

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس

- مستغانم -



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير

عنوان المذكرة:

الوظيفة المالية في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة ميناء مستغانم

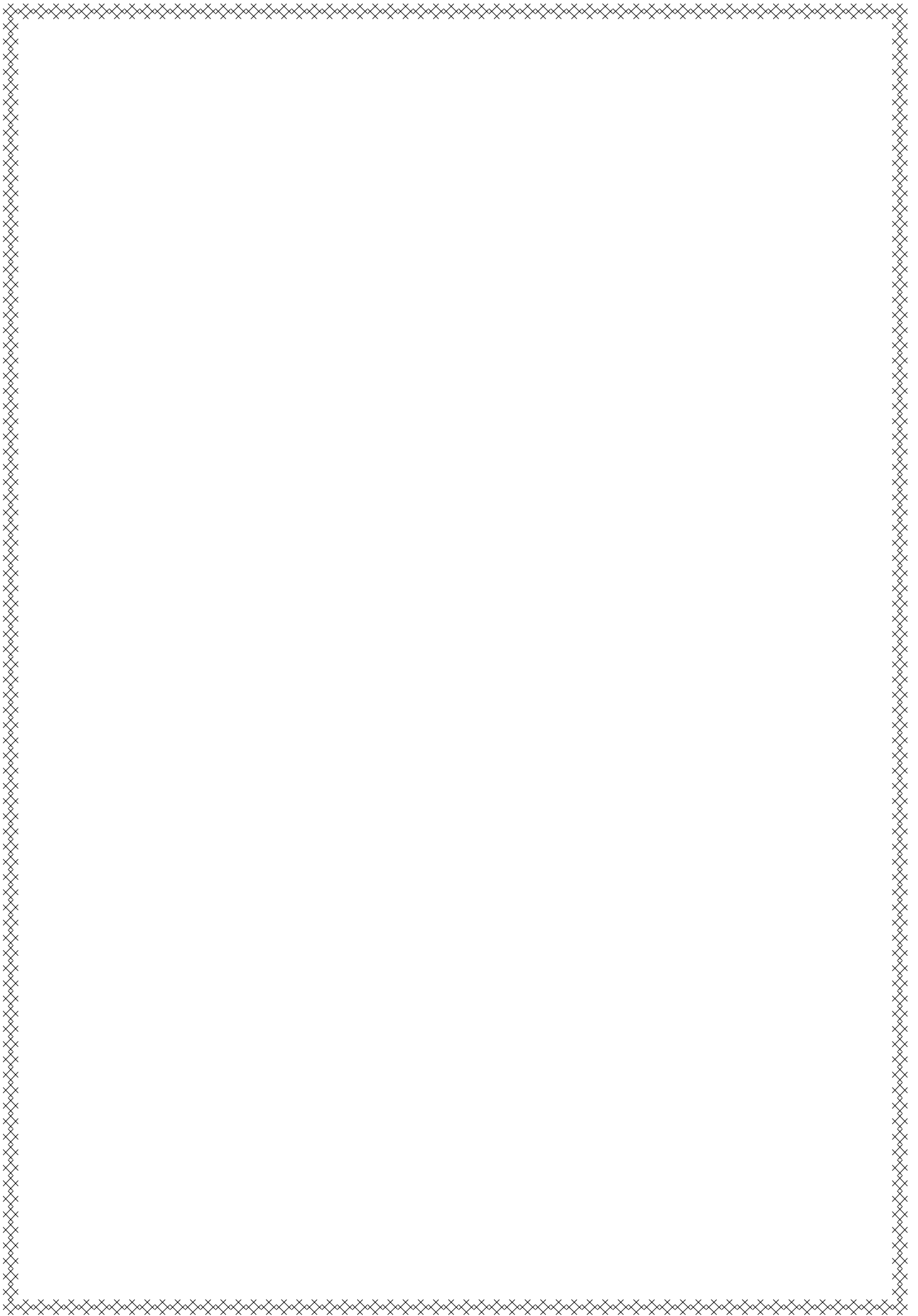
من اعداد الطالب:

- بنمرة رضا -

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	مقراد عبد الله	دكتور باحث	مستغانم
مقررا	طاري	استاذ مؤقت	مستغانم
مناقشا	ازمور	دكتور باحث	مستغانم

السنة الجامعية: 2022/2021



شكر وتقدير

قال تعالى: "يرفع الله الذين امنوا منكم والذين اوثوا العلم درجات "

الحمد لله المنعم الوهاب الولي الحميد، والحمد لله بجميع محامده وكما ينبغي له من تحميد، والحمد لله الذي أمر بشكره، ووعده من شكره بالمزيد، نحمد الله الذي وفقنا، لإنجاز هذا العمل، وما توفيقنا إلا بالله عليه توكلنا وعليه فليتوكل المتوكلون فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمك وفضلك، ونسألك البر والتقوى ومن العمل ما ترضى، والصلاة والسلام على حبيبك وخليك الأمين المصطفى عليه أزكى الصلاة والسلام.

بعد شكر الله وحمده نتقدم بجزيل شكرنا وتقديرنا للأستاذة المشرفة "أستاذة طاهري" لتكرمه بالإشراف على هذا البحث وإمدادنا بمختلف النصائح والتوجيهات وصبره معنا على إتمامها.

ونتقدم أيضا بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم وتحملهم عناء تقييم وفحص هذه الدراسة.

كما لا يفوتنا أن نشكر كل أساتذة الكلية الذين أمدونا بالمعلومات والتوضيحات والإرشادات. وفي الأخير نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذه المذكرة سواء بكلمة طيبة أو بنصيحة.

المبحث الثاني: ماهية اتخاذ القرارات المالية.

المطلب الاول: مفهوم عملية اتخاذ القرار المالي 36

المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار المالي وأهميته 37

المطلب الثالث: عوامل اتخاذ القرار المالي ومشاكله 40

المبحث الثالث: دور التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات المالية.

المطلب الاول: دور النسب المالية في اتخاذ القرارات المالية واستخداماتها 43

المطلب الثاني: دور مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرارات المالية 44

المطلب الثالث: دور تحليل الاستغلال وعتبة المردودية في اتخاذ القرارات المالية 45

خلاصة الفصل الثاني 47

الفصل الثالث: دراسة حالة ميناء مستغانم

تمهيد 50

المبحث الاول: تقديم مؤسسة ميناء مستغانم.

المطلب الاول: لمحة تاريخية حول مؤسسة ميناء مستغانم 51

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة ميناء مستغانم وخصائصها 54

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة 55

المبحث الثاني: دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في مؤسسة

ميناء مستغانم.

المطلب الاول: دور مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرار لمؤسسة ميناء مستغانم 58

المطلب الثاني: دور النسب المالية في اتخاذ القرار لمؤسسة ميناء مستغانم 60

المطلب الثالث: اتخاذ القرار من خلال تحليل حسابات النتائج لمؤسسة ميناء مستغانم 63

خلاصة الفصل الثالث 66

الخاتمة العامة 67

المراجع 68

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الفصل - رقم
13	الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة.	01 - 1
14	الهيكل التنظيمي لمديرية المحاسبة والمالية.	02 - 1
14	الهيكل التنظيمي لمجلس الإدارة.	03 - 1
23	أساليب التحليل المالي.	04 - 2
30	أنواع راس المال العامل.	05 - 2
38	مراحل عملية اتخاذ القرار.	06 - 2
46	مراحل تقييم الاقتراح الاستثماري.	07 - 2
55	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم.	08 - 3

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الفصل - رقم
26	الميزانية المختصرة	01 - 2
58	الميزانية المختصرة لمؤسسة ميناء مستغانم 2018/2017	02 - 3
59	التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي 2018/2017.	03 - 3
60	نسبة السيولة 2018/2017.	04 - 3
61	نسبة الهيكلية 2018/2017.	05 - 3
62	نسبة المردودية 2018/2017.	06 - 3
63	نسب النشاط 2018/2017.	07 - 3
63	القيمة المضافة للاستغلال 2018/2017.	08 - 3
64	اجمالي فائض الاستغلال 2018/2017.	09 - 3
64	النتيجة العملياتية 2018./2017	10 - 3
64	النتيجة الصافية للأنشطة العادية 2018/2017.	11 - 3
65	النتيجة الصافية لسنة المالية 2018/2017.	12 - 3
65	القدرة على التمويل الذاتي 2018/2017.	13 - 3

❖ المقدمة:

بعد تطور المؤسسة وانتقالها لمرحلة المؤسسة التسييرية لقيت الوظيفة المالية اهتماما كبيرا لارتباطها الوثيق بكافة نشاطات المؤسسة فكل وظيفة على مستوى المؤسسة لها أثرها المالي، وكل القرارات التي تتخذ في بقية الوظائف تستشار فيها الوظيفة المالية.

تعد عملية اتخاذ القرارات المالية جوهر العملية الإدارية وجزء من الوظيفة المالية، لكنها في نفس الوقت تشهد جملة من التعقيدات خاصة في عالم تزايدت فيه المنافسة وحالة عدم التأكد، لذلك فإن القرارات المالية في مجال الاستثمار أو التمويل أو غيرها لم تعد عملية سهلة على متخذ القرار القيام بها اعتمادا على الخبرة الذاتية دون دعمها بنتائج التحليل المالي وتوقعاته، خاصة وأن النجاح والتقدم يجب ألا يكون وليد الحظ أو الصدفة أو نتيجة مؤثرات خارجية ليس للمؤسسة عليها أي تأثير، وهذا يعني عدم اتخاذ أي قرار مالي إلا بعد إجراء دراسة معمقة وتحليل رقمي للقوائم المالية الختامية، حتى يتسنى للمدير المالي اكتشاف نقاط القوة واستغلالها أحسن استغلال، وتحديد مواطن الضعف لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

وكدراسة ميدانية فقد وقع اختيارنا على مؤسسة ميناء مستغانم، حيث ارتأينا الى تسليط بعض أدوات التحليل المالي ودورها في عملية اتخاذ القرارات على واقعها وذلك في حدود ما سمحت به المعطيات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، وهذا رغبة في الوصول الى معالجة موضوعنا.

❖ الإشكالية:

بناء على ما سبق ذكره يمكن صياغة إشكالية على النحو التالي:

ماهي أهمية الوظيفة المالية وما دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية على مستوى المؤسسات الاقتصادية؟

❖ أسئلة فرعية:

ومن الفرضية ينمكن طرح بعض التساؤلات الفرعية:

- ماهي الوظيفة المالية؟
- ماهي أهداف ومهام الوظيفة المالية؟
- ما هو التحليل المالي وأدوات المستخدمة؟
- كيف يمكن الاستفادة من نتائج التحليل المالي في اتخاذ القرارات؟

❖ فرضيات البحث:

للإجابة على الإشكالية والاسئلة الفرعية ارتأينا ان نضع الفرضيات التالية:

- الوظيفة المالية هي وظيفة تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل كما تختص بالتخطيط المالي وتحليل القوائم المالية.
- تهدف الوظيفة المالية الى تعظيم الربح والثروة والى أهداف خاصة بتسيير الحسن للإدارة لضمان بقائها.
- يرتبط التحليل المالي ارتباطا وثيقا بحاجة الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالمؤسسة، وذلك لمعرفة المتغيرات الاقتصادية التي حدثت في مسار أعمالها خلال فترة معينة.
- إن الهدف الرئيسي للتحليل المالي بالنسب هو فهم البيانات الواردة في القوائم والتقارير المالية من اجل تكوين قاعدة من المعلومات تساعد متخذ القرار عند اتخاذه لقرارات مالية.

❖ دوافع اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيارنا لهذا الموضوع الى الأهمية التي يكتسبها ونوجزها فيما يلي:

- الرغبة الشخصية في البحث في هذا الموضوع.
- الصلة المباشرة بين الموضوع والتخصص العلمي الذي ندرسه.
- معرفة مهام الوظيفة المالية ودور التحليل المالي على مستوى المؤسسات الاقتصادية ودورها في عمليات اتخاذ القرارات المالية.

❖ أهمية الدراسة:

يكتسب البحث أهمية بالغة وتكمن فيما يلي:

- أهمية الوظيفة المالية على مستوى المؤسسات الاقتصادية.
- كيفية استعمال متخذي القرارات النتائج الصادرة من التحليل المالي لإعطاء دقة في القرارات المالية المتخذة.
- أهمية التحليل المالي في معرفة نقاط القوة الضعف لدى المؤسسة.

❖ أهداف الدراسة:

- التعريف بالوظيفة المالية وأهميتها.
- التعرف على أهمية ودور التحليل المالي في استمرار المؤسسة ونجاحها.
- ابراز أهمية التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات.

❖ المنهج المتبع:

بغرض الالمام بجوانب البحث والاجابة على الإشكالية واثبات او نفي الفرضيات المتبناة، اعتمدنا في معالجة هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يمكننا من وصف وتحليل الجوانب النظرية للموضوع وهذا بإعطاء مختلف مفاهيم التحليل المالي وكيفية استخدام أدوات التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات.

❖ خطة وهيكلية البحث:

- انطلاقا من الأهداف المرجوة من الموضوع ولمعالجة الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية ولاختبار الفرضيات تم تقسيم هذه الدراسة الى ثلاث فصول، فصلين للجانب النظري وفصل لجانب التطبيقي وهي على النحو التالي:
- **الفصل الأول:** والذي سيتم التطرق فيه لدراسة الوظيفة المالية من خلال التطرق الى مفهوم الوظيفة المالية وأهدافه وأهميته ودوره على مستوى المؤسسة من حيث الوظائف والتنظيم.
 - **الفصل الثاني:** سيخصص هذا الفصل للتطرق الى مفهوم وأهمية التحليل المالي ومختلف الأدوات التي يستعملها المحلل، وكذا أهمية اتخاذ القرارات ومراحلها، ودور التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات المالية.
 - **الفصل الثالث:** سيخصص هذا الفصل الى الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة مبناء مستغانم، وهذا من خلال تقديم عام للمؤسسة وهيكلها التنظيمي، والتطرق الى استعمال أدوات التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية.

ونتهي الدراسة بخاتمة استطعنا من خلالها الحصول على اهم الأفكار التي تضمنها البحث كما نقوم بالإجابة على الإشكالية المطروحة في المقدمة من خلال اختبار فرضيات البحث إضافة الى جملة من النتائج ولاقتراحات.

تمهيد:

تعد الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة كونها تمثل العنصر الاساسي في المؤسسة حيث يعود اليها الدور الاساسي في مواجهة المنافسة... وهذا من خلال عملياتها الاساسية التي تتركز على البحث في الاحتياجات المالية اليومية للمؤسسة والبحث عن المصادر التمويلية التي تحتاجها المؤسسة وبالتكلفة الملائمة والعمل على انفاقها بالطريقة الامثل وهي تعمل على توفير الوسائل المالية للوظائف الأخرى في المؤسسة التي تحتاج اليها المؤسسة لتحقيق أهدافها.

كما شهدت المؤسسات الاقتصادية تطورا وانتقالها الى مرحلة التسيير لقيت الوظيفة المالية اهتماما كبيرا لارتباطها الوثيق بكافة نشاطات المؤسسة، فكل وظيفة على مستوى المؤسسة بها أثرها المالي، وكل القرارات التي تتخذ في بقية الوظائف تستثار فيها الوظيفة المالية، وفي مذكرتنا سنتطرق للوظيفة المالية متبعين العناصر المذكورة أعلاه.

المبحث الأول: الإطار النظري للوظيفة المالية.

المبحث الثاني: حدود الوظيفة المالية.

المبحث الثالث: وظائف الوظيفة المالية.

المبحث الأول: الإطار النظري للوظيفة المالية.

المطلب الأول: مفهوم المالية.

يشير مصطلح المالية حسب HOWARD و UPTON الى الجانب الإداري او مجموعة المهتم والوظائف في المؤسسة والمرتبطة بالتسويات المالية والقروض حتى يكون للمؤسسة الوسائل لتحقيق أهدافها قدر الإمكان.

أما بالنسبة لـ FABOZZI وآخرون فإن المالية هي "تطبيق المبادئ الاقتصادية لاتخاذ القرار، والمتضمنة تخصيص الموارد المالية في ظروف عدم التأكد".

أفضل طريقة لفهم المالية هي عرضها من وجهات نظر مختلفة، كأداة، كوظيفة إدارية، كمجال دراسة، او كعملية.

كأداة المالية تشير الى النقود او النقود القابلة لتحويل، او قيمة النقود، اما كوظيفة إدارية فالمالية تشير الى قسم المالية والمحاسبة، والظي تناط به مسؤوليات التحويل ومسك حسابات المؤسسة، في حين كتخصص هو مجال للدراسة، اما كعملية فالمالية مرتبطة بمجموعة من النشاطات مثل: تحديد وتقدير الاحتياجات، تحديد مصادر التمويل، توزيع العوائد، تخصيص الموارد.... الخ.

