -	إنتاج السنة المالية قيمة التغير
(12,86)	26,33	-	نسبة التغير
808.407.856,77 1.745.535.091,1	(937.127.234,37) (198.475.559,4)	(738.651.674,97)	استهلاك السنة المالية قيمة التغير
(186,26)	26,87	-	نسبة التغير
208.027.393,19 (21.250.183,15)	229.277.576,34 44.617.108,28	184.660.468,06 -	القيمة المضافة للاستغلال قيمة التغير
(9,27)	24,16	-	نسبة التغير
153.155.733,90 (11.296.685,5)	164.452.419,38 56.159.559,52	108.292.859,86 -	إجمالي فائض الاستغلال قيمة التغير
(6,87)	51,86	-	نسبة التغير
148.090.169,35 (14.986.414,78)	163.076.584,13 47.387.022,5	115.689.561,63 -	النتيجة العملياتية قيمة التغير
(9,19)	40,96	-	نسبة التغير
148.090.169,35 (14.986.414,78)	163.076.584,13 47.387.022,5	115.689.561,63 -	النتيجة العادية قبل الضريبة قيمة التغير
(9,19)	40,96	-	نسبة التغير
148.090.169,35 (14.986.414,78)	163.076.584,13 47.387.022,5	115.689.561,63 -	النتيجة الصافية للسنة المالية قيمة التغير
(9,19)	40,96	-	نسبة التغير

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (8).

- نسبة التغير لسنتي (2016،2015) = قيمة التغير لسنتي (2016, 2015) = $\frac{\text{استهلاك سنة 2016} - \text{استهلاك سنة 2015}}{\text{استهلاك السنة المالية 2015}}$

من خلال نتائج الجدول السابق يمكن تسجيل الملاحظات التالية:

- 1- إنتاج السنة المالية: نلاحظ أن إنتاج السنة المالية سجل ارتفاع في سنة 2016 بنسبة 26,33 ويرجع ذلك إلى الارتفاع في المنتوجات والمبيعات والمخزونات، أما سنة 2017 فنلاحظ أن هناك تراجع بنسبة 12,86 سببه انخفاض في المبيعات والمنتوجات إضافة إلى زيادة في التنازلات الممنوحة.
- 2- استهلاك السنة المالية: سجل ارتفاع بنسبة 26,86 لسنة 2016 عكس سنة 2017 حيث سجل تراجع بنسبة 189,26 وهذا ناتج عن انخفاض في الخدمات الخارجية و استهلاكات أخرى .
- 3- القيمة المضافة للاستغلال: عرفت ارتفاع في سنة 2016 بنسبة 24,16 وهذا راجع إلى زيادة في إنتاج السنة المالية، بينما انخفاض هذه الأخيرة في سنة 2017 أدى إلى تراجع القيمة المضافة بنسبة 9,27.
- 4- إجمالي فائض الاستغلال: نلاحظ زيادة بنسبة 51,86 في سنة 2016 بسبب انخفاض في أعباء المستخدمين بينما انخفضت هذه النسبة في سنة 2017 لتصل إلى 6,87 بسبب ارتفاع كل من الضرائب والرسوم وكذا أعباء المستخدمين.
- 5- النتيجة العملياتية: نلاحظ هناك زيادة في نتيجة العمليات لسنة 2016 بنسبة 40,96 وهذا راجع إلى زيادة في منتجات العمليات وانخفاض في أعباء العمليات بينما العكس بالإضافة إلى زيادة مخصصات الإهلاكات والمؤونات أدى إلى انخفاض نتيجة العمليات لسنة 2017 بنسبة 9,19.
- 6- النتيجة العادية قبل الضريبة: نلاحظ أن النسب السابقة بقيت على حالها وهذا لعدم وجود منتجات وأعباء مالية، أي النتيجة المالية منعدمة.
- 7- النتيجة الصافية للسنة المالية: شهدت زيادة بنسبة 40,96 في سنة 2016 بسبب ارتفاع منتجات الأنشطة العادية، بينما انخفضت في سنة 2017 بنسبة 9,19 وهذا راجع إلى ارتفاع أعباء الأنشطة العادية.

المطلب الثاني: دور مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرارات في وحدة أغذية الأنعام

إن متخذ القرار يستعين بمؤشرات التوازن المالي لمعرفة البنية المالية للمؤسسة في حالة توازن أم لا بحيث تساعده المعلومات في مصادر التمويل المثلى وقرار التخطيط ومعلومات حول السيولة، والهيكل المالي للمؤسسة مما يساعد في اتخاذ القرار الاستثماري، بحيث يدرس مدى ملائمة التمويل مع الاستثمار. من حيث المدة والنوع بالنسبة للأصول الجارية والغير الجارية .

أولاً: رأس المال العامل (FR): يعتبر رأس المال العامل مؤشراً أساسياً للتحليل وتقييم التوازنات داخل المؤسسة حيث يوجد أربعة أنواع نبينها في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): حساب رأس المال العامل للسنوات (2015، 2016، 2017)

البيان	السنوات	2015	2016	2017
الأموال الدائمة	(1)	1.858.270.091,09	1.821.621.078,35	2.205.988.329,18
الأصول الثابتة	(2)	169.615.490,01	164.762.766,83	158.620.887,35
رأس المال العامل الدائم	(1) - (2)	1.688.654.601,08	1.656.858.311,52	2.047.367.441,83
الأموال الخاصة	(3)	1.836.395.966,53	1.803.831.258,23	2.185.798.684,07
الأصول الثابتة	(4)	169.615.490,01	164.762.766,83	158.620.887,35
رأس المال العامل الخاص	(3) - (4)	1.666.780.476,52	1.639.068.491,4	2.027.177.796,72
مجموع الأصول المتداولة		2.146.281.566,73	2.279.396.560,85	2.744.570.715,91
رأس المال العامل الإجمالي		2.146.281.566,73	2.279.396.560,85	2.744.570.715,91
ديون طويلة الأجل	(5)	21.874.124,56	17.789.820,12	20.189.645,11
ديون قصيرة الأجل	(6)	457.626.965,65	622.538.249,33	697.203.274,08
رأس المال العامل الأجنبي	(5) + (6)	479.501.090,21	640.328.069,45	717.392.919,19

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (7).