المالية تتضمن ثلاثة نشاطات:

1. تخطيط الاحتياجات المالية للمؤسسة.
2. تحديد أفضل مصادر التمويل بتكلفة مناسبة لضمان استمرارية عمليات المؤسسة.
3. توزيع الأموال بين مشاريع المؤسسة برامج المؤسسة بهدف تعظيم أرباح المؤسسة، او تحقيق عائد معقول على الاستثمارات.

مما سبق يمكن القول ان العملية المالية تتطلب تفكيراً وتصرفات إبداعية في مجموعة من المسائل مثل: توفير المعلومات المالية للإدارة وأصحاب المصالح الآخرين، اختيار الاستثمارات وتمويلها، عمليات الاندماج والاستحواذ، السيولة وعمليات توزيع الأرباح، الحصول على ادراج في البورصة، زيادة راس المال لبدء مشاريع جديدة او دعم راس المال الحالي.

المطلب الثاني: مفهوم الوظيفة المالية.

تعتبر الوظيفة المالية من الوظائف الأساسية لقيام واستمرار النشاط الاقتصادي حيث تطور مفهوم الوظيفة وظهر مفهومان، الأول تقليدي والثاني حديث:

أ-المفهوم التقليدي: تعرف على أنها النشاط الذي يركز أساسا على تحصيل الأموال بالطريقة الأقل كلفة، أي ينصب اهتمام الوظيفة المالية على تسيير الأموال اللازمة، وتسييرها بعد ظهور الصناعات والاختراعات التكنولوجية الجديدة التي زادت من حاجة المؤسسات إلى الأموال نتيجة لذلك، ذكر الاهتمام على وصف طرق التمويل الخارجي وإهمال جانب التسيير الداخلي للمؤسسة وذلك باقتصاره على جانب الخصوم في الميزانية.

وعليه أصبحت الوظيفة المالية مماثلة لمفهوم التمويل إلا أن هذا المفهوم التقليدي للوظيفة المالية تفرض الكثير من الانتقادات ومن أهمها:

كونه مفهوم جزئي لا يأخذ بعين الاعتبار الاتجاهات الحديثة لهذه الوظيفة التي اتسع نطاقها اتساعا ملحوظا، استجابة للتقدم العلمي السريع بما في ذلك تقدم وسائل التحليل المالي والأدوات العلمية، بفعل تطور المعلومات والتقنيات الكمية.

ب-المفهوم الحديث: مع التطور الجوهري بدأت الوظيفة المالية تأخذ مفهوما أكثر اتساعا لتشمل اتخاذ القرارات بشأن نوعية الأموال المطلوبة، و تحت هذا القرار مدى اعتماد المؤسسة على القروض لتمويل أصولها سواء كان تمويل طويل أو قصير المدى كما دخلت الوظيفة في مجالات أخرى تتمثل في اتخاذ القرارات بمجالات الاستثمارات المستقبلية في كل عنصر من عناصر الأصول الثابتة و المتداولة بما يضمن كفاية الأموال المستثمرة في كل أصل و عدم المغالاة في الاستثمار فيها، كذلك اقتضى الأمر إضافة مهمتين جديدتين إلى الوظيفة المالية، الأولى و هي التخطيط المالي لمعرفة ما ستكون عليه الأوضاع في المستقبل و ذلك قبل اتخاذ القرارات، و أما المهمة الثانية في الوقاية المالية، للحكم على مدى سلامة القرارات التي تم اتخاذها بالفعل.

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالوظيفة المالية ومن بينها نذكر ما يلي:

التعريف الأول: هي مجموعة من المهام التي تصب في توفير الموارد المالية وتسييرها، كما تتخذ عدة جوانب إدارية وترتبط بمختلف الوظائف الأخرى وتستعمل أدوات تقنية كمية وأخرى نوعية.

التعريف الثاني: هي تلك الوظيفة التي تمثل الإطار الفكري لاتخاذ القرارات المالية في المؤسسة، وإيضاح كيفية اتخاذ تلك القرارات.

التعريف الثالث: هي الوظيفة التي تتعلق بكافة التصرفات الخاصة بالحصول على الأموال وحسن استخدامها في المؤسسة أي إدارة الأموال.

التعريف الرابع: مجموعة من المهام فالأنشطة التي تصب في توفير الموارد المالية وتسييرها باستعمال مختلف الأدوات الكمية والتقنية وهي تسعى بذلك إلى اختيار المزيج المالي الملائم (أموال خاصة، تمويل ذاتي، ديون بمختلف استحقاقاتها) التي تحقق لها أحسن مردود بأقل تكاليف.

التعريف الخامس: الوظيفة المالية هي عبارة عن الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد الرامية لتمكين المنشأة من تنفيذ أهدافها ومواجهة ما يستحق عليها من الالتزامات في الوقت المحدد لها.

تعريف آخر: هي وظيفة تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل كما تختص بالتخطيط المالي والرقابة المالية.

- هي مجموعة المهام و الأنشطة التي تقوم بها عدد من المصالح و الأقسام تهدف إلى إدارة التدفقات المالية و البحث عن الموارد المالية الضرورية و الاستخدام الأمثل لها.

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل والذي يعرف الوظيفة المالية على أنها " فن وعلم" الخاص بإدارة الأموال وتستخدم اصطلاحاً تمويل بمعناه الحديث لبيان أوجه النشاط العامة أو الخاصة التي تتطلب الحصول على الأموال وإدارتها في نواحي متعددة لتمويل سيولة.

المطلب الثالث: أهداف الوظيفة المالية وخصائصها:

يمكن تقييم الأهداف التي تسعى الوظيفة المالية إلى تحقيقها الى هدفين أساسيين:

أولاً: الأهداف العامة:

ونقصد بالعامة لأن المؤسسة ككل ترمي إلى تحقيقها تقع المسؤولية الكبرى على المدير المالي، لأنه الشخص الذي تتجمع لديه كل السياسات المالية ليجمعها يقيمها وهذه الأهداف:

1-هدف تعظيم الربح : يعتقد البعض أن هدف المؤسسة هو تعظيم الربح و لكن ما نوع الربح؟

الربح الكلي أو الربح في السهم؟

يرى الكثيرون أن تعظيم الربح الكلي ليس مهماً، لأن المسؤولية باستطاعتها زيادة إجمالي الأرباح عن طريق إصدار أسهم جديدة وهو ما يعني تخفيض ربح السهم الواحد يجدون فكرة تعظيم الربح في السهم بالرغم من أن هذه الفكرة لها عيوب منها:

- أنه هدف قصير.
- تجاهل القيمة الزمنية للقيود.
- أنه يعني التركيز على مصلحة الملاك.

نتيجة لهذه العيوب أو الانتقادات طالب البعض بمبدأ تعظيم الثروة.

2. هدف تعظيم الثروة: تضمن هذا الهدف تحقيق عائد أعظمي على الاستثمارات حيث يحصل

المساهم على عائد في شكل أرباح موزعة هو هدف طويل الأجل، يعمل على زيادة القيمة الحالية لاستثمارات الملاك، كما يعتبر كمحصلة للقرارات المالية هذه القرارات هي الاستثمار والتمويل.

تؤثر القرارات المالية على ثروة الملاك أي قيمة المؤسسة من خلال تأثيرها على حجم العائد الذي يتوقع أن تحققه المؤسسة، و أيضا من خلال تأثيرها على حجم العائد الذي تتعرض لها من جراء تلك القرارات، ويجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين العائد والمخاطر هي علاقة تعويضية أو توازنية، حي أنه كلما ازدادت المخاطر المترتبة على القرارات المالي ازداد العائد المطلوب للتعويض عن تلك المخاطر، و في مجال التمويل نجد أن زيادة اعتماد المؤسسة على القروض بدلا من حقوق الملكية يساهم في زيادة المخاطر نتيجة لانخفاض تكاليف الأموال المفترضة مقارنة مع تكاليف حقوق الملكية إلا انه يؤدي في نفس الوقت إلى زيادة مخاطر الإفلاس، في حالة ما إذا واجهت المؤسسة مشاكل و مصاعب حلت دون مقدرة المؤسسة على الوفاء بقيمة ذلك القرض و الفوائد بتاريخ استحقاقها.

ثانيا: الأهداف الخاصة.

وهي خاصة بكفاءة التسيير في الإدارة المالية نفسها وتتمثل في توفير الشروط لبقاء المؤسسة واستمرارها والتي نجد تعبيرها المالي في مفهوم السيولة، الملائمة المالية، المردودية، النمو والتوازن المالي والمحافظة على الاستقلالية المالية.

1-هدف السيولة : هناك مفهومان للسيولة :

أ.المفهوم الكمي :وهو المفهوم الذي ينظر إلى السيولة من خلال كمية الأصول الموجودة لدى المؤسسة والتي يمكن تحويلها إلى نقد في وقت ما خلال الدورة التجارية للمؤسسة.

ب- المفهوم عن طريق التدفق :وهو المفهوم الذي ينظر إلى السيولة على أنها كمية الموجودات القابلة للتحويل إلى نقد خلال فترة معينة مضافا إليها ما يمكن الحصول عليه من المصادر الأخرى للأموال من خلال هدين المفهومين يمكن أن نستنتج ما يلي:

- السيولة هي أن تتوفر الأموال عند الحاجة إليها.
- السيولة هي القدرة على توفير الأموال لمواجهة الالتزامات عند استحقاقها.
- السيولة هي القدرة على تحويل بعض الموجودات إلى نقد جاهز خلال فترة قصيرة دون خسارة.

2-هدف التوازن المالي :إن التوازن المالي هو استعداد المؤسسة لضمان تسديد ما عليها من ديون وهو مصلحة لتوافق التدفقات الداخلية و الخارجية، هذا التوافق يمكن أن يكون فوري و يكون التوازن المالي قصير الأجل و إذا استمر تواجدته في المستقبل يكون بصدد التوازن المالي طويل الأجل.

أ-التوازن المالي قصير الأجل: هو هدف قصير الأجل تقاس بنسبة السيولة يمكن للمؤسسة من خلاله الاحتفاظ بجزء من موجوداتها على شكل سيولة وهذا الجزء من السيولة تحكمه أسس عملية لا ينبغي تجاهلها وأهم هذه الأسس تسديد الالتزامات بتوزيع استحقاقاتها كما ان زيادة الاحتفاظ بالسيولة عند القدر اللازم يعتبر استثمار غير منتج يحرم المؤسسة من فرص استثنائية قد تصادفها.

ب- التوازن المالي طويل الأجل: معناه قدرة المؤسسة على تسديد ديونها بتاريخ استحقاقها بطريقة مستمرة في المستقبل وهذا التوازن يظهر بنقدية موجبة على المدى الطويل، هذا المفهوم بهيكل تمويل مجموعة احتياجات المؤسسة لأنه عند عدم توفر المفهوم سيؤدي بزوال المؤسسة كمركز لاتخاذ القرارات وهذا ما نجده في القيود الاقتصادية التي تحكم النظام الرأسمالي، أيضا بالنسبة للمؤسسة العمومية أصبح هدف التوازن المالي طويل المدى يشكل قيد مالي وعبئ مالي وعبئ تقيل للبقاء.

3-هدف المردودية: تعتبر المردودية مطلب أساسي لتغطية تكلفة رأس المال و هي أيضا ضرورة مالية، سواء للحفاظ على الاستقلالية المالية للمؤسسة أو لضمان توازنها المالي أو لزيادة قدرتها التوسعية.

4-هدف النمو: كل مؤسسة تسعى إلى المحافظة على بقائها و استمرارها و هذا لا يتم إلا بتحقيق شروط الأزمة لضمان تطورها و المتمثلة في:

- تحسين الإنتاجية.
- الاهتمام بوجود المنتوجات.
- توسيع سوقها.

وإمتابعة هذه الأهداف فإن المؤسسة تضطر إلى توسيع وتجديد استثمارها المالية وهذا يعني قدرة المؤسسة على:

- تحقيق أرباح كافية لتمويل هذه البرامج.
- إيجاد مصادر التمويل الملائمة لزيادة رأس المال أو اللجوء إلى القروض الطويلة أو المتوسطة الأجل.

5-هدف الاستقلالية المالية: و هي من المهام الأساسية للمدير المالي لأن فقدانها يعني فقدان المؤسسة لاستقلاليتها الكلية و لكي لا يحدث هذا يجب على الجهاز المالي أن يقوم بتنبؤات و خصوصا في مجال الخزينة، ليشكل نظاما إعلاميا فعالا على الجهاز المالي يسمح بتدفق المعلومات خصوصا تلك المتعلقة بالمحاسبة التي تطلعنا عن ما يخص نواتج و تكاليف المؤسسة.

6-هدف الملائمة المالية : الملائمة المالية هي قدرة المؤسسة على دفع أو تسديد ديونها في تاريخ استحقاقها في أي لحظة كانت، و بهذا فهي في علاقة دائمة مع السيولة و تقاس بالعلاقة التالية :

الملائمة المالية =النقديات / ديون قصيرة الأجل

ولكي يمكن تحقيق الأهداف السابقة وتمكين الإدارة من الرقابة الإدارية على الأداء على للمنظمة مع تجنب المشاكل التي تنتج عن نقص البيانات أو عدم دقتها، لا بد من وجود تحديد واضح للعلاقات والمسؤوليات الوظيفية للمؤسسة لعمل الافراد والأقسام داخل الإدارة المالية.

خصائص الوظيفة المالية:

تعتبر الوظيفة المالية من أهم وظائف الشركة وتمتاز على غيرها من وظائف الشركة بما يلي:

- ✓ أنها تتداخل في جميع نشاطات الشركة، فجميع النشاطات التي تقوم بها الشركة لها وجه مالي.
 - ✓ أن اتخاذ أي قرار مالي ملزم للشركة ولا يمكن الرجوع عن هذا القرار إلا بخسائر فادحة.
 - ✓ أن بعض القرارات المالية هي قرارات مصيرية، فمثلا إذا قررت الشركة شراء خط إنتاج جديد ذو تكلفة عالية ومولت شراء هذا الخط أو جزءا منه بالدين، ولم تستطيع الوفاء بديونها فان هذا سيعرض بقاءها واستمراريتها للخطر أو الفناء.
1. أن نتائج القرارات المالية لا تظهر مباشرة بل قد تستغرق وقتا طويلا مما قد يؤدي الى صعوبة اكتشاف الأخطاء وإصلاحها ويعرض الشركة للخطر.

المبحث الثاني: حدود الوظيفة المالية.

المطلب الاول: دور الوظيفة المالية واهميتها.

اولا: دور الوظيفة المالية.

فيما يلي أهم الأنشطة التي تقوم بها الوظيفة المالية في المؤسسة:

تقييم المشاريع الاستثمارية، خاصة تلك المتعلقة بزيادة الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

1. تدبير الأموال اللازمة لتنفيذ الاستثمارات المقترحة مع الأخذ بعين الاعتبار الوقت لا مناسب للتمويل وكذا المصادر الصحيحة وبأحسن شروط ممكنة.
2. تخطيط الهيكل المالي للمؤسسة من خلال تحديد المزيج الملائم لمصادر التمويل التي تؤدي إلى خفض تكلفة التمويل، وكذا وضع سياسة لتوزيع الأرباح.
3. تحديد نوعية وحجم كل من الأصول الثابتة والأصول المتداولة والتي يتطلب الأمر ضرورة إحلالها وتعديلها أو الاستثمار فيها.
4. ولمعرفة المركز المالي للمؤسسة والوقوف على نقاط القوة والضعف في السياسات المالية المعتمدة من طرفها، تعتمد المؤسسة على ما يعرف بالتحليل المالي لبياناتها التي يقدم اقتراحاتها وحلول تسمح لها بتحسين وضعيتها من الوضع المالي الصعب إلى وضع مريح.
5. تحسين التسيير المالي للمؤسسة بالاعتماد على جملة من الوثائق والتي نذكر منها:
 - مخطط التمويل التنبئي.
 - الموازنة التقديرية... إلخ، ومن أجل أداء حسن من مهام سالفه الذكر يتوجب على القائمين على هذه الوظيفة الربط أو التوفيق بين الدور والأهداف التي الوظيفة المالية لتحقيقها.

ثانيا: أهمية الوظيفة المالية:

- تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة، لذا نذكر أهميتها بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية:
1. البحث عن مصادر الاموال الممكنة بالنسبة الي المؤسسة وفي إطار محيطها المالي، وهذا بعد تحديد الحاجات التي تريدها من خلال برامجها وخططها الاستثمارية.
 2. لها القرار في اختيار أحسن الامكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها بشكل عادي والوصول الي اهدافها.
 3. السهر على اختيار المزيج المالي الملائم من اموال خاصة، او تمويل ذاتي وديون مختلف استحقاقها، والذي يحقق لها أحسن مردود وبتكاليف اقل ما يمكن.
 4. متابعة عملية تنفيذ البرامج المالية بعد التوزيع الاحسن للمسؤوليات، والمتابعة تعني الرقابة والتوجيه الاحسن والحرص على ان تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها سابقا في الخطة العملية.