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

1- رأس المال العامل الدائم

نلاحظ أن رأس المال العامل الدائم انخفض في سنة 2016 مقارنة بالسنة التي قبله ثم ارتفع في 2017 ليصبح 2.047.367.441,83 وبقي موجبا خلال فترة الدراسة، كما أن قيمته جد معتبرة وهو ما يؤكد أن المؤسسة تمتلك هامش أمان، وهذا ما يفسر قدرة المؤسسة على تغطية أصولها الثابتة انطلاقا من أموالها الدائمة ومنه المؤسسة لها اختلال في التوازن المالي، بالإضافة إلى قدرتها أيضا على تسديد جزء من ديونها قصيرة الأجل في حالة عدم توافق آجال تحويل الأصول المتداولة إلى سيولة مع آجال استحقاقية الديون قصيرة الأجل.

2- رأس المال العامل الخاص

نلاحظ قيمة رأس العامل الخاص موجبة خلال فترة الدراسة هذا ما يعني أن المؤسسة قادرة على تمويل أصولها الثابتة من مواردها الخاصة دون الاعتماد على موارد خارجية، و بالتالي فإن الموارد المالية المخصصة لتمويل الاستثمارات الرأسمالية هي مصادر داخلية وهو مؤشر ايجابي للمؤسسة على عدم التبعية للأطراف الخارجية، و يعتبر هذا المبلغ عبارة عن أموال غير مستغلة يستحسن إستغلالها في عمليات استثمارية أخرى.

3- رأس المال العامل الإجمالي

رأس المال العامل الإجمالي في تزايد مستمر خلال فترة الدراسة وهذا نتيجة التزايد في القيم القابلة للتحقيق في حساب الزبائن، أي عدم التحصيل من الزبائن، كما أن القيمة معتبرة لرأس المال العامل الإجمالي للمؤسسة خلال نفس الفترة مقارنة برأس المال العامل الأجنبي يدل على امتلاك المؤسسة لسيولة معتبرة.

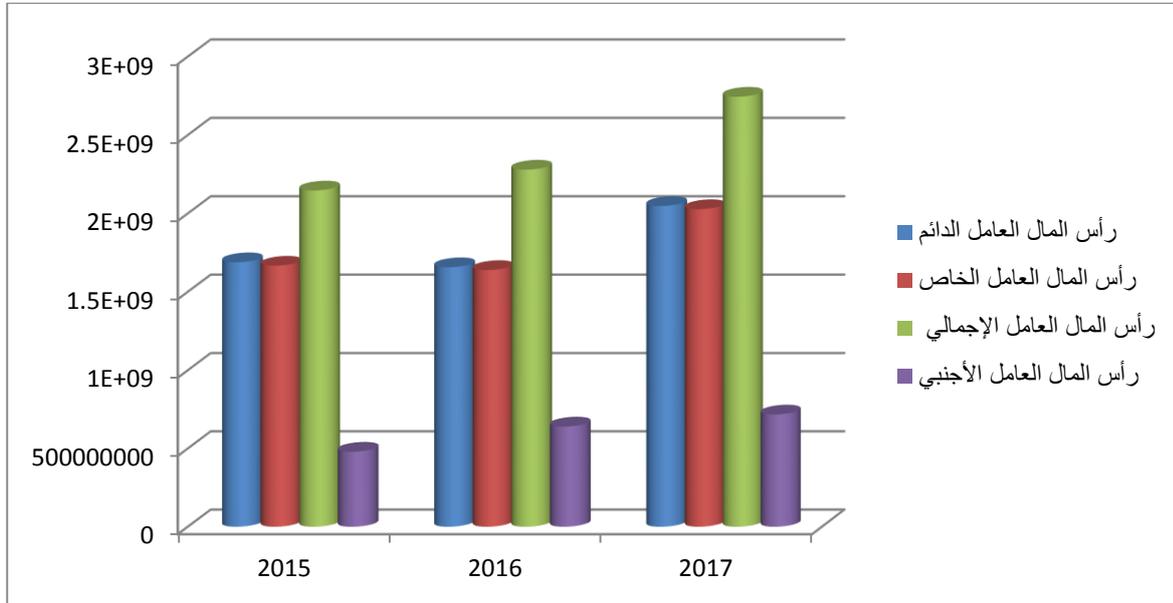
4- رأس المال العامل الأجنبي

من الجدول نلاحظ ارتفاع الديون خلال سنوات الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تعتمد في تمويل نشاطاتها على الديون قصيرة وطويلة الأجل بشكل كبير خاصة الديون قصيرة الأجل في حسابات الموردون التي كانت في تزايد مقارنة بالديون الطويلة الأجل، وهذا ناتج عن قيام باقتناء المواد الأولية دون تسديد آني، كما أن القيمة المنخفضة لرأس المال العامل الإجمالي مقارنة بالأموال الخاصة تعني

أن المؤسسة مستقلة مالياً أي عدم تدخل الأطراف الخارجية في سياستها، وهذا الانخفاض يمكن المؤسسة أيضاً من الحصول على قروض إضافية وبسهولة.

ويمكن توضيح مختلف رؤوس الأموال العاملة في الشكل التالي:

الشكل رقم (6): التمثيل البياني لمختلف رؤوس الأموال العاملة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم (10).

ثانياً: احتياجات رأس المال العامل (BFR)

يجب على المؤسسة خال دورة الاستغلال أن تغطي مخزوناتا ومديونيتها (احتياجات الدورة) بالديون قصيرة الأجل (موارد الدورة)، فإذا كان الفرق موجب بين الطرفين فذلك يعبر عن حاجة المؤسسة إلى موارد أخرى تزيد مدتها عن دورة واحدة وهذا ما يسمى احتياجات رأس المال العامل، ويحسب بالعلاقة التالية: $BFR = (أصول متداولة - قيم جاهزة) - (ديون قصيرة الأجل - سلفات مصرفية)$

الجدول رقم (11): حساب احتياجات رأس المال العامل

البيان	السنوات	2015	2016	2017
الأصول المتداولة (1)		2.146.281.566,73	2.279.396.560,85	2.744.570.715,91
القيم الجاهزة (2)		23.532.190,10	4.105.768,17	14.244.454,02
احتياجات الدورة (3)	(2)-(1)=(3)	2.122.749.376,6	2.275.290.792,7	2.730.326.261,9

697.203.274,08	622.538.249,33	457.626.965,65	الديون قصيرة الأجل (4)
-	-	-	السلفات المصرفية (5)
697.203.274,08	622.538.249,33	457.626.965,65	موارد الدورة (6)=(4)-(5)
2.033.122.987,8	1.652.752.543,4	1.665.122.410,9	(6)-(3) = BFR

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدولين رقم (7).

نلاحظ أن المؤسسة حققت احتياج رأس المال العامل موجب خلال سنوات الدراسة ما يعني أن الاحتياجات أكبر من الموارد التمويلية. حيث شهدت انخفاض في سنة 2016 ولكنها سرعان ما تداركت نفسها في 2017 وهذا الارتفاع راجع إلى أن كل احتياجات التمويل تستلزم على المؤسسة رفع قيمة احتياجات التمويل عن طريق رفع قيمة المخزونات، أو رفع قيمة الحقوق لدى الغير.

ثالثا: الخزينة TR

الخزينة هي مجموع القيم التي تستطيع المؤسسة التصرف فيها خلال دورة الاستغلال، وتحسب

بطريقتين هما: $TR = \text{القيم الجاهزة} - \text{سلفات مصرفية}$

أو $TR = \text{رأس المال العامل الدائم} - \text{احتياجات رأس المال العامل}$

الجدول رقم (12): حساب الخزينة

البيان	السنوات	2015	2016	2017
القيم الجاهزة (1)		23.532.190,10	4.105.768,17	14.244.454,02
سلفات مصرفية (2)		-	-	-
الخزينة (2)-(1)		23.532.190,10	4.105.768,17	14.244.454,02
رأس المال العامل الدائم (3)		1.688.654.601,08	1.656.858.311,52	2.047.367.441,83
احتياجات رأس المال العامل (4)		1.665.122.410,9	1.652.752.543,4	2.033.122.987,8
الخزينة (4)-(3)		23.532.190,10	4.105.768,17	14.244.454,02

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدولين رقم (10، 11).

نلاحظ أن الخزينة خلال سنوات الدراسة موجبة وهي وضعية حسنة للمؤسسة مع انخفاض في سنة 2016 لتصل إلى 4.105.798,17 وهذا راجع إلى الانخفاض في قيمة القيم الجاهزة، ثم ارتفعت في السنة الموالية، كما يمكن القول بأن رأس المال العامل الدائم غطى تغطية كلية لاحتياجات المؤسسة من

رأس المال العامل، وهذا يرجع إلى اتخاذ المؤسسة إستراتيجية مثبتة لتحسين الخزينة إلى المستوى المطلوب وتحسين وضعيتها المالية لغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة.

المطلب الثالث: دور النسب المالية في اتخاذ القرارات في وحدة أغذية الأنعام

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

أولاً: نسب السيولة : تعتمد هذه النسبة على مدى مقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الجارية باستخدام أصولها الجارية، ويمكن حساب مختلف هذه النسب في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): حساب نسب السيولة

البيان	السنوات	2015	2016	2017
الأصول المتداولة	(1)	2.146.281.566,73	2.279.396.560,85	2.744.570.715,91
ديون قصيرة الأجل	(2)	457.626.965,65	622.538.249,33	697.203.274,08
السيولة العامة	(2)/(1)	4,69	3,66	3,94
قيم قابلة للتحقيق + قيم جاهزة (3)	(3)	2.048.876.431,85	2.196.290.673,43	2.684.703.151,9
ديون قصيرة الأجل	(4)	457.626.965,65	622.538.249,33	697.203.274,08
السيولة المختصرة	(4)/(3)	4,48	3,53	3,85
القيم الجاهزة	(5)	23.532.190,10	4.105.768,17	14.244.454,02
ديون قصيرة الأجل	(6)	457.626.965,65	622.538.249,33	697.203.274,08
السيولة الجاهزة	(6)/(5)	0,015	0,006	0,02

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (7)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة السيولة العامة للمؤسسة أكبر من 1 بحيث تراوحت بين 3 و 4 مرات خلال السنوات الثلاثة محل الدراسة (من 2015 إلى 2017)، وهذا ما يوضح درجة تغطية الأصول المتداولة للديون قصيرة الأجل مع بقاء فائض من الأصول المتداولة، كما يدل أيضا على وجود رأس مال عامل موجب خلال السنوات الثلاثة محل الدراسة، وهذه النسبة تؤكد وجود سيولة معتبرة

للمؤسسة، لكن مقابل ذلك فإن ارتفاع هذه النسبة (أكثر من 3 مرات خلال السنوات محل الدراسة) يعني أن الديون القصيرة الأجل غير كافية لتمويل الأصول المتداولة، وهذا ما جعل المؤسسة تلجأ إلى الأموال الدائمة لتغطية هذا العجز، وهذه السياسة تعد بمثابة تجميد للأموال في الأصول المتداولة، ومن أجل الوصول إلى النسبة النموذجية يجب على المؤسسة إعادة النظر في سياسة التخزين.

كما نلاحظ أن نسبة السيولة المختصرة خلال السنوات الثلاث مرتفعة جدا وهي تفوق النسبة المثلى والتي يجب أن تتراوح بين 0,3 و0,5، فبالرغم من أن المؤسسة قادرة على تسديد ديونها قصيرة الأجل بالقيم القابلة للتحقيق والقيم الجاهزة إلا أن خبراء التحليل المالي يؤكدون على أن مثل هذه الوضعية هي غير ملائمة للمؤسسة.

أما نسب السيولة الجاهزة للسنوات الثلاث منخفضة جدا بحيث تكاد تنعدم، وهي بعيدة كل البعد عن النسبة المثلى والتي تتراوح بين 0,25 و0,3، وهذا يعني أن مقدار النقدية المتاحة للمؤسسة في هذه الفترة لا يغطي الخصوم الجارية، أي عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الحالية، مما يعرض المؤسسة لصعوبات مالية.