5. البحث عن الاموال بالكميات المناسبة، وبالتكلفة الملائمة وفي الوقت المناسب، والسهر على انفاقها بالطريقة الأحسن.
6. تغطية الاحتياجات المالية، فالوظيفة المالية تسهر على اختيار المزيج المالي من اموال خاصة، او تمويل الذاتي وديون بمختلف استحقاقاتها والذي يحقق لها أحسن مردود بتكاليف اقل ما يمكن.
7. عمليات تنفيذ البرامج المالية، حيث تقوم الوظيفة بمتابعتها بعد تحديد وتوزيع مسؤولية استعمال الاموال، وتوجيهها والحرص على ان تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها سابقا في الخطة العملية.
8. البرنامج الذي يوزع فترات السنة في شكل موازنات لتغطية مختلف الحاجات من الاموال وفي نهاية كل فترة يتم مراقبة البرامج المنفذة للمقارنة بين ما نفذ مع ما كان مبرمجا ومخطط مسبقا.

المطلب الثاني: مهام الوظيفة المالية

بصفة عامة الوظيفة المالية هي عبارة عن مجموعة من المهام والمسؤوليات والعمليات المرتبطة بالبحث عن الموارد المالية من مصادرها الممكنة، وفي إطار محيطها المالي، وهذا بعد تحديد الحاجات الضرورية، من خلال إعداد برامجها، وخططها الاستثمارية وكل ما يتعلق بالتمويل، ثم يتم اتخاذ التدابير والاجراءات اللازمة التي تسمح بتحقيق برامجها وخططها ولضمان استمرار نشاطها بصفة عادية، وصولا إلى تحقيق أهدافها المتعلقة.

الإنتاجية والتوزيعية وتعظيم أرباحها في ظل الظروف الاقتصادية المحيطة بها مع الأخذ بعين الاعتبار العامل الزمني بغية تغطية احتياجاتها المالية بصفة دائمة.

ولضمان فعالية الوظيفة المالية يجب تسجيل جميع العمليات التي تم تحقيقها كعمليات الشراء والبيع ثم تلخيص هذه العمليات المالية في نهاية السنة المالية في شكل قوائم مالية تتمثل في الميزانية، وجدول حسابات النتائج والجدول الملحقة الأخرى، وهي عبارة عن مخرجات نظام للمحاسبة في المؤسسة.

ويمكن القول إن مهام الوظيفة المالية تنحصر في:

- ✓ **التخطيط:** تحديد الأهداف المالية وتهيئة البرامج والميزانيات.
- ✓ **التنسيق:** اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق البرامج وتنسيق النشاطات.
- ✓ **الرقابة:** لضمان تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة.

- تتحدد الوظيفة المالية بمتغيرين أساسيين هما السيولة و الربحية، فالسيولة تعد مؤشر يعبر عن مدى احتمال تعرض المؤسسة لمخاطر الإفلاس، والتي تنجم عن ضعفها في تسديد ما عليها من التزامات أما الربحية فهي انعكاس للكفاءة ، ولفعالية الإدارة المالية في استغلال الأموال المستثمرة في خلق الأرباح ليتوج كل هذا الأداء بقدرة الإدارة المالية على تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم القيمة السوقية لأسهمها في السوق.

المطلب الثالث: نطاق عمل الوظيفة المالية.

يمكن إيجاد نطاق الوظيفة المالية في ثلاثة قرارات تتخذها المؤسسة وهي:

✓ الاستثمار: يهتم قرار الاستثمار بـ:

- تخصيص رأس المال للمشاريع الاستثمارية والذي يعتبر أهم شيء يعني به قرار الاستثمار فأى خطأ في الموازنة بين الإيراد المتوقع وحجم المخاطر سيعود بعواقب وخيمة على المؤسسة وقد تنتهي بها إلى الإفلاس.

- تسيير الأصول المتداولة والذي نعني به تحديد الحجم الأمثل من رأس المال العامل وعلى

المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذه النقطة حيث أنه:

- إذا كان حجم رأس المال العامل أقل من المستوى المطلوب هذا يعني أن المؤسسة في حالة عدم ملائمة.
- أما حجم رأس المال العامل أكبر من الحجم المطلوب فإن هذه الأموال تعتبر أموالاً مجمدة وهو ما ينعكس سلباً على المردودية.

✓ قرار التمويل:

إن قرار التمويل يبحث في كيفية تحديد هيكل التمويل الملائم أو التوليفة المثلى التي يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها في تمويلها بما يتناسب مع هيكل أصولها مع العمل على جعل تكلفة رأس المال أقل مما يمكن قرار.

✓ توزيع الحصص:

ويختص هذا القرار بمقدار الأرباح على المساهمين وكذا الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ قرار عدم التوزيع.

ولقرار توزيع الحصص آثار على:

• سياسة التمويل:

حيث أن مقدار الأرباح الموزعة هو الذي يحدد التمويل الذاتي فإذا كانت الأرباح الموزعة كبيرة فإن قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي مستقل والعكس صحيح.

• وتيرة النمو:

فتوزيع عوائد مرتفعة يؤدي إلى انخفاض الاحتياجات اللازمة للإسراع في وتيرة النمو، فإذا كانت هذه الاحتياجات قليلة فإن ذلك يجعل من وتيرة نمو الأرباح بطيئة والعكس صحيح.

✓ العلاقات التي تربط المساهمين بالمؤسسة:

فعندما تقوم المؤسسة مثلا بتوزيع مقدار ضئيل من الأرباح على المساهمين يؤدي إلى استيائهم وربما يدفعهم لبيع أسهمهم وبالتالي انخفاض سعر أسهم المؤسسة.

إن القرارات السالفة الذكر لا يمكن النجاح فيها فهي في الأصل مرتبطة حيث أنه لا يمكن تحقيق قرارات الاستثمار إذ لم تكن قرارات التمويل قد اتخذت في إطار السياسة الاستثمارية كما أن قرار التمويل يجب أن يأخذ بعين الاعتبار قرارات التوزيع لأن هذه الأخيرة هي المحدد لمصادر التمويل الذاتي، ورغم أن مجال الوظيفة المالية يختلف من مؤسسة لأخرى تبعا لعدة معايير في حجم المؤسسة وشكلها القانوني، إلا أن الممارسة لمختلف أنشطته تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق أهداف معينة.

المبحث الثالث: وظائف وتنظيم الوظيفة المالية.

المطلب الأول: وظائف الوظيفة المالية:

تضطلع الوظيفة المالية في المؤسسة بوظائف متعددة ومتنوعة مهمتها تحقيق الهدف أو الأهداف التي تسعى الي تحقيقها هذه الوظائف باختلاف طبيعة عمل الشركة وحجمها ونشاطها إلا انها تشترك في مضمون واحد هو المساعدة في تحقيق الهدف ومن بين اهم وظائف الوظيفة المالية:

1. التحليل المالي:

يقوم المحلل بالتحليل المالي للكشوفات المالية بهدف التخطيط واتخاذ القرارات ولتنفيذ هذه القرارات ومقارنتها مع ما هو مخطط تستلزم ادوات لقياس الاداء ويعتبر التحليل المالي هو أفضل اداة للكشف عن اداء المؤسسة.

2. الحصول على الاموال:

ان الرصيد النقدي لا يكفي لتغطية العجز فان المدير المالي يجد من الضروري الالتجاء الي مصادر خارج شركته للحصول على هذه الاموال من مصادر مختلفة، كما انها تعرض تحت انواع متنوعة من النفقات والشروط ولفترات زمنية متفاوتة والمشكلة الرئيسية التي يوجهها المدير المالي في هذا المجال هي الحصول على (خليط ومزيج) من هذه الانواع يتناسب أكثر من غيره من الاحتياجات المتوقعة لمنشأته وباختصار وظيفة الحصول على الاموال هي تخطيط الاحتياجات المالية والتنبؤ بها ومراقبتها هي اساس نشاط المدير المالي.

3. التخطيط المالي:

التخطيط المالي هو مجموعة الخطط اللازمة للحصول علي الموارد المالية و الاستخدام لها و لهذا فان التخطيط المالي يشير الي تحديد المتطلبات المالية , الاستثمارات , النمو , الاداء خلال مدة محددة من الزمن يعد التخطيط المالي عنصر اساسي لنجاح المؤسسة فهو دليلها المالي في المستقبل فمن خلال التخطيط المالي تحدد الشركة امكانية الحصول علي الاموال و كيفية الاستخدام لهذه الاموال ولهذا فان

التخطيط المالي يتضمن تنسيق النشاطات المالية من أجل تعظيم ثروة المساهمين (قيمة المؤسسة) و يمثل التخطيط المالي جزءا هاما من عملية التخطيط الاجمالي للمؤسسة حيث يترجم اهدافها و استراتيجياتها و سياساتها الي خطط عملية يتم تنفيذها علي المدى القصير و يهدف التخطيط المالي اساسا الي تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة و تأمين الأموال اللازمة بشكل متوازن من مصادر التمويل المختلفة , يعتمد التخطيط المالي بشكل اساسي علي التنبؤ المالي اي التوقع او التقدير لما سوف يحصل في المستقبل و لهذا فهو ضروري لغرض التخطيط و التنبؤ المالي هو جزء اساسي و مهم من وظيفة المدير المالي تستدعي وظيفة التخطيط المالي قيام المدير المالي بالمهام التالية :

- ✓ تحديد الاهداف المالية في المدى القصير والمتوسط وال المدى الطويل.
- ✓ رسم السياسات والقواعد الموجهة لتفكير الافراد في الشؤون المالية والتي من اهمها:
 1. سياسات مصادر التمويل سواء بزيادة راس المال بواسطة الاسهم العادية او الممتازة او بواسطة الاقتراض الذي يتطلب تحديد انواع السندات مضمونها وكيفية سدادها او عن طريق الائتمان التجاري او المصرفي.
 2. المفضلة بين سياسة شراء الاصول او استئجارها.
 3. سياسة الائتمان والتحصيل والمخزون السلعي والتأمين في المخاطر.
 4. سياسة توزيع الارباح والاحتياطات.
 5. سياسة الاستثمار الخارجي.

✓ التنبؤ المالي في المدى الزمني القصير والمتوسط والطويل ووضع الخطط الخاصة بالربحية والتدفقات النقدية والمصروفات الرأسمالية لمشاريع جديدة والتوسعات والتجديدات وعلي المدير المالي عند قيامه بالتعرف على الاحتياجات المالية للمنشأة الطويلة وقصيرة المدى ان يستعين بالميزانيات التقديرية ربط العمليات المالية بعنصر الوقت وفق برامج زمنية محددة.

4. التنظيم المالي:

تمارس الادارة المالية وظيفة التنظيم المالي كوظيفة منظمة للعمليات المالية و يتم ذلك من خلال رفع كفاءة الاداء المالية و تحقيق الاهداف بصورة اكثر اقتصادية و يقصد بالتنظيم المالي جميع الفعاليات التي تمارسها الادارة المالية لتحقيق اهدافها المالية و يتضمن التنظيم المالي تصميم الهيكل التنظيمي و التنمية الادارية و تحديد الاختصاصات و المسؤوليات و السلطات في الادارة المعنية بالشؤون المالية بما يتضمن تنسيق الجهد الجماعي ويأتي الانجاز الجيد للعملية المالية في المؤسسة عن طريق تحويل الصلاحيات وفق تسلسل السلم التنظيمي للدائرة المالية وهنا يجب ان تكون الصلاحيات و المسؤوليات واضحة و متماشية مع حجم المؤسسة و طبيعة اعمال الاقسام و المهام و المسؤوليات المناط بها.

5. الرقابة المالية:

تعتبر الرقابة المالية من الوظائف الرئيسية للمدير المالي ويقصد بها تقييم القرارات التي اتخذت بشأن التخطيط بعد تحديد نوعية المعايير التي يمكن استخدامها للمقارنة لذا فهي تعتبر جزءا مكملًا للتخطيط المالي ومن هنا يمكننا ان نلخص الرقابة المالية في النقاط التالية:

- ❖ تحديد معايير الرقابة المالية على الاداء والنسب المالية الخاصة بالتحليل المالي ودراسة الميزانيات ونسب قياس كفاءة التشغيل ومعادلات التكاليف المعيارية ومقاييس الرقابة على الائتمان والمخزون السلعي.

- ❖ تحديد اساليب وادوات الرقابة المالية على الاداء والتي من بعضها التقارير المكتوبة.
- ❖ قياس انحرافات التنفيذ عن التخطيط وايجاد التغيير او التعديل المناسب لمعالجة هذه الانحرافات.

المطلب الثاني: تنظيم الوظيفة المالية.

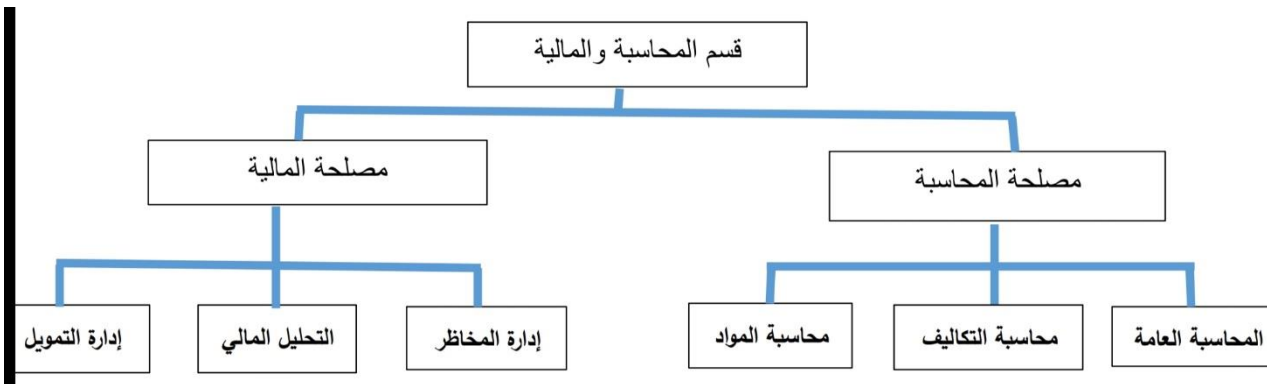
يختلف البناء التنظيمي من مؤسسة لأخرى، حيث انه لا يوجد هيكل تنظيمي نمطي او افضل بشكل مطلق لكل المؤسسات، فالهيكل التنظيمي للمؤسسة تتحكم فيه العديد من العوامل، مثل الحجم، الانتشار الجغرافي... الخ.

يقوم الوظيفة المالية على تحديد الاعمال الواجب القيام بها ضمن الوحدات الإدارية المناسبة، واسناد الاعمال للأفراد مع توصيف للوظائف وتحديد الشروط الواجب توفيرها في هؤلاء الافراد لأداء الوظيفة.

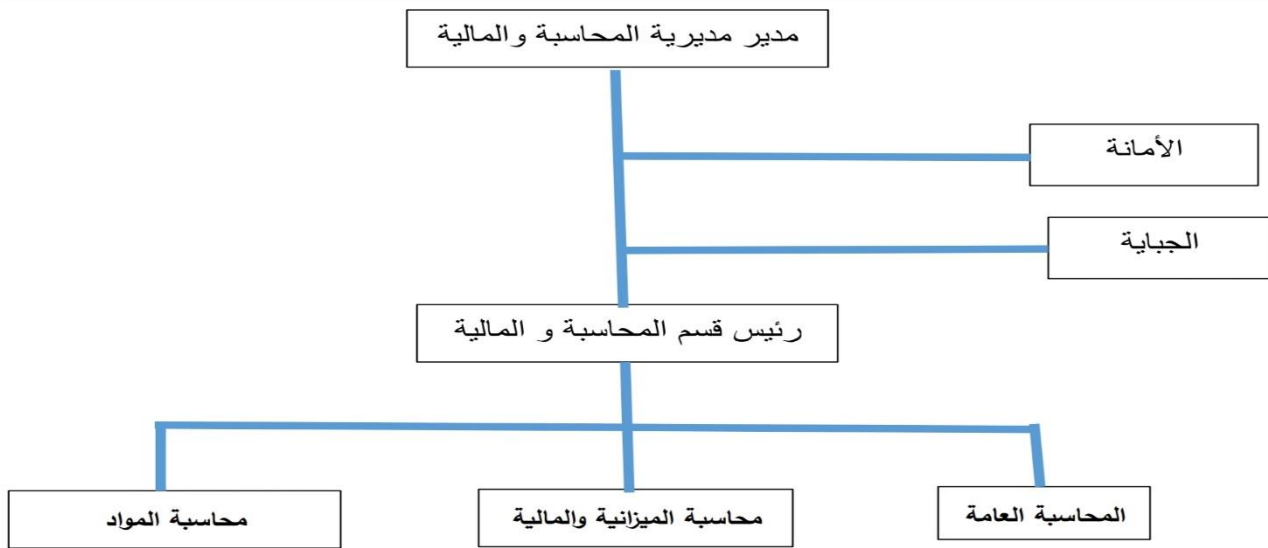
في اغلب الأحيان تكون الوظيفة المالية في قمة الهرم الإداري وقريبة من مركز القرار، وهي تعتمد في الغالب على التقسيم الوظيفي لهيكلها التنظيمي.

الاشكال الموالية تمثل بعض النماذج للهيكل التنظيمي للمؤسسات:

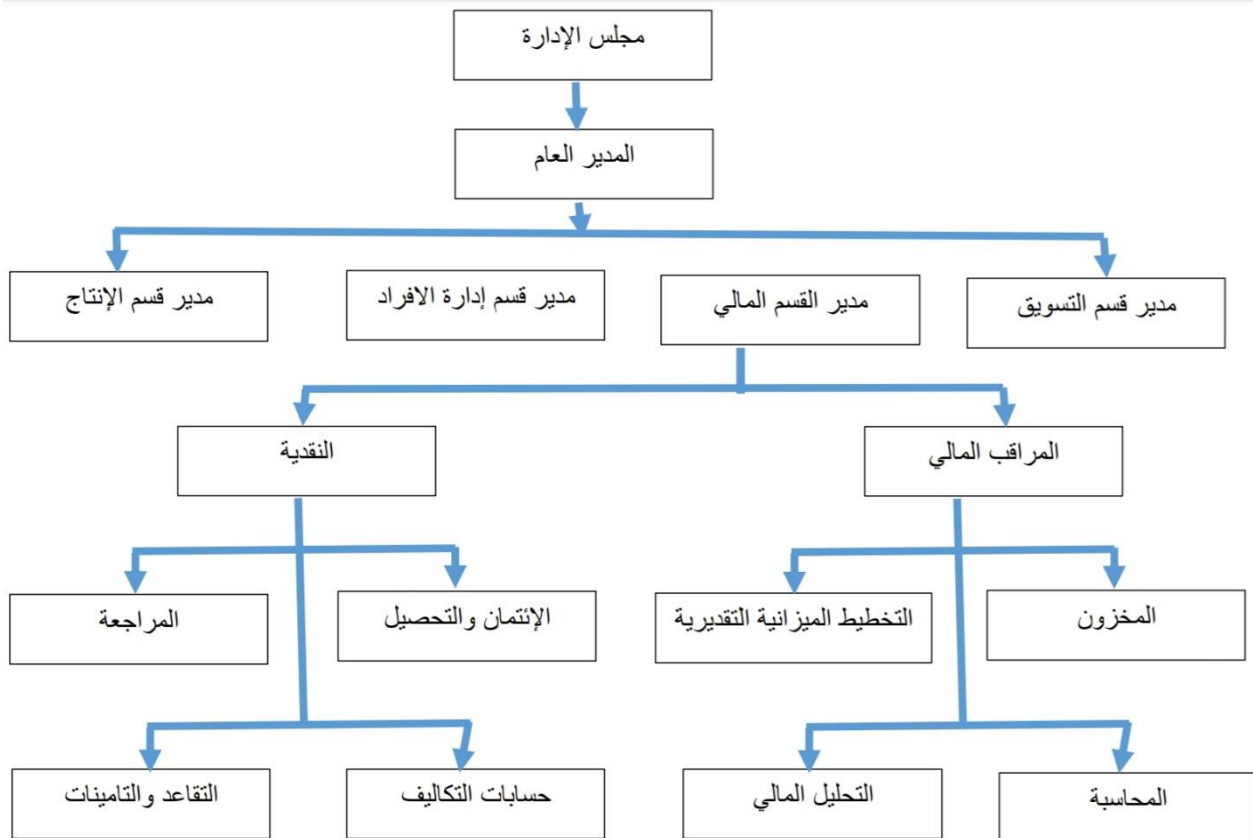
الشكل رقم 1-01: الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة.



الشكل رقم:1-02: الهيكل التنظيمي لمدير مديرية المحاسبة والمالية.



الشكل رقم:1-03: الهيكل التنظيمي لمجلس الإدارة.



المصدر: الصدق محمد محمود علي المهير، دور وظائف الإدارة المالية في رفع كفاءة اداء المالي لتحقيق اهداف منظمات الأعمال، رسالة مقدمة للاستيفاء الكلي لمتطلبات نيل درجة الدكتوراة في الإدارة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص54.

المطلب الثالث: الوظيفة المالية وعلاقتها بالوظائف الأخرى:

للوظيفة المالية علاقات كثيرة مع العلوم والوظائف الأخرى نذكر منها:

1. علاقة الوظيفة المالية بالاقتصاد:

إن الإدارة المالية تعتمد اعتمادا كبيرا على النظرية الاقتصادية بشقيها الاقتصاد الكلي والاقتصاد الجزئي فمن جهة الوظيفة المالية تحتاج الي المستوي الجزئي حيث يهتم فرع الاقتصاد بأداء الاقتصادي لمنظمات الاعمال لا سيما لألية العرض والطلب واستراتيجيات التشغيل وتخطيط عوامل الانتاج ومما لا شك فيه ان الالمام بهذه الجوانب الاقتصادية من طرف المدير المالي تساعد على ترشيد قراراته المالية. ومن جهة تحتاج المنشأة المالية الي معلومات من الاقتصاد الكلي من ناحية معرفة المشكلة الاقتصادية مثل التضخم والانكماش والركود الاقتصادي والازدهار من ناحية الاستثمارات ومبادرات البلد وقوته الاقتصادية.

2. علاقة الوظيفة المالية بالمحاسبة:

ترتبط الوظيفة المالية بالمحاسبة ارتباطا وثيقا حيث انها كانت جزء من هذا الحقل ثم انفصلت بعد ذلك لتكون وظيفة مكملة بحد ذاتها فالوظيفة المالية مكملة للمهام التي تقوم بها المحاسبة وليست بدلا عنها. والمحاسبة تعني اعداد الكشوفات المالية الميزانية العامة وكشف الدخل وتعتمد الوظيفة المالية هذه الكشوفات لاستخدامها كمؤشرات الاداء وكذلك كأدوات رئيسية للرقابة المالية ونتيجة لأهمية المفاهيم والمقاييس المحاسبية للمحلل او المدير المالي فمن الضروري ان يكون على معرفة بهذه المفاهيم والمقاييس المحاسبية حتى يتمكن من اتخاذ قرارات سليمة.

3. علاقة الوظيفة المالية بالتسويق:

إن اي قرار في حقل التسويق له ابعاده المالية في المدى القصير وفي المدى الطويل. فالقيام بحملة اعلامية واسعة النطاق امر قد يكون مرغوبا فيه ويؤدي في المدى القصير الي تدفق النقد من المؤسسة اما دوره في المدى البعيد فأمر غير مؤكد فإذا كانت الحملة الاعلامية ناجحة مثلا فان ذلك يؤدي الي زيادة التدفق النقدي الداخل الي المؤسسة

4. علاقة الوظيفة المالية بالإنتاج:

إن اي قرار يتعلق بالنتاج لابد له من الاموال اللازمة لتحقيقه، وقد تقف قلة الاموال عائقا في سبيل ذلك كما ان له اثار هامة على التدفقات النقدية في المدى القصير والمدى الطويل في معظم الاحيان تساهم هذه القرارات في زيادة تدفق النقد من المؤسسة في المدى القصير علي شكل مصاريف ضرورية للإنتاج ولكن تختلف في المدى الطويل فقد تؤدي هذه القرارات الي زيادة حجم النقد الداخل الي المؤسسة وذلك اذ ما تم انتاج السلعة الجديدة وبيعها او إذا ما تم توسع مجال الإنتاج

5. علاقة الوظيفة المالية بالموارد البشرية:

لا تختلف وظيفة الموارد البشرية عن سابقتها من الوظائف فعند القيام ببرنامج تدريبي للعمال مثلا من انجاز اعمال معينة فان ذلك سيؤدي في المدي القصير الي تدفق نقدي الي خارج المؤسسة على شكل مصاريف مختلفة واللازمة للقيام بهذا البرنامج اما في حالة المدي الطويل فان كان البرنامج ناجحا فانه سيؤتي بثماره علي شكل زيادة التدفق

6. علاقة الوظيفة المالية بالتكنولوجية:

لعبت التكنولوجيا دورا كبيرا في تطور الوظيفة المالية من خلال تسريع انجاز العمليات المالية المصرفية وحفظ المعلومات بسرعة وسرعة الحصول عليها ونقلها وتعدد الفرص المتاحة في التمويل والاستثمار من حيث التنوع الجغرافي والتنوع في الادوات المتاحة ولذلك اخذت برامج الكمبيوتر باحتياجات الوظيفة المالية وتطورها.

خلاصة الفصل الأول:

وفي الأخير نستطيع القول ان المؤسسة الاقتصادية عرفت تطورا معتبرا مس مختلف وظائفها من بينها الوظيفة المالية التي انتقلت من مجرد وظيفة تهتم بإجراءات تدابير الموارد المالية اللازمة الى وظيفة تهتم باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار والتمويل وتوزيع عوامل الإنتاج، علاوة على اختصاص بالتخطيط الأولي المالي، أي توازن هيكلها المالي بتوقيعها على سيولة كافية لمواجهة مستحقاتها، هذا من جهة ومن جهة أخرى تحقيق مردودية مالية تساعد على الصمود في وجه المنافسة التي أصبحت تميز عملية الاعمال.

هذا ويحتاج المحلل المالي اثناء قيامه بدراسة الوظيفة المالية للمؤسسة لمجموعة من الأدوات التقليدية ومنها الحديثة قصد تمكينه من ابراز الواقع المالي للمؤسسة المدروسة وقياس مدى توازن هيكلها المالي وتطوره عبر الزمن.

تمهيد:

يعتبر التحليل المالي والمناسب من أهم المواضيع الإدارية والمالية للمؤسسة، حيث يعمل بصفة عامة على إجراء فحص للسياسات المتبعة من طرف المؤسسة خلال دورات متعددة من نشاطها للكشف عن نقاط القوة والضعف التي تحمل سلبيات وإيجابيات على المؤسسة، واقتراح إجراءات تسمح لها باستخدام امكانياتها للخروج من الوضع الصعب أو مواصلة التحسن إذا كانت الوضعية المالية للمؤسسة جيدة، ويعد التحليل المالي من أهم الأدوات التي يستعين بها متخذ القرار المالي، أو أي طرف آخر له مصلحة يسعى إلى تحقيقها، ولا يقتصر أهمية التحليل المالي على إدارة المؤسسة وحدها بل تتعدى ذلك إلى مساهميتها ودانيتها، وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الأول من مفهوم وأهمية وخطوات الأساليب التي يعتمد عليها في عملية التحليل.

كما أن عملية اتخاذ القرار تعتبر مرحلة مهمة على مستوى المؤسسة، وهي تعتبر خطوة مهمة بحيث يحدد مصير المؤسسة، وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الثاني من مراحل ومفهوم والعوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار.

وكما هو معروف فإن قوة أداء أي نشاط اقتصادي ونجاحه ترتبط بقرارات الإدارة هذه القرارات تتطلب أساساً سلسلة مستمرة من الاختيار بين البدائل وهذه الاختيارات تستند أساساً على التحليل المالي يدرس الوضع المالي للمؤسسة وحركة الموارد المالية فيها وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الثالث ونتعرف على دور التحليل المالي في عمليات اتخاذ القرارات المالية ومؤثراته.

المبحث الأول: مفهوم وأهمية التحليل المالي وخصائصه.

المبحث الثاني: ماهية اتخاذ القرارات المالية.

المبحث الثالث: دور التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات المالية.

المبحث الأول: عموميات حول التحليل المالي.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التحليل المالي وخصائصه.

يعد التحليل المالي تقنية من التقنيات التي تتطلب معرفة معمقة وخاصة وهي دوما في تطور مستمر، وقد اختلفت التعاريف المرتبطة بالتحليل المالي وتعددت خصائصه، وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

أولا: مفهوم التحليل المالي.

يرتبط التحليل المالي ارتباطا وثيقا بحاجة الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالمؤسسة، وذلك لمعرفة المتغيرات الاقتصادية التي حدثت في مسار أعمالها خلال فترة معينة، واتجاهات تطورها مستقبلا، ولمعرفة المتغيرات التاريخية والتنبؤات بالمستقبل، إذ يستعان بالتحليل المالي من أجل دراسة الماضي ومقارنته بالحاضر لاستكشاف المستقبل، فهو بهذا المعنى علم يختص بصناعة المعلومة لمساعدة ذوي الصلة باتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة.

وتأسيسا على ما تقدم فقد وردت تعاريف كثيرة للتحليل المالي تختلف باختلاف المنهج العلمي المتبع نذكر منها ما يلي:

✓ التحليل المالي هو " علم له قواعد ومعايير وأسس يهتم بجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالقوائم المالية للمؤسسة و اجراء التصنيف اللازم لها ثم إخضاعها إلى دراسة تفصيلية دقيقة و ايجاد الربط والعلاقة فيما بينها".

✓ التحليل المالي هو " عملية إعادة تكوين البيانات المتاحة للحصول على معلومات قابلة للاستخدام من قبل الآخرين في مجال اتخاذ القرارات وقياس كفاءة الأداء التنبؤي للمستقبلي للمؤسسة، ويقوم التحليل المالي بإيجاد العلاقة بين مختلف العناصر تتكون منها القوائم المالية وربط النتائج التي نحصل عليها مع البيئة المحيطة والمؤشرات الاقتصادية او المعايير المستخدمة لقياس كفاءة الأداء واقتراح الطرق او الوسائل اللازمة لمعالجة نقاط الضعف الاستفادة من مواضع القوة لمختلف أنشطة المؤسسة".

✓ التحليل المالي هو " عملية منظمة تهدف إلى التعرف على مواطن القوة في وضع المؤسسة لتعزيزها وعلى مواطن الضعف لوضع العلاج اللازم لها وذلك من خلال القراءة الواعية للقوائم المالية المنشورة بالإضافة إلى الاستعانة بالمعلومات المتاحة ذات العلاقة مثل: أسعار الأسهم والمؤشرات الاقتصادية العامة".

✓ يعرف التحليل المالي بأنه " عملية معالجة تنظيم البيانات المالية المتاحة عن مؤسسة ما للحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرارات وتقييم أداء المؤسسات التجارية والصناعية في الماضي والحاضر، وكذلك تشخيص أي مشكلة موجودة مالية أو تشغيلية، وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل ويتطلب تحقيق مثل هذه الغاية القيام بعملية جمع وتصحيح البيانات المالية وتقديمها بشكل مختصر وبما يناسب عملية اتخاذ القرار".

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التحليل المالي ما هو إلا دراسة القوائم المالية بعد تبويبها التبريد الملائم، وذلك باستخدام أدوات معينة من أجل الوصول إلى نتائج تساعد على تقييم الأداء واتخاذ القرار المناسبة.

ثانياً: أهمية التحليل المالي.

للتحليل المالي أهمية متزايدة منذ ظهوره كوظيفة جديدة في الإدارة المالية في ثلاثينات القرن الماضي مع أزمة الكساد العالمي وما صاحبها من اكتشاف عمليات الغش والخداع في إدارة العديد من الشركات بشكل أضر بمصالح الملاك والدائنين معاً، ومن جوانب هذه الأهمية للمؤسسة نذكر:

- ❖ يعتبر أداة للتحليل الاستراتيجي يسمح بالتعرف على نقاط القوة والضعف في بيئة المنشأة الداخلية وتقييم الفرص والتهديدات في بيئة المنشأة الخارجية.
- ❖ يساعد التحليل المالي في تقييم الأداء التشغيلي للمؤسسة من خلال تقييم نتائج قرارات الاستثمار والتمويل، وبالتالي فهو يسمح بمعرفة حسن استخدام الموارد المتاحة بكفاءة.
- ❖ المساعدة على التخطيط المالي الجيد .
- ❖ المساعدة على الرقابة وتقييم الأداء لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.
- ❖ يعتبر وسيلة لتقييم الوضعية المالية والنقدية للمؤسسة.
- ❖ التنبؤ باحتمالات تعرض المؤسسة للفشل المالي وما يجب اتخاذه من إجراءات لتفاديه.
- ❖ يساعد الإدارة في تحديد المشاكل التقنية والاقتصادية والمالية، والمساعدة في تقديم البيانات الخاضعة بمعالجتها.

ثالثاً: خصائص التحليل المالي:

تتمثل خصائص التحليل المالي فيما يلي:

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

المطلب الثاني: خطوات وأساليب التحليل المالي وأهدافه.

أولاً: خطوات التحليل المالي.

يستند التحليل المالي على عدة خطوات يجب على المحلل المالي أن يقوم بها لكي يجعل الكشوف المالية أو المحاسبية تتلاءم ومتطلبات مع التحليل المالي وهي كالتالي:

✓ **1-1-مرحلة التصنيف:**

يقوم المحلل المالي في هذه المرحلة الابتدائية بتصنيف الأرقام التي تحتويها القائمة المالية لأكثر من فترة محاسبية ثم يقوم بتجزئتها إلى جزئيين وهما الأصول والخصوم، ثم توضع في مجموعات محددة ومتجانسة حتى يتمكن من معالجتها.