ثانيا: نسب التمويل

لقياس درجة اعتماد المؤسسة على أموال الغير في وتمويل أنشطتها نقوم بحساب ما يلي:

الجدول رقم (14): حساب نسب التمويل

البيان	السنوات	2015	2016	2017
الأموال الدائمة	(1)	1.858.270.091,09	1.821.621.078,35	2.205.988.329,18
الأصول الثابتة	(2)	169.615.490,01	164.762.766,83	158.620.887,35
نسبة التمويل الدائم (2)/(1)		10,95	11,05	13,9
الأموال الخاصة	(3)	1.836.395.966,53	1.803.831.258,23	2.185.798.684,07
الأصول الثابتة	(4)	169.615.490,01	164.762.766,83	158.620.887,35
نسبة التمويل الذاتي (4)/(3)		10,83	10,95	13,78
الأموال الخاصة	(5)	1.836.395.966,53	1.803.831.258,23	2.185.798.684,07
مجموع الديون	(6)	479.501.090,21	640.328.069,45	717.392.919,19
نسبة الاستقلالية المالية		3,83	2,82	3,05

			(6)/(5)
717.392.919,19	640.328.069,45	479.501.090,21	مجموع الديون (7)
2.903.191.603,26	2.444.159.327,68	2.315.897.056,74	مجموع الخصوم (8)
0,25	0,26	0,21	نسبة التمويل الخارجي (8)/(7)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (7).

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يمكن تسجيل الملاحظات التالية:

1- نسبة التمويل الدائم

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

2- نسبة التمويل الذاتي

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

3- نسبة الاستقلالية المالية

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

4- نسبة التمويل الخارجي

تبين هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة على الديون في تمويل أصولها وقدرت هذه النسبة على مر السنوات الثلاث بأقل من 0,5 وهذا يدل على أن المؤسسة لا تواجه أي صعوبة في سداد قيمة الديون والفوائد حين يصل موعد استحقاقها.

ثالثاً: نسب الكفاءة

تقيس هذه النسب مدى كفاءة الإدارة في تشغيل الأصول لزيادة المبيعات أو مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها المتاحة، وهي تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة، وتتمثل نسب الكفاءة فيما يلي:

الجدول رقم (15): حساب نسب الكفاءة للمؤسسة

البيان	السنوات	2015	2016	2017
صافي المبيعات (1)		919.578.931,67	1.181.097.813,07	1.008.704.213,31
مجموع الأصول (2)		2.315.897.056,74	2.444.159.327,68	2.903191.603,26
معدل دوران مجموع الأصول (2/1)		0,4	0,48	0,35
صافي المبيعات (3)		919.578.931,67	1.181.097.813,07	1.008.704.213,31
مجموع الأصول الثابتة (4)		169.615.490,01	164.762.766,83	158.620.887,35
معدل دوران الأصول الثابتة (4/3)		5,42	7,17	6,36
صافي المبيعات (5)		919.578.931,67	1.181.097.813,07	1.008.704.213,31
مجموع الأصول المتداولة (6)		2.146.281.566,73	2.279.396.560,85	2.744.570.715,91
معدل دوران الأصول المتداولة (6/5)		0,43	0,52	0,37

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدولين رقم (7، 8).

من خلال حساب مختلف نسب الكفاءة للسنوات الثلاثة محل الدراسة تبين لنا ما يلي:

1- معدل دوران مجموع الأصول

نلاحظ أنه في سنة 2015 قدر معدل دوران مجموع الأصول للمؤسسة ب 0,4، هذا يعني أن كل دينار مستثمر في أصول المؤسسة يولد 0,4 دينار من المبيعات، ويدل على كفاءة الإدارة على إدارة أصولها خلال تلك السنة، أما في سنة 2016 فارتفع المعدل ليصبح 0,48 أي يمكن للمؤسسة زيادة حجم المبيعات دون الزيادة في رأسمالها، وفي 2017 انخفضت هذه النسبة إلى 0,35 وهذا يدل على انخفاض كفاءة المؤسسة في إدارة أصولها وانخفاض أداء المؤسسة خلال هذه الفترة.

2- معدل دوران الأصول الثابتة

يقيس هذا المعدل قدرة الأصول الثابتة على خلق المبيعات، ففي سنة 2015 قدر هذا المعدل ب 5,42 وهذا يعني أن كل دينار مستثمر من الأصول الثابتة يولد 5,42 من المبيعات، وهذا يعني أن الأداء التشغيلي للمؤسسة جيد، ثم ارتفعت هذه النسبة في 2016 لتصل 7,17 مع انخفاض لها في 2017 لتصل إلى 6,36 .

3- معدل دوران الأصول المتداولة

يقيس هذا المعدل قدرة الأصول الثابتة على خلق المبيعات، فمن خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعدل يتراوح بين 0,37 و 0,52 وهو معدل متوسط وهذا الانخفاض راجع إلى سوء تسيير المخزون.

رابعاً: تحليل المردودية

من أبرز الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة هي تحقيق أكبر معدل للربحية، والتي تعتبر محصلة نهائية للعديد من العمليات والقرارات المرتبطة بجميع نواحي النشاط، لذلك يقوم متخذ القرار باستعمال مجموعة من نسب المردودية والتي تعتبر مزيج يتم الحصول على بنودها من قائمتي حسابات النتائج والميزانية، وفيما يلي أهم نسب المردودية:

الجدول رقم (16): حساب نسب مردودية المؤسسة

البيان السنوات	2015	2016	2017
النتيجة الصافية (1)	115.689.561,63	163.076.584,13	148.090.169,35
المبيعات السنوية الصافية (2)	919.578.931,67	1.181.097.813,07	1.008.704.213,31
المردودية التجارية (2/1)	0,13	0,14	0,15
النتيجة الصافية (3)	115.689.561,63	163.076.584,13	148.090.169,35
الأموال الخاصة (4)	1.836.395.966,53	1.803.831.258,23	2.185.798.684,07
المردودية المالية (4/3)	0,063	0,09	0,068
النتيجة الصافية (5)	115.689.561,63	163.076.584,13	148.090.169,35
مجموع الأصول (6)	2.315.897.056,74	2.444.159.327,68	2.903.191.603,26
المردودية الاقتصادية (6/5)	0,05	0,067	0,051

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدولين رقم (7، 8).

من خلال نتائج الجدول السابق لنسب المردودية يمكن إعطاء الملاحظات التالية:

1- المردودية التجارية

تمثل هذه النسبة العائد الناتج عن عملية الاستغلال، حيث نلاحظ في الجدول أعلاه أن كل دينار من رقم الأعمال يقدم نتيجة صافية قدرها (0,13، 0,14، 0,15) دينار على التوالي بصفة تصاعدية خلال سنوات الثلاثة، وهذا يعني تحسن مستوى الأداء من سنة لأخرى، وعليه يمكن القول أن المؤسسة حققت مردودية تجارية جيدة وهذا دليل على كفاءة المديرين في إدارة رقم الأعمال والتكاليف الكلية للمؤسسة.