✓ **مرحلة المقارنة:**

بغية اكتشاف العلاقات القائمة بين مختلف عناصر الأصول والخصوم والمركز المالي وتحري أسباب قيام هذه العلاقة.

✓ **مرحلة الاستنتاج:**

بعد التصنيف والمقارنة يقوم المحلل بالبحث عن الأسباب والحكم على المركز المالي للمؤسسة وتقديم الاقتراحات.

ثانياً: أساليب التحليل المالي.

تصنف الطرق والأساليب الفنية المستخدمة في التحليل المالي إلى مجموعتين هما:

1- الأساليب التقليدية:

وتشمل مجموعة من الأساليب الفنية التي ظهرت لأول مرة بظهور التحليل المالي، وهي تتكون من:

✓ **النسب المالية:**

يمكن تعريف النسب على أنها " علاقة بين قيمتين ذات معنى على الهيكل المالي للمؤسسة فيمكن أن تتعلق بصنف من الميزانية أو معطيات أخرى، كرأس المال أو القيمة المضافة، وتسمح هذه النسب للمحلل المالي بمتابعة تطور المؤسسة، وتحديد صورتها للمتعاملين المهتمين بها كالمساهمين والبنوك.

يتفق اغلب المختصين على أن النسب المالية تنقسم إلى أربع مجموعات رئيسية وكل مجموعة تنقسم بدورها إلى مجموعة من النسب أو المعدلات المالية وهذه المجموعات الأربع هي الآتي:

- نسب السيولة.
- نسب الرفع المالي.
- نسبة النشاط او نسب الدوران.
- نسب الربحية

✓ المقارنات:

يمكن تصنيف التحليل المالي طبقا للطريقة المستخدمة في مقارنة المعلومات المستعملة في عملية التحليل المالي كما يلي:

أ- التحليل الأفقي:

يقصد به دراسة أي فقرة من فقرات الكشوفات المحاسبية على مدى سنوات متعددة بمعنى آخر إذا ما أريد دراسة ربحية المؤسسة لمدة 5 سنوات ماضية فإنه تؤخذ الكشوفات للسنوات الخمس الماضية وتلاحظ فيها ربحية الشركة 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؛

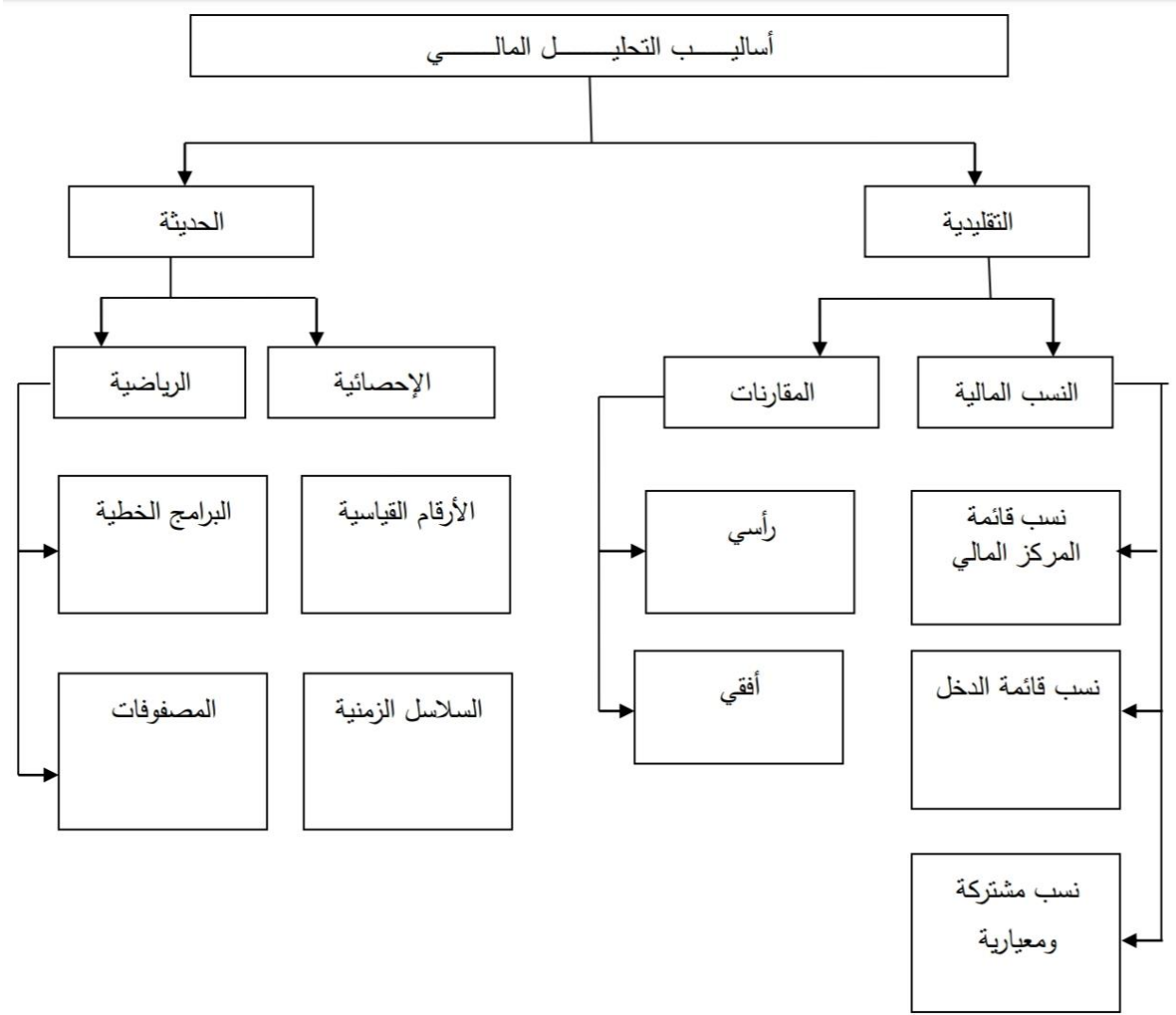
ب - التحليل العمودي:

ويعني مقارنة مقدار معين في سنة معينة بالمقدار الآخر داخل نفس السنة وأكثر وضوحا إذا ما أريد معرفة ربحية المؤسسة لإحدى السنوات ولتكن 1000 فإنه تؤخذ الربحية لهذه السنة وتنسب إلى مبيعات 1000 وبالتالي يمكن الحصول على معدل الربحية التجارية لتلك السنة دون السنوات الأخرى.

2- الأساليب الإحصائية: تعتمد الإحصائية على الأرقام القياسية والسلاسل الزمنية لمجموعة من البيانات ولعدد من السنوات، والغاية من ذلك هو معرفة وتوضيح العلاقة بين مؤشرات معينة.

الشكل الموالي يبين أساليب التحليل المالي:

الشكل رقم 2-04: أساليب التحليل المالي.



المصدر: وليد ناجي الحوالي، "الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي"، منشورات الأكاديمية العربية في الدانمارك، 2007 ص40.

ثالثاً: أهداف التحليل المالي.

تختلف أهداف التحليل المالي باختلاف الأطراف التي تستعمله، فهناك الطرف الداخلي الذي يعتبر أساسياً وضرورياً لاتخاذ القرارات المالية أو توسيع الاستثمار، الطرف الخارجي كالمؤسسات المصرفية والمساهمين ويمكن تلخيص الأهداف فيما يلي:

✓ الأهداف الداخلية:

1. إعطاء حكم على التسيير المالي للفترة الخاضعة للتحليل.
2. الاطلاع على مدى صلاحية ونجاعة السياسات المالية والإنتاجية والتمويلية والتوزيعية للفترة الخاضعة للتحليل ومدى الربحية.

3. التحقق من المركز المالي للمؤسسة والأخطار المالية التي قد تتعرض لها جراء المديونية.
4. اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية الاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح
5. استعمال المعطيات المتواصل إليها كأساس للتقديرات المستقبلية والاستفادة منها في مراقبة نشاط المؤسسة.

✓ الأهداف الخارجية:

1. تقييم النتائج المالية بواسطة تحديد المبالغ والوعاء الضريبي الحقيقي
 2. تقييم الوضعية المالية ومدى قدرة المؤسسة على تحمل نتائج القروض.
 3. اتخاذ القرارات فيما يخص عقد القرض عند لجوء المؤسسة إلى البنوك
 4. مقارنة الوضعية العامة للمؤسسة مع المؤسسات من نفس القطاع ولإظهار أحسنها.
- ومنه نستخلص أن التحليل المالي يهدف إلى إعادة تقييم شامل للوضعية المالية للمؤسسة وذلك عن طريق دراسة المحاور التالية:

1. دراسة السيولة وإمكانية المؤسسة في مواجهة التزاماتها وذلك عن طريق الخزينة.
2. دراسة التوازن المالي يتم عن طريق مقابلة الاستثمارات بمصادر تمويلها.
3. دراسة المردودية، ويتم ذلك عن طريق معرفة هل النشاط يحقق أرباح وبالتالي تعزيز التمويل الذاتي مكونات النتيجة.

المطلب الثالث: وسائل وأدوات التحليل المالي.

بالنسبة لهذا المطلب سنتطرق الى الوسائل والوثائق المستخدمة في التحليل المالي، بالإضافة الى أدوات التحليل المالي بواسطة مختلف النسب والمؤشرات المالية.

أولاً: الوثائق المستخدمة في التحليل المالي.

إن المادة الأولية التي تعالجها المحلل ويستقرئ منها ملاحظاته واستنتاجاته هي المعلومات المنتقاة من الوثائق المحاسبية للمؤسسة وخاصة القوائم المالية لها، والتي هي سرد رقمي لنتائج ما حدث خلال فترة زمنية محددة مثل الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج إلى جانب جدول تدفقات الخزينة وجدول تغير الأموال الخاصة وكذا الملحقه ومحتوياتها.

1. الميزانية المالية:

تعتبر الميزانية المالية من أهم الوثائق التي تعتمد عليها الشركات لتحليل الوضعية المالية، تعرف على أنها جدول ذو جانبين تظهر حجم الأصول المستثمرة في نشاط المؤسسة وما يقابلها من التزامات وحقوق ملكية، ترتب وفقاً لمبدأ السيولة والاستحقاق، والتي يجب أن تكون مساوية لها، لمبدأ السيولة والاستحقاق، والتي يجب أن تكون مساوية لها، تسجل فيه الحسابات بأرصدها بتاريخ معين.

يتم تبويب حسابات الميزانية وفقا للنظام المحاسبي المالي الى:

✓ جانب الأصول:

تعرف بأنها المنافع الاقتصادية المتوقع الحصول عليها في المستقبل، نتيجة أحداث أو عمليات وقعت في الماضي، تنقسم بشكل عام إلى:

أ. الأصول الغير الجارية: تعرف بالأصول الغير المتداولة أو الثابتة، وهي التي تمتلكها المؤسسة بغرض الاستخدام لحاجات نشاطات المؤسسة لمدة تزيد عن عام، كاستخدامها في عمليات التصنيع والتخزين، النقل أو لإقامة منشآت، وتشمل:

- تشبيبات عينية (أراضي، مباني...).
- تشبيبات معنوية (شهرة المحل، برمجيات المعلومات...).
- تشبيبات مالية (سندات المساهمة...).

ب. الأصول الجارية: تعرف بالأصول المتداولة، وهي التي تمتلكها المؤسسة بغرض الاستخدام أو البيع لمدة عام أو أقل، أي التي يمكن تحويلها إلى نقد خلال سنة واحدة أو أقل، وتشمل الأصول المتداولة كلاً من: النقدية، الذمم المدينة، الاستثمارات قصيرة الأجل وأوراق القبض، المخزون، المصروفات المدفوعة مقدماً، ويتم إدراج تلك الأصول حسب سرعة تحويلها إلى نقد، أي حسب سيولتها حيث يتم البدء بأسرعها تحولا الى نقدية وتنتهي بأبطئها.

✓ جانب الخصوم:

تمثل الالتزامات المنافع الاقتصادية المتوقع التضحية بها مستقبلاً للوفاء بالتزاماتها القائمة للغير، نتيجة أحداث أو عمليات وقعت في الماضي، تنقسم بشكل عام إلى:

أ. أموال خاصة: وهي ما تبقى من أصول المؤسسة بعد طرح كل خصومها، وتضم كل من رأس المال، العلاوات والاحتياطات، فارق التقييم، نتيجة السنة المالية.

ب. خصوم جارية: وتعرف بالأصول المتداولة، وهي تمثل حقوق الغير في ذمة المنشأة والمتوقع تسويتها خلال سنة واحدة أو دورة تشغيلية واحدة، وتتكون من: الدائون، الأوراق التجارية، القروض قصيرة الأجل.

ج. خصوم غير جارية: تمثل حقوق الغير في ذمة المنشأة التي لا يتوقع تسويتها خلال سنة واحدة أو دورة تشغيلية، ومن عناصرها القروض طويلة الأجل، السندات، وأوراق الدفع الطويلة الاجل التي تستحق بعد أكثر من سنة مالية واحدة.

✓ الميزانية المختصرة:

الميزانية المالية المختصرة هي الجدول الذي يظهر لنا المجاميع الكبرى للميزانية المالية حسب مبدأ استحقاقية الخصوم وسيولة الأصول.

شكل جدول رقم 2 - 01: الميزانية المختصرة.

النسبة	المبالغ	الخصوم	النسبة	المبالغ	الأصول
.....	<u>الموارد الدائمة</u>	<u>الاستخدامات الثابتة</u>
.....	• أموال خاصة	<u>الأصول المتداولة</u>
.....	• ديون طويلة الاجل	• قيم استغلال
.....	<u>خصوم متداولة</u>	• قيم قابلة لتحقيق
.....	• ديون قصيرة الاجل	• قيم جاهزة
.....	
%100	المجموع	%100	المجموع

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على الدروس والمحاضرات.

2. حسابات النتائج.

هو الوثيقة الثانية التي يعتمد عليها المحلل المالي في القيام بمهامه، وسبب لجوء المؤسسة إليه وعدم كفاية الميزانية المحاسبية كوثيقة تدل على وضعية المؤسسة بشكل دقيق.

يعتبر جدول حسابات النتائج أو ما يسمى بقائمة الدخل من الكشوفات المالية التي تنجزها المؤسسة في نهاية السنة المالية، بحيث تعكس هذه القائمة خلاصة نتائج عمليات التشغيل في المنشأة وما تقود إليه من ربح أو خسارة. فهي قائمة تحضر بطريقة تعرض فيها جميع إيرادات المنشأة والمتعلقة بفترة زمنية محددة وما يقابلها من نفقات التي تحملتها في سبيل تحقيق وضمان تلك الإيرادات، وبحساب الفرق بينهما تبرز النتيجة الصافية إما تمثل ربحاً أو خسارة.

جدول حسابات النتائج هو جدول تحليلي يجمع بين حسابات التسيير من نفقات (حسابات المجموعة السادسة) وإيرادات (حسابات المجموعة السابعة) وبمقارنة مرحلية لحسابات النفقات بحسابات الإيرادات التي تسايرها نحصل على نتائج جزئية «الهامش الإجمالي، القيمة المضافة، نتيجة الاستغلال نتيجة خارج الاستغلال...» إلى أن نحصل على نتيجة الدورة أي النتيجة الصافية.

يتكون جدول حسابات النتائج من مجموعة من العناصر والتي تتميز بدورها إلى مبدئين وهما: الاستغلال العادي والغير العادي.

1.2. أعباء الدورة: هي انخفاض المنافع الاقتصادية خلال الفترة في شكل مخرجات أو انخفاض الأصول التي يترتب عنها نقص الأموال الخاصة باستثناء التوزيع إلى المساهمين في الأموال الخاصة، ويشمل تعريف الأعباء أيضاً الخسائر وكذا الأعباء الناشئة عن النشاطات العادية للمؤسسة مثل تكلفة البيع، الأجور والاهتلاكات، وتشمل على:

- **أعباء الاستغلال:** وهي كل المصاريف التي تخص النشاط العادي، وهو ذلك النشاط الذي وجدت المؤسسة من أجله وتسعى جاهدة إلى القيام به، ويشمل في الاستغلال العادي للوسائل البشرية المادية والمالية التي وضعت تحت تصرفها والتي تتضمن: بضاعة مستهلكة، مواد ولوازم مستهلكة، مصاريف المستخدمين مخصصات الاهتلاكات والمؤونات.

- **أعباء خارج الاستغلال:** وهي المصاريف الناتجة عن الأنشطة الثانوية أو الاستثنائية، وهي تلك الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بالإضافة إلى نشاطها العادي، وتتمثل في الاستغلال الغير العادي، لتلك الوسائل مثل أعباء سنوات سابقة، المؤونات الاستثنائية.

2.2. نواتج الدورة: هي زيادة المنافع الاقتصادية خلال الفترة في شكل مدخلات، او زيادة الأصول أو انخفاض الخصوم التي يترتب عنها زيادة الأموال الخاصة. وتشمل على:

- **نواتج الاستغلال:** وهي تلك النواتج المتعلقة بالنشاط العادي للمؤسسة، أي إيرادات الدورة الاستغلالية والتي تتضمن مبيعات بضاعة، إنتاج مباع، أداء خدمات، نواتج متنوعة.
- **نواتج خارج الاستغلال:** وهي تلك النواتج أو الإيرادات الغير المتعلقة بالنشاط العادي للمؤسسة وتكتسي طابعا استثنائيا للدورات المالية السابقة أو عن عمليات بيع عناصر الأموال بإيرادات استثنائية.

3.2. نتيجة الدورة: يقوم المحاسب بإعداد جدول حسابات النتائج وبالتالي حساب نتيجة الدورة أي النتيجة الصافية التي يتوصل إليها بعد المرور بنتائج جزئية ضرورية للتسيير.

ويوجد نوعين من حساب النتيجة حسب الطبيعة وحسب الوظيفة.

3. جدول تدفقات الخزينة:

هو تلك الأداة الدقيقة المستخدمة للحكم على فعالية تسيير الموارد المالية واستخداماتها، وذلك اعتمادا على عنصر الخزينة الذي يعد المعيار الأكثر موضوعية في الحكم على تسيير متانة المؤسسة.

هو من القوائم المهمة لحسابات المؤسسة، والتي تبين مقدار التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، والفرق بينهما يكون في إظهار مدى السيولة النقدية التي تتوفر للمنشأة خلال الدورة المالية ومدى قدرتها على مواجهة التزاماتها النقدية الجارية.

تنقسم قائمة التدفقات النقدية إلى ثلاثة أقسام:

- **التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية (العملياتية):** هي التدفقات النقدية المتولدة من الأنشطة الرئيسية التي تمارسها المؤسسة.
- **التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية:** وهي التدفقات النقدية التي تشمل بيع وشراء الموجودات الطويلة الأجل.
- **التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية:** وهي الأنشطة التي ينتج عنها تغيرات في حجم ومكونات ملكية رأس المال وعمليات الاقتراض التي تقوم بها المنشأة.

كل نشاط من، هذه الأنشطة يكون سبب في دخول النقدية للمؤسسة وكذا خروجها حيث يتم حساب صافي تلك التدفقات بخصم الخارجة من الداخلة.

هناك طريقتان لإعداد قائمة التدفقات النقدية يجب على المنشأة اختيار أحدهما وهما: الطريقة المباشرة والطريقة الغير المباشرة.

4. جدول تغير الأموال الخاصة:

تمثل هذه القائمة ما يتعلق بحقوق صاحب المشروع داخل المشروع متمثلة برأسماله ومسحوباته الشخصية والإضافات لرأس المال وصافي الربح أو الخسارة المتحققة في قائمة الدخل.

يشكل تغيير الأموال الخاصة تحليلاً للحركات التي أثرت في كل فصل من الفصول التي تتشكل منها رؤوس الأموال الخاصة للكيان خلال السنة المالية.

المعلومات المطلوب تقديمها في هذا الجدول تخص الحركات المرتبطة بما يلي:

- النتيجة الصافية للسنة المالية.
- تغييرات الطرق المحاسبية وتصحيحات الأخطاء المسجل تأثيرها مباشرة كرؤوس الأموال.
- المنتجات والأعباء الأخرى المسجلة مباشرة في رؤوس الأموال الخاصة ضمن إطار تصحيح أخطاء هامة.
- عمليات الرسملة (زيادة، تخفيض، تسديد).
- توزيع النتيجة والتخصيصات المقررة خلال السنة المالية.

ثانياً: التحليل المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي.

حتى تكون البنية المالية لمؤسسة في حالة توازن مالي يجب أن تمول أصولها الثابتة بالموارد المالية الدائمة، وأصولها المتداولة عن طريق الديون قصيرة الأجل، بعبارة أخرى يجب أن يتساوى حجم الأصول الثابتة مع الأموال الدائمة وحجم الأصول المتداولة مع الديون قصيرة الأجل، وتعرف هذه القاعدة باسم قاعدة التوازن المالي.

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

1. رأس المال العامل (LE FONDD DE ROULEMENT).

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 في تاريخ معين، ويتمثل في ذلك الجزء من الأموال الدائمة، لك المستخدمة في تمويل جزء من الأصول المتداولة بعد تمويل كل الأصول الثابتة.

يمكن حسابه بإحدى العلاقتين التاليتين:

رأس المال العامل = الأموال الدائمة – الأصول الثابتة

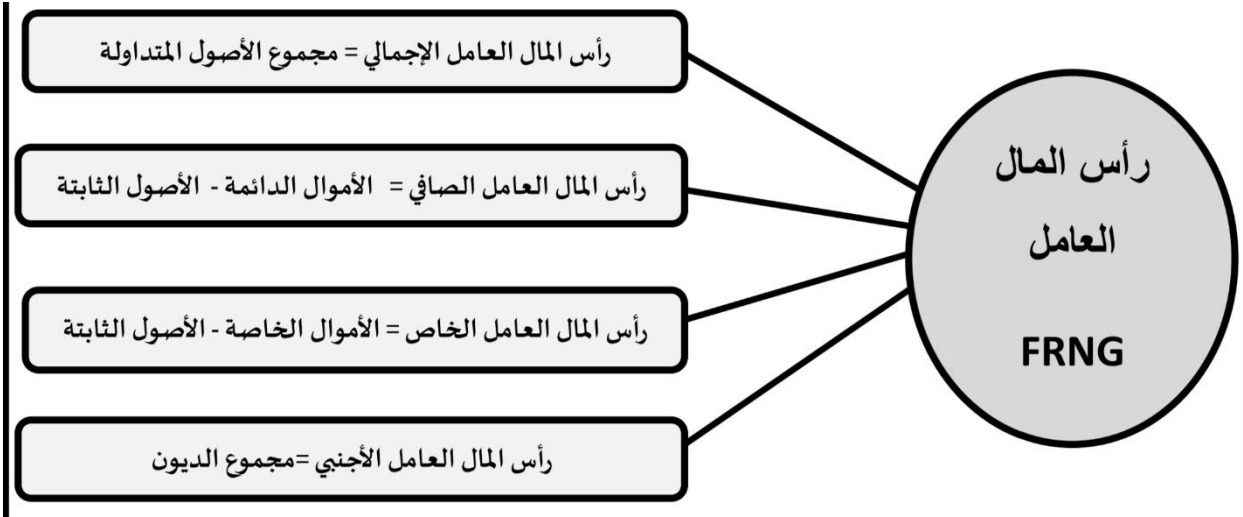
رأس المال العامل = الأصول المتداولة – ديون قصيرة الأجل

يوجد ثلاثة حالات لرأس المال العامل وهي:

- **رأس مال عامل أكبر من الصفر:** ويشير ذلك إلى أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل، حيث في هذه الحالة يعب رأس المال العامل عن فائض الأموال الدائمة المتبقي بعد تمويل كل احتياجاتها الطويلة المدى، أي أن المؤسسة استطاعت تمويل جميع استثماراتها بواسطة مواردها المالية.
- **رأس مال عامل أصغر من الصفر:** 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.
- **رأس مال عامل يساوي الصفر:** 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.

كما يمكن تقسيم رأس المال إلى:

الشكل رقم 2 - 05: أنواع رأس المال العامل.



المصدر: الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي للإدارة المالية، دروس وتطبيقات، ص 83.

2. احتياجات رأس المال العامل (LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT).

يعتبر احتياجات رأس المال العامل الفرق بين احتياجات الدورية المهمة والموارد الدورية في المؤسسة، أي أثناء دورة نشاطها عليها أن تغطي مخزوناتا ومدينوها بالديون قصيرة الأجل، فإذا كان هناك فرق موجب بين الطرفين فهو يعبر عن حاجة المؤسسة إلى موارد أخرى تزيد مدتها عن دورة واحدة، والعكس صحيح.

ويمكن حسابه كما يلي:

$$BFR = (\text{أصول متداولة} - \text{القيم الجاهزة}) - (\text{ديون قصيرة الأجل} - \text{سلفات مصرفية})$$

نميز بين نوعين من احتياجات رأس المال العامل:

➤ **احتياجات رأس المال العامل للاستغلال:** تمثل احتياجات التمويل المتولدة عن الاستغلال (مخزون + دائنون) وموارد الاستغلال (موردون)، يعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$BFR(ex) = \text{احتياجات الاستغلال الدورة} - \text{موارد الاستغلال الدورة}$$

➤ احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال: تمثل احتياجات التمويل المتولدة عن دورة خارج الاستغلال وموارد خارج الاستغلال، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{BFR (Hex)} = \text{احتياجات خارج استغلال الدورة} - \text{موارد خارج استغلال الدورة}$$

3. الخزينة الصافية (LA TRESORERIE NET).

يمكن تعريف خزينة المؤسسة على أنها مجموع الأموال التي تكون تحت تصرفها خلال دورة الاستغلال، وتشمل صافي القيم الجاهزة أي ما تستطيع التصرف فيه فعلا من مبالغ سائلة للبنك والصندوق.

وتحسب الخزينة بطريقتين كالتالي:

$$\text{الخزينة الصافية} = \text{القيم الجاهزة} - \text{السلفات المصرفية}$$

$$\text{الخزينة الصافية} = \text{رأس المال العامل} - \text{احتياجات رأس المال}$$

ثالثا: التحليل المالي بواسطة النسب المالية.

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

تعرف النسب المالية بأنها علاقة تربط بين بندين أو أكثر من بنود القواعد المالية وقد تتواجد البنود التي تدخل في اشتقاق النسبة المالية على القائمة المالية نفسها وكما قد تتواجد هذه البنود على قائمتين ماليتين.

هناك عدة أنواع من النسب المالية وبتعدد النسب المالية تعددت طرق حسابها، ومنه وجب على المحلل المالي أن يقوم باختيار النسب المالية الملائمة والمعبرة عن حالة المؤسسة وحسب القطاع الذي تنتمي إليه، من أهمها:

1. نسب السيولة:

تستخدم نسب السيولة كأداة لتقييم المركز الائتماني للمؤسسة، حيث تقف هذه النسب على مدى مقدرة أصول المؤسسة المتداولة على سداد التزاماتها اتجاه الغير في مواعيد استحقاقها، حيث يمثل تحليل سيولة المؤسسة مؤشرا مهما لتقييم أدائها المالي و قدرتها على مواجهة التزاماتها العاجلة و ديونها

المالية المستحقة من خلال تحديد مقدار ما يتوفر لديها من نقد سائل ومن أصول قابلة للتحويل إلى نقد في مدة زمنية قصيرة، وتعتبر السيولة المحور الأساس في كل سياسة مالية.

ولقياس ذلك نقوم بحساب النسب المالية التالية:

➤ **السيولة العامة:** وتقيم هذه النسبة درجة تغطية الموجودات المتداولة للديون القصيرة الأجل، وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة التداول} = \left(\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}} \right) * 100$$

وتسمى هذه النسبة كذلك بنسبة رأس المال العامل، بحيث كلما كانت هذه النسبة أكبر من الواحد كان رأس المال العامل الصافي موجب، وفي حالة التساوي فيكون رأس المال العامل الصافي معدوم، أما إذا كان أقل من الواحد فالمؤسسة في حالة حرجة وعليها مراجعة هيكلها المالي.

➤ **السيولة السريعة:** تعتمد هذه النسبة على الأصول السريعة التحول إلى النقدية لقياس درجة السيولة التي تتمتع بها المؤسسة، بحيث يتم استثناء أصعب الأصول المتداولة تحولا إلى نقد وغالبا ما يكون عنصر المخزون وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \left(\frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}} \right)$$

ويجب أن تكون قيمة هذه النسبة مرتفعة حيث حدد لها حد أدنى مقدر بـ (0.3) وحد أقصى مقدر بـ (0.5) وهو حد الضمان.

➤ **السيولة الجاهزة:** تعتبر نسبة السيولة الجاهزة أكثر النسب صرامة لتقييم أداء المؤسسات من ناحية السيولة، حيث تبين هذه النسبة مدى القدرة على تسديد كل ديونها الجارية بالاعتماد على السيولة الموجودة حاليا تحت تصرفها فقط، دون اللجوء إلى كل قيمة غير جاهزة.

ويتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

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

لكي تكون النسبة جيدة على القائمين على إدارة المنشأة، العمل على جعلها محصور بين (0.2 و 0.3) وخروجها عن هذا المجال يعد تجميدا للأموال، ويدل على عدم الاستغلال الأمثل من طرف المؤسسة لسيولتها.

2. نسب الهيكلية.

تقيس نسب التمويل درجة اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أنشطتها، ويكتسب المدى الذي تنصب إليه المؤسسة في الاقتراض أهمية خاصة من جوانب عديدة، أهمها التأثير على كل من العائد والخطر.

أهم النسب المالية المستخدمة في دراسة هيكل المؤسسة التمويلي:

➤ نسبة التمويل الخارجي: تعبر هذه النسبة عن مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي لأصولها، بحيث كلما قلت هذه النسبة زادت ثقة الممولين في قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها. وتحسب وفق العلاقة التالية:

نسبة التمويل الخارجي = (مجموع الديون / مجموع الأصول) * 100

➤ نسبة التمويل الدائم:

تشير هذه النسبة درجة تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بالأموال الدائمة، ويشترط في هذه النسبة أن تكون أكبر من الواحد. وتحسب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

نسبة التمويل الدائم = (الأموال الدائمة / الأصول الثابتة) * 100

➤ نسبة التمويل الذاتي:

توضح هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة في تمويل استثماراتها بإمكانياتها الخاصة، بحيث كلما كانت هذه النسبة أكثر من الواحد كان ذلك مؤشرا على الاستقلالية المالية للمؤسسة في تمويل استثماراتها مع تحقيق فائض. وتحسب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

نسبة التمويل الخاصة = (الأموال الخاصة / الأصول الثابتة) * 100

➤ نسبة الاستقلال المالي:

هذه النسبة تقوم بمقارنة الأموال الخاصة بالديون، وتدعى أيضا بالذاتية المالية، تستعمل أيضا من طرف البنوك وهذا لمعرفة مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الداخلي، وفي حالة طلب قرض فإن البنك يأخذ القرار على أساس هذه النسبة. وتحسب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

نسبة الاستقلال المالي = (الأموال الخاصة / الأموال الدائمة) * 100

3. نسب المردودية.

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

ويمكن عرضها كما يلي:

➤ **نسبة المردودية التجارية:** تستعملها المؤسسة عادة لمعرفة كفاءتها في القطاع الذي تنتمي إليه، وذلك بمقارنة هذه النسب مع نسب بعض المؤسسات المنافسة في نفس القطاع وهي تبين إمكانية تحقيق المؤسسة للأرباح وكذا مقاومة المنافسة، حيث كلما كانت النسبة مرتفعة كانت المردودية أحسن ولصالح المؤسسة.

وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة الربحية التجارية} = \left(\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال}} \right) * 100$$

➤ **نسبة المردودية المالية:** تهتم المردودية المالية بدرجة كبيرة بالمساهمين فإذا كانت النسبة المرتفعة لاسيما إذا كانت أكبر من نسبة الفائدة على السوق المالي فإن المؤسسة لا تجد صعوبة في الرفع من أموالها الخاصة.

وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة الربحية المالية} = \left(\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}} \right) * 100$$

➤ **المردودية الاقتصادية:** وهي المردودية من وجهة نظر الوسائل المستعملة من قبل المؤسسة لممارسة نشاطها.

وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة الربحية الاقتصادية} = \left(\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{مجموع الأصول}} \right) * 100$$

4. نسب النشاط:

غالبا ما يستخدم هذا النوع من النسب في التقييم والتعرف على الطريقة التي تقوم بها مؤسسة الأعمال في إدارة أصولها ومخزونها من البضاعة وكذلك مقدرتها على تحصيل ديونها في مواعيد استحقاقها.

➤ **معدل دوران المخزون:** وهذه النسبة تظهر سرعة حركة المخزون في المؤسسة، وكلما ارتفع معدل الدوران كان هذا مؤشرا ايجابيا، مع الأخذ في الاعتبار أن معدل الدوران يختلف باختلاف نشاط كل مؤسسة، من حيث كونها تعمل في مجال تجاري أو صناعي، أو خدماتي.

ويتم حساب معدل دوران المخزون وفق المعادلة التالية:

معدل دوران المخزون = تكلفة المبيعات / متوسط المخزون

متوسط المخزون = (مخ أول مدة / مخ ثاني مدة) / 2

➤ **فترة الاحتفاظ بالمخزون:**

ويتم احتسابه على النحو التالي:

فترة الاحتفاظ بالمخزون = 360 / معدل دوران المخزون

➤ **معدل دوران المدينين:** ويمثل هذا المعدل مدى كفاءة المؤسسة في تحصيل ديونها، حيث أن فترة الائتمان الممنوحة للعملاء ومعدل دوران يتعلقان بالسيولة التي تتوفر للمؤسسة، وكلما ارتفع معدل الدوران كان ذلك مؤشرا ايجابيا على كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها، ويدل على أن المؤسسة تقوم بتحصيل ديونها بالسرعة الممكنة وبكفاءة عالية.