2- المردودية المالية

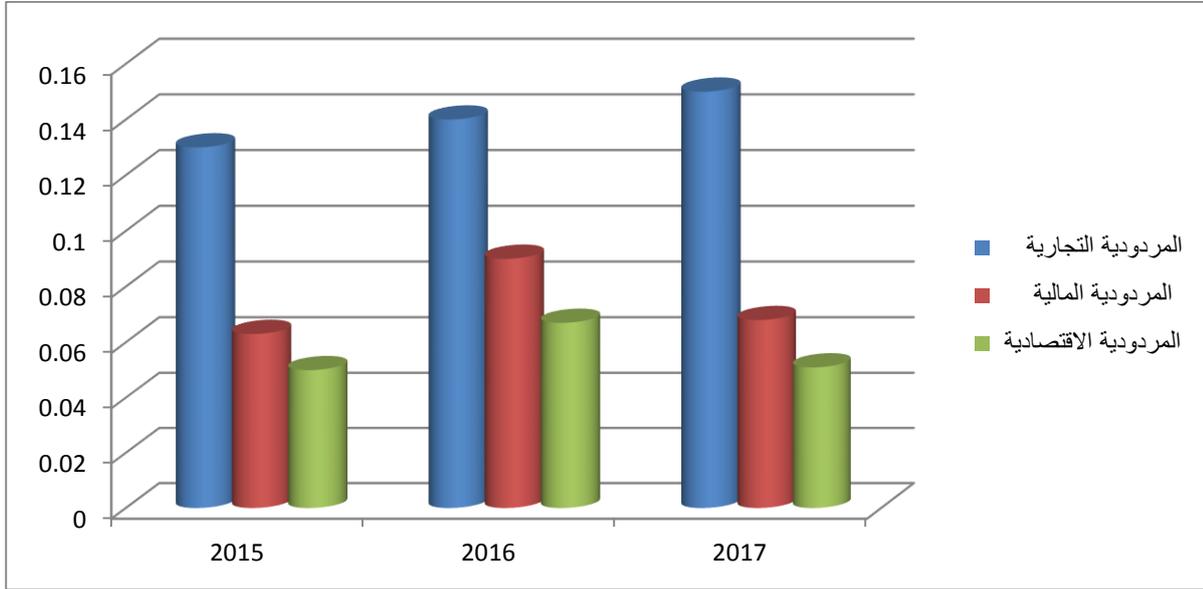
حيث تقيس هذه النسبة العائد المالي المحقق من استثمار أموال أصحاب المؤسسة، وكما نلاحظ في الجدول أعلاه فإن كل دينار واحد مستغل من الأموال الخاصة يدر نتيجة صافية قدرها (0,063، 0,09، 0,068) دينار على التوالي خلال السنوات الثلاثة مع ارتفاع ملحوظ في سنة 2016 راجع لارتفاع النتيجة الصافية، وعموما يمكن القول أن المردودية المالية ضعيفة في المؤسسة ويرجع إلى عدم كفاءة المؤسسة في استغلال الأموال الخاصة.

3- المردودية الاقتصادية

تقيس هذه النسبة كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها في تحقيق الأرباح ومدى مساهمتها في تكوينه حيث نلاحظ من خلال النتائج أن المؤسسة حققت مردودية اقتصادية ضعيفة ، حيث أن كل واحد دينار مستثمر يولد نتيجة صافية قدرها (0,05، 0,067، 0,051) دينار على التوالي وهذا راجع للارتفاع الكبير لأصول المؤسسة

ويمكن أن نمثل مختلف ما ذكرناه في الشكل التالي:

الشكل رقم (8): معدلات المردودية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (16)

من خلال كل ما سبق من تحليل للميزانية بواسطة النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي وتحليل جدول حسابات النتائج يمكن استخلاص وضعية المؤسسة بصفة عامة:

بالنسبة للتوازنات المالية نلاحظ من خلال النتائج التي ظهرت خلال فترة الدراسة أن المؤسسة حققت توازن مالي، بحيث أنها حققت توازن بين احتياجاتها ومصادر التمويل، ومن هذا نجد أن المؤسسة حققت هامش أمان بحيث استطاعت تمويل نشاطاتها وتغطية الاحتياجات من خلال ديونها قصيرة الأجل كما نجد أن المؤسسة مولت كامل أصولها الثابتة عن طريق الأموال الخاصة مما يدل أن المؤسسة تتمتع بسيولة معتبرة لكون الخزينة موجبة، وهو ما يمكنها من الوصول إلى أهدافها، وهو مؤشر إيجابي على عدم التبعية لأطراف أخرى .

أما بالنسبة للنسب المالية نلاحظ من خلال النتائج التي ظهرت خلال فترة الدراسة أن المؤسسة لها القدرة على الوفاء بالتزاماتها، وهذا راجع إلى كون الأصول المتداولة أكبر من الخصوم المتداولة، كما تمتاز المؤسسة باستقلالية مالية كونها استطاعت تغطية ديونها بواسطة أموالها الخاصة دون اللجوء للتمويل الخارجي، كما تعاني المؤسسة من ضعف في التسيير وذلك لغياب الكفاءة، كون نسب كل من المردودية المالية والاقتصادية ضعيفة بسبب عدم استغلال الأموال الخاصة وارتفاع أصول المؤسسة.

أما تحليل جدول حسابات النتائج خلال فترة الدراسة نلاحظ أن المؤسسة تفتقر إلى القيمة المضافة خلال السنة الأخيرة وهذا راجع إلى انخفاض إنتاج السنة المالية بسبب تراجع منتجاتها ومبيعاتها لنفس السنة ولديها ارتفاع في الضرائب وأعباء المستخدمين خلال السنة الأخيرة وهذا ما قد يؤدي إلى تدهورها كون نسبة تغير النتيجة الصافية للسنة المالية سالبة بسبب ارتفاع أعباء الأنشطة العادية.

من خلال ما سبق نجد أن المؤسسة في حالة جيدة لأنها تمتلك سيولة واستقلالية مالية معتبرتين.