ويمكن حساب معدل دوران المدينين وفق عادلة التالية:

معدل دوران المدينين = صافي المبيعات الآجلة / متوسط رصيد المدينين

➤ **متوسط فترة التحصيل:** ويقاس هذا المتوسط مدى كفاءة المؤسسة، إذ كلما انخفض متوسط التحصيل اعتبر هذا مؤشرا ايجابيا، والعكس صحيح أيضا.

ويمكن حسابه وفق المعادلة التالية:

متوسط فترة التحصيل = 360 / معدل دوران المدينين

➤ **معدل دوران الدائنين:** وهذا المعدل يظهر الفترة التي يمنحها الدائنون للمؤسسة لتسديد مستحقاتهم ومقارنتها مع معدل دوران المدينين فإذا كانت الفترة الممنوحة من الدائنين أكبر من الفترة الممنوحة للمدينين كان هذا مؤشرا ايجابيا على كفاءة المؤسسة.

ويتم حساب معدل دوران الدائنين وفق المعادلة التالية:

$$\text{معدل دوران الدائنين} = \text{تكلفة البضاعة المباعة} / \text{رصيد الدائنين}$$

➤ **متوسط فترة الدفع:** يقيس هذا المتوسط كفاءة المؤسسة، اذا كلما ارتفع متوسط الدفع اعتبر هذا مؤشرا إيجابيا.

يمكن حسابه وفق المعادلة التالية:

$$\text{متوسط فترة الدفع} = 360 / \text{معدل دوران الدائنين}$$

➤ **معدل دوران الموجودات:** وهذا المعدل يقيس مدى كفاءة المؤسسة في استغلال موجوداتها بكفاءة وبشكل تحقق العائد المرسوم لها، وكلما كان هذا المعدل مرتفعا كان مؤشرا ايجابيا والعكس صحيح أيضا.

يمكن حسابه وفق المعادلة التالية:

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

المبحث الثاني: ماهية اتخاذ القرارات المالية.

تعتبر عملية اتخاذ القرار الركن الأساسي في العملية الإدارية، إذ أنها تشمل أنشطة الإدارة ووظائفها جميعها، حيث أن أي خطأ قد يكلف المؤسسة تكاليف إضافية، ولذا خصصنا هذا المبحث لنقدم فيه معلومات شاملة ومختصرة عن هذه العملية.

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار المالي.

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أكثر المهارات أهمية في حياة الفرد، فالإنسان يتعرض للكثير من المواقف التي تحتاج إلى اتخاذ القرار السليم بالاختيار المناسب.

لقد ظهرت عدة تعاريف نذكر منها:

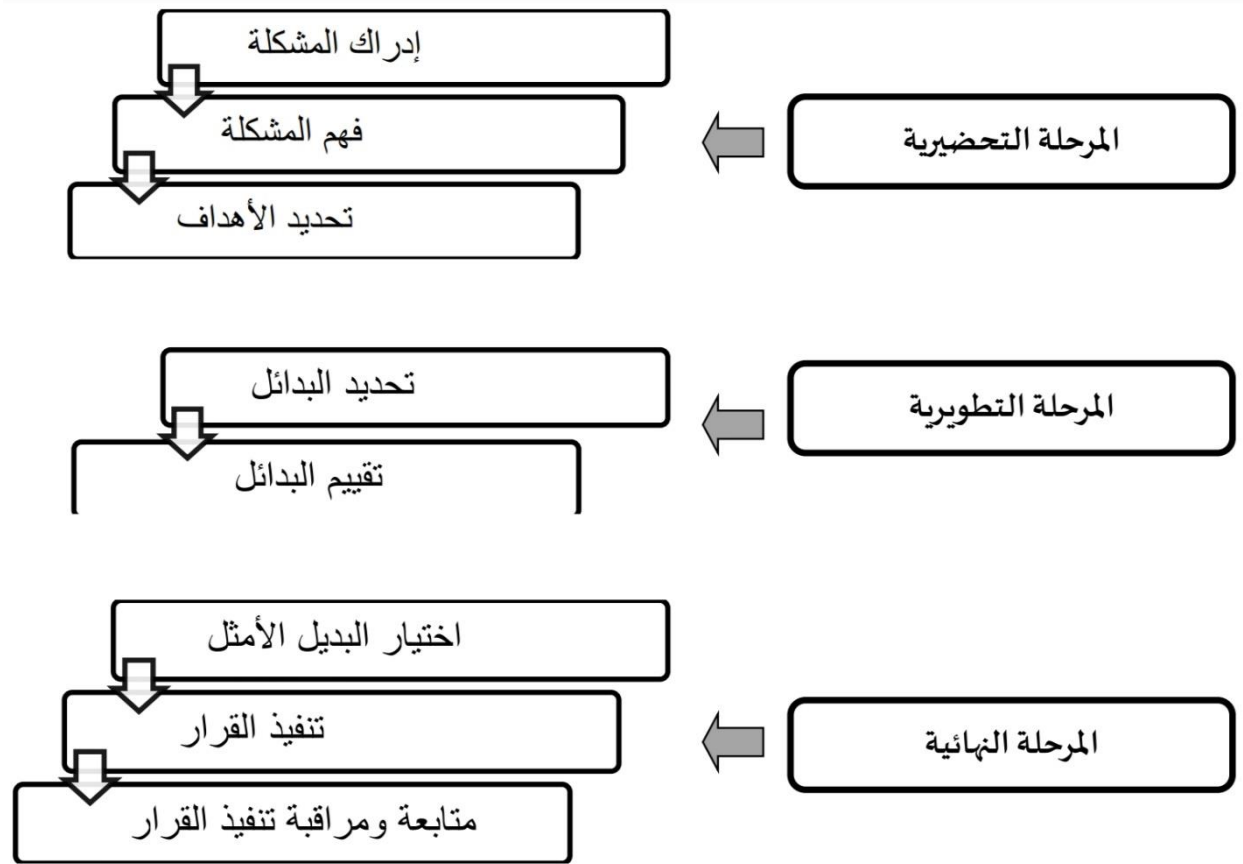
- ❖ يقصد باتخاذ قرار العملية التي يتم بمقتضاها اختيار البديل الأنسب لحل مشكلة معينة من بين عدة بدائل متاحة أمام متخذ القرار، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة.
 - ❖ اتخاذ القرار هو عملية اختيار بديل من البدائل المتاحة للمؤسسة الاقتصادية لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف خلال فترة زمنية محددة في ضوء معطيات كل من بيئتها الداخلية والخارجية والموارد المتاحة.
 - ❖ البديل الأفضل المختار ضمن مجموعة من البدائل المتنافسة والقرار وإجراء لإحداث التغيير لتحقيق قيمة مضافة سواء كانت مادية أو معنوية تعود على الشخص نفسه أو غيره.
- أما عملية اتخاذ القرار فتشير إلى العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي الاختيار والتفضيل للبدائل أو الإمكانيات المتاحة، حيث أن أساس اتخاذ القرار وجود البدائل التي تؤدي بدورها إلى إيجاد مشكلة تتمثل في الاختيار بين تلك البدائل.

المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار المالي وأهميته.

1. مراحل اتخاذ القرار المالي:

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل، كل مرحلة تحتاج إلى عدة خطوات وإجراءات وذلك بهدف الوصول إلى قرارات سليمة، ويمكن إجمال مراحل عملية اتخاذ القرارات فيما يلي:

الشكل رقم 2 - 06: مراحل عملية اتخاذ القرار.



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على ما سيتم ذكره.

أولاً: المرحلة التحضيرية (ولادة القرار).

تتألف هذه المرحلة من ثلاث خطوات وهي كالآتي:

✓ إدراك المشكلة: تنشأ المشكلة نتيجة وجود اختلاف بين الحالة القائمة المرغوب الوصول إليها، أي وجود تفاوت بين الأهداف أو النتائج المرجوة وبين مستوى الانجاز أو الأداء الفعلي، أي التحديد الدقيق للمشكلة ومعرفة أبعادها وأغراضها من خلال التحري عن السبب أو الأسباب الرئيسية لظهورها، وتعتبر هذه المرحلة مهمة جداً لأنه كلما كان تحديد وتعريف المشكلة دقيقاً، كلما توفر المزيد من الجهد والوقت والمال.

- ✓ **تحديد الأهداف:** إن حل المشكلة يتطلب أن يقوم المدير بإتباع أسلوبين يهدف من خلالهما إما لتغيير الحالة القائمة أو لتغيير الحالة المرغوب في تحقيقها، أي يتوجب عليه تحديد الأهداف التي سوف يتخذ القرار المناسب لتحقيقها.
- ✓ **فهم المشكلة:** يعني تحديد طبيعتها وحجمها وارتباطها مع جوانب إدارية أخرى ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها، وغالبا ما تكون المشكلات الإدارية في الشكل التالي:

- مشاكل تقليدية أو روتينية تتناول مسائل يومية تتكرر باستمرار مثل دوام العاملين

- مشاكل حيوية ويكون نطاق آثارها واسع من المشكلات التقليدية على سير العمل مثل وضع الخطط.

- مشاكل طارئة وتحدث بشكل طارئ بسبب التغيير في الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة والتي يصعب التنبؤ بها أو عوامل أخرى كتعطل الآلات وتأخر وصول المواد.

ثانيا: المرحلة التطورية (تنامي القرار).

تتكون هذه المرحلة من خطوتين:

- ✓ **تحديد 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 وعلى نتائج وتجارب الآخرين في هذا المجال علما يجب أن تكون هذه البدائل ضمن حدود الموارد المتاحة أمام متخذي القرار.

لهذه فان عملية تحديد البدائل تتطلب من الإدارة ما يلي:

القدرة على تطوير الحلول والتصور في حقل إيجاد الحلول خاصة الجديد منها:

الاعتماد الواسع على التجارب والسجلات السابقة ومعلومات وخبرات الآخرين في نفس المجال حتى يمكن الإلمام بجميع المعلومات والنواحي المتعلقة بالمشكلة وبالتالي بكل الحلول الممكنة.

- ✓ **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.

حيث تتطلب دراسة كافية لكل بديل وتحديد النتائج المترتبة على كل بديل وتكلفة كل بديل (موازنة بين الايجابيات والسلبيات) بناء على المعايير الفنية واقتصادية واجتماعية محددة وبعد ذلك يقوم الرجل الإداري بمقارنة تلك البدائل مع بعضها البعض.

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

ثالثا: المرحلة النهائية.

تتشكل من ثلاث خطوات:

✓ **اختيار البديل الأنسب:** في هذه المرحلة يتم الاختيار 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 و العوامل الأخرى للمشكلة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال المرحلة السابقة، فقد يفضل أحيانا حل 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:

1. التأكد من قابلية البديل الذي تم اختياره للتنفيذ ومدى ملائمته للمتطلبات وللظروف الحالية للمؤسسة.

2. الصيغة العملية لهذا البديل بشكل قرار إداري وفقا للمتطلبات القانونية السائدة.

3. الأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل الأنسب.

4. مراعاة اختيار البديل الذي يساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

✓ **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 دورا مهما من الرجل الإداري (المدير) لإنجاح تنفيذ القرار مثل القيام بأعمال التحفيز للعاملين، ويعتبر القرار عديم القيمة والفائدة ما لم يتم تنفيذه.

✓ **المتابعة والملاحظة والمراقبة:** تتطلب هذه الخطوة من المدير متابعة تنفيذ القرار والتوجيه الذي يمارسه على رؤوسه المنفذين وعليه أن يقوم بأعمال الملاحظة لكيفية التنفيذ وهذا يتطلب المزيد من الأعمال الإدارية مثل الاتصال والارشاد وبعد ذلك يعمل المدير على تسجيل كل معوقات تنفيذ القرار ويستخلص الأخطاء لتطوير الحلول في المستقبل.

2. أهمية عملية اتخاذ القرار:

من المتعارف عليه أن القرار النهائي أهم ما يكون في حياة المنشآت والمنظمات، إذ يعتمد عليه في حل المشاكل بشكل جذري والتصدي لها، وتكمن أهمية اتخاذ القرار فيما يلي:

- الركيزة الأساسية في انجاز أنشطة المنظمة وممارستها لتحديد مستقبلها.
- الوسيلة الأساسية في رسم مستقبل المنظمة وتأثيره.
- يعتبر اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، حيث تعتمد عليه كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- الأداء الأول والأهم في تسيير وظائف المنظمة وإدارتها والتحكم بها.

- المحرك الرئيس للقيادة والوسيلة الأولى في تطبيق صلاحياتها على أرض الواقع.
- التداخل في مختلف المستويات الإدارية وإثبات وجودها فيها بحكم دورها في التحفيز والتوجيه على أداء الأنشطة.
- بلورة توجهات المؤسسة ورؤيتها المستقبلية للأمور.
- تقوية نقاط الضعف والتركيز على نقاط القوة وتنميتها.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار المالي ومشاكله.

1. العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار المالي:

تقع مسؤولية اتخاذ القرار في كافة المراحل السابقة على فرد واحد أو جماعة، وفي معظم الحالات يأتي القرار نتيجة لجهود أكثر من شخص واحد لدراسة وأبحاث لجنة أو عدد من اللجان المعدة والمشكلة لهذه الغاية.

وقد تتأثر القرارات الذارية بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة أو قد تؤدي إلى التأخر في إصدارها أو تلقى الكثير من المعارضة سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم، أو من المتعاملين مع المنظمة لعدم تحقيقها لغاياتهم ومصالحهم.

ومن هذه المؤثرات:

أولاً: عوامل البيئة الخارجية:

وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة وتتمثل فيما يلي:

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.
- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الإنتاج.
- التطورات التقنية والتكنولوجية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.
- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.
- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق

ثانيا: عوامل البيئة الداخلية:

يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المنظمة من حيث حجم المنظمة ومدى نموها وعدد العاملين معها مثل:

- عدم وجود نظام المعلومات داخل المنظمة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
- درجة المركزية وحجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي.
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.
- مدى توافر المواد المالية والبشرية والفنية للمنظمة.
- القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.
- ويظهر تأثير هذه العوامل بنواح أساسية متعددة ترتبط بما يلي:
- الظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار.
- تأثير القرار على مجموع الأفراد في المنظمة.
- الموارد المالية والبشرية والفنية المتاحة أمام إدارة المنظمة.

ثالثا: تأثير متخذ القرار (عوامل شخصية ونفسية) .

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

- **عوامل شخصية:** تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته وهناك الكثير منها التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، فالقرار يعتمد على الكثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد التي تطورت معه قبل وصوله إلى التنظيم وعليه تشكل عمليات اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة نوعية القرارات المتخذة في التنظيم.
- **عوامل نفسية:** منها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص ومنها ما يتعلق بالمحيط النفسي المتصل به في عملية اتخاذ القرار وخاصة في مرحلة اختيار البدائل من البدائل المتاحة.

رابعا: تأثير موقف اتخاذ القرار:

يعد التعدد في اختيار القرار من العوامل التي تعيق إصدار القرارات السليمة في الوقت المناسب مما يؤثر على المشكلة وفعالية حلها وسبب التردد في اتخاذ القرار هو علاقة القرارات في المستقبل الذي يتميز بعدم القدرة على تحديد ما سيحدث فيه بشكل دقيق، مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد أو في ظروف التأكد أو تحت درجة المخاطرة أو الظروف المتغيرة.

خامسا: عوامل أخرى مثل:

- **تأثير عنصر الزمن:** كلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لإيجاد قراره كلما كانت البدائل، المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر، وكلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار كلما تطلب منه السرعة في البت مما يقلل في البدائل المتاحة أمامه.
- **تأثير أهمية القرار:** كلما ازدادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه.

وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:

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

2. المشاكل التي تواجه عملية اتخاذ القرار:

من أهم الصعوبات أو المشاكل التي تعترض أي قرار مهما كان هو عدم وجود أي قرار يرضي الجميع بشكل كامل ولكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول ضمن الظروف والمؤثرات الراهنة، ولذا يمكن إجمال هذه المشكلات بما يلي:

- **عدم إدراك المشكلة وتحديد بدقتها:** إن صعوبة تحديد المشكلة بدقة من طرف متخذ القرار يجعل جميع قراراته تنصب على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية.
- **عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار:** والتي يجب إدراك الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية للمنظمة مما يؤدي إلى صعوبة تحقيق الأهداف حسب الأولوية.
- **نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات:** حيث تعد المعلومات مادة الإداري في اتخاذ القرارات، يجب أن تكون ممثلة للظاهرة المدروسة وجوهرية بحيث تستطيع الإدارة استخدامها ووضع التقديرات اللازمة حول الأوضاع القائمة والتنبؤ بما ستكون عليه الأمور مستقبلا وبالتالي فإن أي نقص في المعلومات الضرورية تضعف من قدرة الإدارة على التقدير والتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية ويرفع من درجة عدم التأكد لدى متخذ القرار مما ينتج عنه تخوفا من اتخاذ القرار.
- **عدم مرونة القوانين واللوائح والعمليات المعمول بها في المنظمات:** حيث أن معظم هذه اللوائح قد صيغت بظروف معينة وفي وقت معين وكانت مناسبة في ذلك الوقت بالتالي فإنها لم تعد ملائمة للمستجدات في الوقت الحاضر.