بعدما قمنا بتحليل ميزانية المؤسسة وجدول حسابات النتائج خلال سنوات الدراسة يمكن اتخاذ مجموعة من القرارات التي تتناسب مع وضعية المؤسسة من بين البدائل المقترحة للمؤسسة، وذلك بعد التحديد الجيد للوضعية المالية الخاصة بالمؤسسة، ويمكن أن تتمثل هذه القرارات فيما يلي:

- 1- استغلال رأس المال الفائض وذلك بالتنوع في الاستثمارات،
- 2- الحصول على تجهيزات إنتاج حديثة وذات تكنولوجيا عالية ومتطورة لتحسين خطوط الإنتاج وزيادة الطاقة الإنتاجية؛
- 3- تعديل القرار الاستثماري بتخفيض أصولها غير الجارية من خلال تخفيض التثبيات المادية العاطلة؛
- 4- المحافظة على الطاقة الإنتاجية وزيادتها؛
- 5- رفع مدة تحصيل قيمة الحقوق لدى العملاء؛
- 6- تعديل القرار الاستثماري من خلال الرفع من قيمة الأصول الجارية؛
- 7- تغيير القرار التمويلي طويل الأجل من خلال الاعتماد على الأموال الخاصة في تغطية الأصول غير الجارية دون الاستعانة بالموارد الخارجية؛

ومن هذا نجد أن متخذي القرارات يجب عليهم الاعتماد على التحليل المالي لاستطاعتهم اتخاذ القرار المناسب للمؤسسة وتحسين مستواها وأدائها في المحيط الموجودة فيه، وحسن اختيار القرار من بين البدائل المتوفرة لهم.

خلاصة:

من خلال الدراسة التطبيقية التي تمت على مستوى وحدة أغذية الأنعام - عين بسام - وتحليل الميزانية وحسابات النتائج لمعرفة وضعيتها المالية باستخدام أدوات التحليل المالي، والمتمثلة في المؤشرات والنسب المالية، ومن هذه الدراسة تبيان أهمية تطبيق التحليل المالي في المؤسسة لأنه تقنية هامة ومساعدة للمسؤولين في فهم وضعية المؤسسة، وخاصة متخذي القرارات لأنه يساعدهم في تحديد البديل الأمثل للمؤسسة وفي الوقت المناسب، ومن هذا يمكن القول من خلال الدراسة التي قمنا بها بأن وضعية المؤسسة في حالة جيدة، بحيث حققت التوازن المالي كما بها سيولة معتبرة وتتمتع باستقلالية مالية وهذا لا يمنع من وجود بعض الاختلالات مثل ضعف كل من المردودية المالية والاقتصادية والارتفاع الكبير للديون قصيرة الأجل.

وبهذا نقول أن التحليل المالي أداة هامة في ترجمة حالة المؤسسة بشكل دقيق ومستواها في المحيط الذي تتواجد فيه.

الختامة

الخاتمة:

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

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

1- اختبار صحة الفرضيات: من خلال دراستنا للموضوع توصلنا إلى اختبار فرضيات الدراسة كالآتي:

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

ب- أما الفرضية الثانية والتي كان محتواها: يقصد بالقرارات الحكم في جوانب مهمة تمس عدة مواضيع، وهذا ما تم إثبات صحته فعلا من خلال الجانب النظري الذي بين أن القرار هو الفصل أو

الخاتمة

الحكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف، وهو التصرف العقلاني الذي يتأتى نتيجة التدابير والحساب والتفكير، والذي يمس عدة ميادين حسب متخذ القرار والمستوى التنظيمي الذي يتخذ على مستواه القرار.

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

2- نتائج الدراسة:

بعد التطرق إلى هذه الدراسة توصلنا من خلال فصولها النظرية والتطبيقية إلى أن التحليل المالي أداة جد فعالة لكشف وتشخيص وضعية المؤسسات، كما له دور مهم في ترشيد قرارات المدراء من خلال التفسيرات التي يعطيها، ومن خلال تطبيق طرق وأدوات التحليل المالي على القوائم المالية لوحدة أغذية الأنعام لثلاث دورات متتالية (2015، 2016، 2017) تبين أن:

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

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

الخاتمة

- من خلال دراسة الخزينة نجد أن وضعية وحدة أغذية الأنعام المالية حسنة وهي تحترم مبدأ الأصول الثابتة تمول بالموارد الدائمة، أما الديون قصيرة الأجل فتمول جزء فقط من الأصول المتداولة .
 - قيم الاستغلال أكبر من القيم الجاهزة مما يبين انتهاج المؤسسة طرق تسييرية تعتمد علنا احتفاظ الكبير بالمخزونات.
 - احتياجات رأس المال العامل موجب خلال السنوات الثلاث وهذا ما يشير إلى أن المؤسسة بحاجة إلى مصادر تزيد مدتها عن سنة.
 - نلاحظ أن نسبة الاستقلالية المالية مرتفعة وهذا ما يدل على أن المؤسسة مستقلة ماليا أي تعتمد على الأموال الخاصة بدلا من الديون.
 - رقم أعمال المؤسسة في تزايد وهو ما يفسر وجود سياسة تجارية محكمة من خلال ضبط آجال تحصيل الزبائن أقل من تسديد الموردين وبالتالي المؤسسة في وضعية حسنة من أجل الوفاء بالتزاماتها.
 - نسب التمويل جيدة خلال سنوات الدراسة مما يدل أن المؤسسة حققت توازنا ماليا.
- 3- التوصيات: يمكن إدراج مجموعة من الاقتراحات والتوصيات المتمثلة في يلي:
- على المؤسسة والمؤسسات الجزائرية أن تلجأ إلى الطرق العلمية والتنسيق مع الجامعات لكسب معرفة أهم الطرق التي تساعدها في اكتشاف النقاط الواجب تحسينها؛
 - ضرورة توعية متخذي القرار بأهمية القوائم المالية في عملية اتخاذ القرار المالي؛
 - ضرورة الإعلام بأهمية الاستعانة بأساليب وأدوات التحليل المالي في عملية اتخاذ القرار المالي؛
 - تدريب متخذي القرارات الإدارية في مجال التحليل المالي وعقد دورات في مجال اتخاذ القرارات مما يساهم في زيادة قدرة متخذي القرارات على التعامل بفعالية مع نتائج التحليل المالي.

4- آفاق الدراسة

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

- دور التحليل المالي في الرقابة على أداء المؤسسة الاقتصادية.
- مدى فعالية التحليل المالي في تحقيق أهداف المؤسسة.
- أهمية التحليل المالي في رفع مردودية المؤسسة.

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

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 2- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة والاتصالات والمعلومات والقرارات، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000 .
- 3- إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، 2000.
- 4- إسماعيل عرجاجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2000.
- 5- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي دروس وتطبيقات، دار وائل، عمان، 2006 .
- 6- أيمن الشنطي، عامر شقر، الإدارة والتحليل المالي، دار البداية، عمان، 2004.
- 7- جليل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، بدون سنة نشر.
- 8- جمال الدين لعويصات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
- 9- حسين بلعجوز، مدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010.
- 10- حنفي عبد الغفار، أساسيات التحليل المالي ودراسة الجدوي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004.
- 11- خلدون إبراهيم شريفات، إدارة وتحليل مالي، دار وائل للنشر، الجزائر، 2001.
- 12- خليل محمد الحسن الشماع و آخرون ، مبادئ إدارة الأعمال، مؤسسة دار الكتب للنشر والتوزيع، بغداد.
- 13- زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع الجزائر، 2010 .
- 14- سعد صادق بحيري، "إدارة توازن الأداء" ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 / 2004.
- 15- عبد الحكيم كراجة وآخرون، الإدارة والتحليل المالي (أسس- مفاهيم -تطبيقات)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000 .
- 16- عدنان تايه النعيمي ورشيد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، دار اليازوري العلمية عمان، 2008 .
- 17- علي خلف حجاججة ، اتخاذ القرارات الإدارية ، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، 2004.

قائمة المراجع

- 18- فتحي احمد ذياب، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن، 2003.
- 19- كاسر ناصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2006 .
- 20- مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
- 21- محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية، دار وائل، عمان 2001.
- 22- منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي، دار وائل للنشر، عمان، 2005 .
- 23- ناصر دادى عدون، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية الجزائر، 1999.
- 24- نواف كنعان ،اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، 2011 .
- 25- هيثم محمد الزعبي، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر، عمان، 2000.
- 26- وليد ناجي الحياي، الاتجاهات المعاصرة للتحليل المالي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، 2004.
- ثانيا: الرسائل و المذكرات

- 1- - بن يوسف مريم، التحليل المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية، رسالة تخرج ماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة02.
- 2- بن مالك عمار، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء، رسالة ماجستير منشورة، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة منوري قسنطينة ، 2011
- 3- بوجمعة سارة وروباش آسيا، دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، شهادة الماستر، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016،
- 4- حنان خميس، دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2012.

قائمة المراجع

- 5- صخري جمال عبد الناصر، التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسة البترولية في الجزائر، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
- 6- لزعر محمد سامي، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي، شهادة الماجستير، تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010 .
- 7- مويحي الياس، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر تخصص فحص محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- 8- اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008.

الملاحق

BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	2015			2014
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		143 000,00	42 900,00	100 100,00	121 550,00
Immobilisations corporelles					
Terrains		75 500 250,00		75 500 250,00	75 500 250,00
Bâtiments		24 674 343,91	16 721 432,67	7 952 911,24	8 113 164,16
Autres immobilisations corporelles		213 015 398,41	156 432 727,96	56 582 670,45	57 854 646,87
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		29 479 558,32		29 479 558,32	
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					20 000,00
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif					
TOTAL ACTIF NON COURANT		342 812 550,64	173 197 060,63	169 615 490,01	141 609 611,03
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		98 021 322,84	616 187,96	97 405 134,88	78 842 215,85
Créances et emplois assimilés					
Clients		2 177 450 991,22	157 109 639,79	2 020 341 351,43	2 028 941 391,36
Autres débiteurs		4 370 651,85		4 370 651,85	6 107 473,19
Impôts et assimilés		632 238,47		632 238,47	3 594 133,02
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		23 532 190,10		23 532 190,10	11 911 587,65
TOTAL ACTIF COURANT		2 304 007 394,48	157 725 827,75	2 146 281 566,73	2 129 396 801,07
TOTAL GENERAL ACTIF		2 646 819 945,12	330 922 888,38	2 315 897 056,74	2 271 006 412,10

BILAN (PASSIF)

	NOTE	2015	2014
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		111 956 350,27	34 968 880,09
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Comptes de liaison		1 724 439 616,26	1 787 563 160,83
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		1 836 395 966,53	1 822 532 040,92
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		21 874 124,56	27 635 160,56
TOTAL II		21 874 124,56	27 635 160,56
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		449 249 759,87	384 837 929,64
Impôts		1 214 831,92	26 057 750,33
Autres dettes		7 162 373,86	9 943 530,65
Trésorerie passif			
TOTAL III		457 626 965,65	420 839 210,62
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		2 315 897 056,74	2 271 006 412,10

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

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2015	2014
Ventes et produits annexes		919 578 931,67	970 412 915,85
Variation stocks produits finis et en cours			2 355,07
Production immobilisée			
Cession Production Stockée			
Subventions d'exploitation			
Cession Fournis		20 329 585,78	7 095 533,99
Cession Reçue		-16 596 374,42	-22 968 924,79
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		923 312 143,03	954 541 880,12
Achats consommés		-729 815 686,07	-745 488 812,60
Services extérieurs et autres consommations		-8 835 988,90	-11 522 430,66
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-738 651 674,97	-757 011 243,26
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		184 660 468,06	197 530 636,86
Charges de personnel		-64 868 809,65	-54 189 349,81
Impôts, taxes et versements assimilés		-11 498 798,55	-14 217 403,60
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		108 292 859,86	129 123 883,45
Autres produits opérationnels		15 810 839,06	5 664 893,57
Autres charges opérationnelles		-4 936 100,89	-4 820 902,94
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-6 467 182,26	-110 872 384,79
Reprise sur pertes de valeur et provisions		2 989 145,86	
V- RESULTAT OPERATIONNEL		115 689 561,63	19 095 489,29
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		115 689 561,63	19 095 489,29
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		958 708 502,37	983 175 698,48
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-843 018 940,74	-964 080 209,19
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		115 689 561,63	19 095 489,29
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		115 689 561,63	19 095 489,29

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2016			2015
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		143 000,00	64 350,00	78 650,00	100 100,00
Immobilisations corporelles					
Terrains		75 500 250,00		75 500 250,00	75 500 250,00
Bâtiments		24 674 343,91	16 881 685,59	7 792 658,32	7 952 911,24
Autres immobilisations corporelles		214 031 615,40	162 119 965,21	51 911 650,19	56 582 670,45
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		29 479 558,32		29 479 558,32	29 479 558,32
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif					
TOTAL ACTIF NON COURANT		343 828 767,63	179 066 000,80	164 762 766,83	169 615 490,01
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		83 722 075,38	616 187,96	83 105 887,42	97 405 134,88
Créances et emplois assimilés					
Clients		2 558 998 432,72	373 172 510,74	2 185 825 921,98	2 020 341 351,43
Autres débiteurs		3 706 354,52		3 706 354,52	4 370 651,85
Impôts et assimilés		2 652 628,76		2 652 628,76	632 238,47
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		4 105 768,17		4 105 768,17	23 532 190,10
TOTAL ACTIF COURANT		2 653 185 259,55	373 788 698,70	2 279 396 560,85	2 146 281 566,73
TOTAL GENERAL ACTIF		2 997 014 027,18	552 854 699,50	2 444 159 327,68	2 315 897 056,74

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2016	2015
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		177 853 138,93	111 956 350,27
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Comptes de liaison		1 625 978 119,30	1 724 439 616,26
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		1 803 831 258,23	1 836 395 966,53
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		17 789 820,12	21 874 124,56
TOTAL II		17 789 820,12	21 874 124,56
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		616 779 566,32	449 249 759,87
Impôts		812 270,25	1 214 831,92
Autres dettes		4 946 412,76	7 162 373,86
Trésorerie passif			
TOTAL III		622 538 249,33	457 626 965,65
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		2 444 159 327,68	2 315 897 056,74

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

(27) 2016

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2016	2015
Ventes et produits annexes		1 181 097 813,07	919 578 931,67
Variation stocks produits finis et en cours		83 552,44	
Production immobilisée			
Cession Production Stockée			
Subventions d'exploitation			
Cession Fournis		36 580 319,42	20 329 585,78
Cession Reçue		-51 356 874,22	-16 596 374,42
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 166 404 810,71	923 312 143,03
Achats consommés		-927 765 837,87	-729 815 686,07
Services extérieurs et autres consommations		-9 361 396,50	-8 835 988,90
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-937 127 234,37	-738 651 674,97
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		229 277 576,34	184 660 468,06
Charges de personnel		-53 014 178,81	-64 868 809,65
Impôts, taxes et versements assimilés		-11 810 978,15	-11 498 798,55
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		164 452 419,38	108 292 859,86
Autres produits opérationnels		4 347 612,31	15 810 839,06
Autres charges opérationnelles		-3 322 913,87	-4 936 100,89
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-2 400 533,69	-6 467 182,26
Reprise sur pertes de valeur et provisions			2 989 145,86
V- RESULTAT OPERATIONNEL		163 076 584,13	115 689 561,63
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		163 076 584,13	115 689 561,63
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 222 109 297,24	958 708 502,37
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 059 032 713,11	-843 018 940,74
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		163 076 584,13	115 689 561,63
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		163 076 584,13	115 689 561,63

(08) P) 02/18

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2017			2016
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		143 000,00	85 800,00	57 200,00	78 650,00
Immobilisations corporelles					
Terrains		75 500 250,00		75 500 250,00	75 500 250,00
Bâtiments		24 674 343,91	17 041 938,51	7 632 405,40	7 792 658,32
Autres immobilisations corporelles		214 404 195,61	168 547 721,98	45 856 473,63	51 911 650,19
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		29 574 558,32		29 574 558,32	29 479 558,32
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif					
TOTAL ACTIF NON COURANT		344 296 347,84	185 675 460,49	158 620 887,35	164 762 766,83
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		60 483 751,98	616 187,96	59 867 564,02	83 105 887,42
Créances et emplois assimilés					
Clients		3 036 187 254,44	373 172 510,74	2 663 014 743,70	2 185 825 921,98
Autres débiteurs		3 614 106,06		3 614 106,06	3 706 354,52
Impôts et assimilés		3 829 848,11		3 829 848,11	2 652 628,76
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		14 244 454,02		14 244 454,02	4 105 768,17
TOTAL ACTIF COURANT		3 118 359 414,61	373 788 698,70	2 744 570 715,91	2 279 396 560,85
TOTAL GENERAL ACTIF		3 462 655 762,45	559 464 159,19	2 903 191 603,26	2 444 159 327,68

(09) 9) 2-20

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2017	2016
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		141 757 482,95	177 853 138,93
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Comptes de liaison		2 044 041 201,12	1 625 978 119,30
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		2 185 798 684,07	1 803 831 258,23
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		20 189 645,11	17 789 820,12
TOTAL II		20 189 645,11	17 789 820,12
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		693 794 897,59	616 779 566,32
Impôts		1 074 374,66	812 270,25
Autres dettes		2 334 001,83	4 946 412,76
Trésorerie passif			
TOTAL III		697 203 274,08	622 538 249,33
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		2 903 191 603,26	2 444 159 327,68

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

109

COMPTES DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2017	2016
Ventes et produits annexes		1 008 704 213,31	1 181 097 813,07
Variation stocks produits finis et en cours		1 398 350,25	83 552,44
Production immobilisée			
Cession Production Stockée			
Subventions d'exploitation			
Cession Fournis		47 810 103,76	36 580 319,42
Cession Reçue		-41 477 417,36	-51 356 874,22
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 016 435 249,96	1 166 404 810,71
Achats consommés		-800 799 734,32	-927 765 837,87
Services extérieurs et autres consommations		-7 608 122,45	-9 361 396,50
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-808 407 856,77	-937 127 234,37
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		208 027 393,19	229 277 576,34
Charges de personnel		-44 784 617,21	-53 014 178,81
Impôts, taxes et versements assimilés		-10 087 042,08	-11 810 978,15
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		153 155 733,90	164 452 419,38
Autres produits opérationnels		2 949 394,74	4 347 612,31
Autres charges opérationnelles		-797 299,69	-3 322 913,87
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-6 609 459,69	-2 400 533,69
Reprise sur pertes de valeur et provisions		-608 199,91	
V- RESULTAT OPERATIONNEL		148 090 169,35	163 076 584,13
Produits financiers			
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER			
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		148 090 169,35	163 076 584,13
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 060 253 862,15	1 222 109 297,24
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-912 163 692,80	-1 059 032 713,11
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		148 090 169,35	163 076 584,13
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		148 090 169,35	163 076 584,13