- ضعف الرقابة وعدم متابعة تنفيذ القرارات الإدارية: وبسبب ذلك قد تنفذ هذه القرارات بطريقة خاطئة بقصد أو بدون قصد مما يفقد المنظمة المصدقية عند اتخاذ قرارات أخرى لاحقة.
- كفاءة متخذ القرار: والتي تشمل درجة ذكائه وخبراته وقدراته العلمية والعقلية الجسدية داخل التنظيم في المنظمة بالإضافة إلى مدى تأثيره ببعض العوامل الأخرى كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة السياسية وما ينجم عنها خضوع الإدارة لسلطة الأعلى كالسلطة السياسية التي تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها مما يعكس لسلب على الأفكار والتطلعات متخذ القرار وبالتالي يؤثر على القرار ومن ثم على المنظمة ونجاحها.

المبحث الثالث: دور التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: دور النسب المالية في اتخاذ القرارات المالية واستخداماتها.

إن الهدف الرئيسي للتحليل المالي بالنسب هو فهم البيانات الواردة في القوائم والتقارير المالية من أجل تكوين قاعدة من المعلومات تساعد متخذ القرار عند اتخاذ قرارات مالي إضافة إلى استخداماتها التي سنتطرق إليها من خلال هذين الفرعين:

الفرع الأول: دور النسب المالية في اتخاذ القرار.

تعرف النسب المالية بأنها علاقة بين قيمتين ذات معنى أو محاولة لإيجاد العلاقة بين المعلومات الخاصيتين، إما اعتمادا على تحليل كل معلومة على حدة، واما بقائمة مالية لتزويد الهيئات المعنية بالتحليل المالي بفهم أفضل لوضعية المنظمة.

تقدم هذه 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 المؤسسة قراراتها الاستثمارية و المالية، نسب السيولة تعبر عن مدى قدرة المؤسسة الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، نسب النشاط تساعد المؤسسة في قراراتها المتعلقة بالتخطيط والرقابة المالية واتخاذ الإجراءات التصحيحية، كما انها تقيم إنجازات ونشاط المؤسسة في ضوء سلوك محدد.

الفرع الثاني: استخدامات النسب المالية في اتخاذ القرار.

منها تستخدم النسب في عدة قرارات:

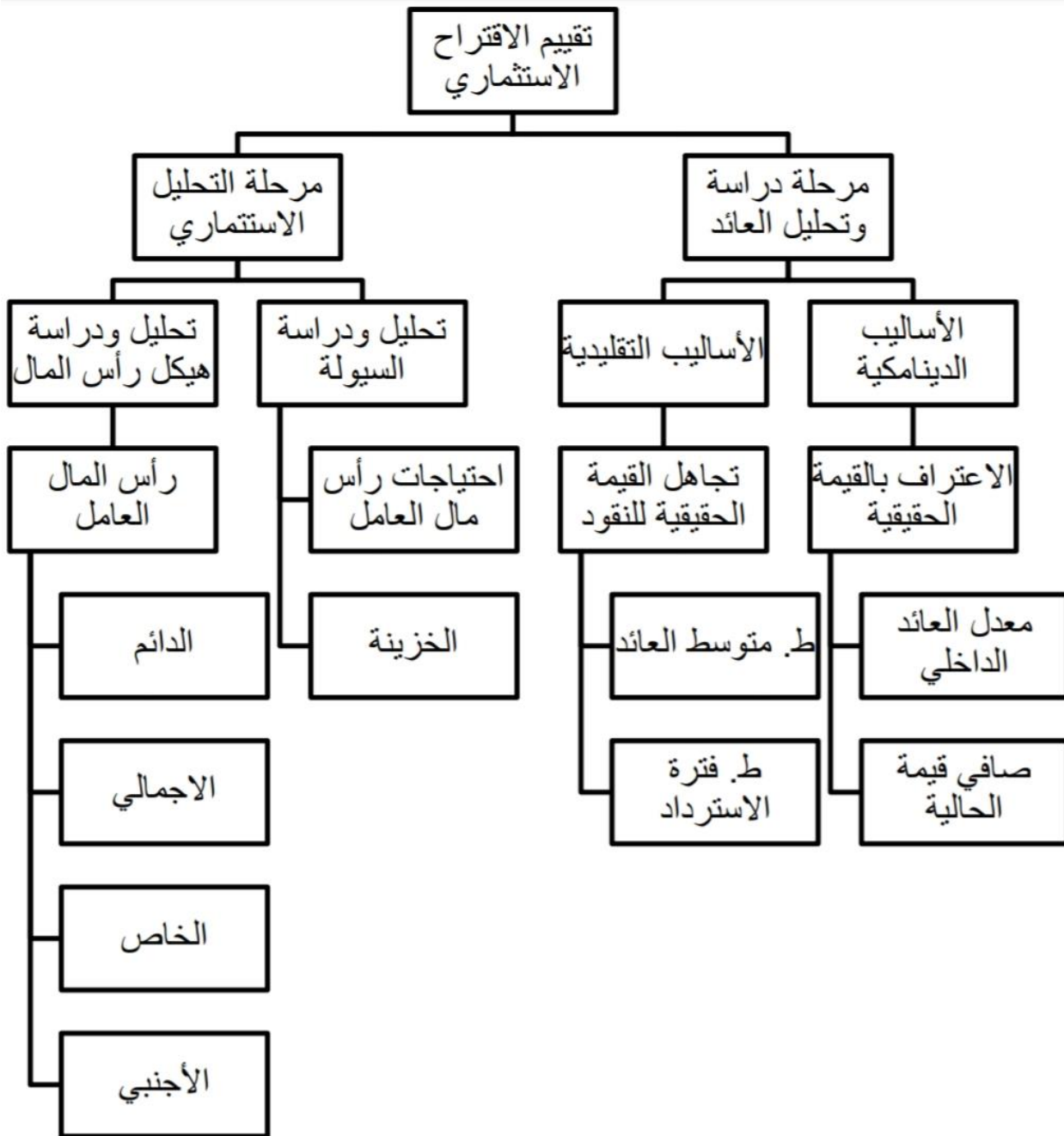
- استخدام النسب المالية في قرار التخطيط المالي للعمليات: بحيث يمكن للشركة اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء التشغيلي المستقبلي وكذلك قوائم المركز المالي التقديرية باستخدام النسب المستهدفة، وتعد هذه الأخيرة من واقع التقدير الشخصي والخبرة المكتسبة لمتخذ القرار، بالإضافة الى الاستعانة بالنسب المالية لشركات مماثلة في نفس القطاع الصناعي.

- استخدام النسب المالية في قرار الإنفاق العام: تستخدم في تقدير التدفقات النقدية الداخلة في عملية تقييم مشروعات الإنفاق الاستثماري، وتستخدم التدفقات النقدية في مجال الموازنة الرأس مالية بتقدير التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة، وترتبط التدفقات النقدية بالتوسعات الإنتاجية، والتي تتطلب زيادة الذمم المالية و المخزون لتنفيذ هذا الاقتراح الاستثماري، وقد يتضمن هذا الاقتراح في كثير من الأحوال إدخال منتجات جديدة أو عملية إنتاجية مختلفة أو نظام توزيعي جديد، إلا أنه من الصعب استخدام البيانات التاريخية لتحديد العلاقة بين الذمم النقدية و المخزون و بين المبيعات نظراً لطبيعة المقترحات الاستثمارية التي تغير من هذه العلاقات فإذا كان الاقتراح متشابهاً للاستثمارات الحالية فإنه من المقبول استخدام النسب المالية للشركة لتقدير حجم الأصول المالية وأوراق القبض، و المخزون التي تساعد على اتخاذ القرار المالي.

المطلب الثاني: دور المؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرارات المالية.

إن مؤشرات التوازن تعطينا الوضعية الحقيقية للمؤسسة كما أنها تقيم أداء المؤسسة، بحيث أنها تقدم للمدير المالي معلومات لاتخاذ القرارات المتعلقة بمصادر التمويل المثلى وقرارات تخطيط الاستثمارات، بالإضافة إلى هذا فهي تعطي معلومات حول سيولة المؤسسة وحول الهيكل المالي للمؤسسة، وبالتالي هي تساعد على اتخاذ القرار الأنسب باختيار أفضل مقترح استثماري، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 2 - 07: مراحل تقييم الاقتراح الاستثماري.



المصدر: يزيد، صفوان دحمان، التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، ص51

ويتم تقييم القرارات الاستثمارية عبر المرحل التالية:

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

• تحليل السيولة:

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

• تحليل هيكل رأس المال:

يهدف هذا التحليل إلى التحقق من أن التمويل يتلاءم مع الاستثمار من حيث النوع والمدة بالنسبة للاستثمارات الثابتة، أو الاستثمارات في رأس المال العامل وعلى ضوء نتائجه تتخذ القرارات المناسبة لإعادة التوازن المالي، أو المحافظة عليه بأقل التكاليف الممكنة.

المطلب الثالث: دور تحليل الاستغلال وعتبة المردودية في اتخاذ القرارات المالية.

سوف نقسم هذا المطلب إلى فرعين، بحيث تناولنا في الفرع الأول دور تحليل الاستغلال في اتخاذ القرارات المالية أما في الفرع الثاني فسننتقل إلى توضيح دور عتبة المردودية في عملية اتخاذ القرار المالي.

الفرع الأول: دور تحليل الاستغلال في اتخاذ القرار المالي.

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

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

كما أن تحليل الاستغلال يساعدنا على اتخاذ القرارات التخطيطية بحيث يعتبر مفهوم التكلفة المناسب لاتخاذ مثل هذه القرارات هو التكلفة التفاضلية، كما أن القرارات عادة ما تتعلق بالمستقبل فتكون تكلفة المتوقعة في المستقبل.

الفرع الثاني: دور عتبة المردودية (تحليل نقطة التعادل) في اتخاذ القرارات المالية.

يمكن الاستفادة من تحليل نقطة التعادل أو عتبة المردودية في اتخاذ العديد من القرارات المالية منها:

✓ قرار إدخال منتج جديد:

حينما تواجه الإدارة مشكلة إدخال منتج جديد، فإنها تريد معرفة حجم إنتاج المبيعات اللازم لتغطية التكاليف بعد تحقيق الأرباح، وتحديد هذا الحجم مسبقا يساعد في اتخاذ القرار ويحمي الإدارة من الوقوع في أخطاء تكلفتها كثيرة.

✓ قرار التوسع في العمليات:

كذلك فإن الإدارة قد تواجه من حين لآخر مشكلة التوسع في العمليات الإنتاج والبيع، وهذا التوسع يجعل التكاليف الثابتة والمتغيرة تزيد بمقادير ونسب محددة كما أنه يزيد حجم المبيعات، وعليه يمكن الاستفادة من تحليل نقطة التعادل في دراسة مدى تأثير التوسع على التكاليف والتأثير على الربح أو الخسارة.

✓ قرار تحديد وسائل الإنتاج:

مع التطور المستمر في تكنولوجيا وسائل الإنتاج تواجه الإدارة قرارات تغيير وتحديث وسائل الإنتاج الحالية بأخرى أحدث وأجود، وهذا التحديث يزيد من التكاليف الثابتة ولكنه يوفر في التكاليف المتغيرة، وربما يؤثر على حجم الإنتاج أيضا.

✓ قرار التسعير:

تواجه الإدارة دائما قرار التسعير واعداد التسعير في ظل التنافس المستمر، ويستفاد من تحليل نقطة التعادل في اتخاذ هذا القرار من حيث تأثير زيادة أو نقصان سعر البيع على الربح أو الخسارة.

✓ قرار اختيار الموقع:

تحاول المؤسسة اختيار مواقع المصانع بالاعتماد على عدة عوامل، منها دراسة التكاليف المرتبطة بكل موقع واختيار أنسبها بالاعتماد على تحليل التعادل لكل موقع.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل نستنتج ان عملية اتخاذ القرار تتطلب كمية هائلة من المعلومات الخاصة بالقرارات المالية نظرا لأهميتها والخصائص التي تتميز بها، كما تلعب أدوات التحليل المالي من مؤشرات التوازن والنسب المالية الى جانب تحليل الاستغلال وعتبة المردودية أدوار بالغة الأهمية في مساعدة على اتخاذ القرارات المالية الصائبة في المؤسسة الاقتصادية، وفي مقدمة تلك القرارات نجد تلك التي تتعلق بالاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح، وهي بمثابة قرارات رئيسية تحظى باهتمام كبير من طرف إدارة المؤسسة، اذ تسعى هذه الأخيرة جاهدة لتحسين النتائج المتخذة بناء على التحليل المالي لكي تتمكن من تحسين وضعها المالي ومنه اتخاذ القرارات المالية المناسبة، وبالتالي تجنبها اللجوء الى القرارات الأخرى الثانوية مثل قرار الادمج مع مؤسسة أخرى او اكثر، وكذلك قرار الإفلاس، وقرار التصنيف وغيرها من القرارات الممكن عند مواجهة المؤسسة لأي خطر قد يهددها بالزوال.

تمهيد:

تهدف كل مؤسسة اقتصادية بالدرجة الأولى الى تحقيق الربح من خلال الاستغلال الأمثل لموارد المتاحة، وذلك حفاظا على بقائها واستمرارها وتحقيق وضع مالي مريح، ولهذا وجب على كل مؤسسة في مرحلة ما اتخاذ قرار باستخدام أدوات التحليل المالي المختلفة والتي تساعد المؤسسة على حسن تطبيق السياسة المالية المسطرة مسبقا، وقد حاولنا اسقاط ما تم التطرق اليه في الدراسة النظرية على واقع ميناء مؤسسة ميناء مستغانم باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادية وتجاري وليذا قمنا بتقسيم الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء مستغانم.**المبحث الثاني: دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في مؤسسة ميناء مستغانم**

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء مستغانم.

يعد ميناء مستغانم جزء أساسي من البنية التحتية الخاصة بالنقل، فهة ضروري للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية من خلال تقديم العديد من الخدمات كالخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري.

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول مؤسسة ميناء مستغانم.

يتم تطوير ميناء مستغانم بما يتماشى مع متطلبات المنطقة حيث أصبح اليوم يمثل جزء أساسي من البنية التحتية الخاصة بالنقل في المنطقة، اذ انه يشجع استحداث مجموعة من الخدمات مقربة من المستلمين النهائيين عبر أروقة نقل متعددة الأنماط.

1. نشأة الميناء: كان ميناء مستغانم خليجا صخريا حادا يمتد بين الراس البحري لسلامندر والراس البحري لخروبة، استخدمه القراصنة لاقتسام الغنائم، سمي ميناء مستغانم فيما قبل 1833 بـ "مرسى الغنائم" ومن هنا سميت المدينة مستغانم. في سنة 1848، أنشئ اول رصيف للميناء بطول 80 متر ليصل امتداده الى 325 متر بحلول سنة 1881 انطلق اول مشروع لتهيئة الميناء في سنة 1882 وبعد ثلاثة سنوات من ذلك أعلن منه مشروعاً ذا منفعة عامة. تلت ذلك الاعمال تهيئة ضخمة بين 1890 و1904 انتهت بملاذ اول حوض للميناء. بعد بناء كاسرة الأمواج الجنوبية الغربية للميناء سنة 1941، تم انشاء الحوض الثاني برصيف طوله 430 متر فيما بين نهاية 1955 وبداية 1959.

2. نشأة مؤسسة ميناء مستغانم: يقدم ميناء مستغانم نوعين من الخدمات: الخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري، وتشرف على تسييره مؤسسة ميناء مستغانم وهي مؤسسة عمومية اقتصادية/ شركة ذات أسهم. **EPE \ EPM \ SPA** أنشأت في اطار الإصلاح المينائي الجزائري بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82 – 287 الصادر بتاريخ 14 اوت 1982. وفي 28 فيفري 1989 شقت مؤسسة ميناء مستغانم طريقها نحو الاستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية، حيث تم تحويلها بموجب عقد موثق من شركة عمومية ذات طابع اجتماعي الى شركة عمومية اقتصادية/ شركة ذات أسهم رأس مالها 25.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة.

انيط الى مؤسسة ميناء مستغانم انجاز المهام التالية:

- استثمار وتطوير ميناء مستغانم.
- استغلال الآلات والانشاءات المينائية.
- انجاز اعمال صيانة وتهيئة وتحديث للبنى المينائية الفوقية.
- اعداد برامج بناء وصيانة وتهيئة للبنى المينائية التحتية بالتعاون مع الشركاء الاخرين.
- مباشرة عمليات الشحن والتفريغ المينائي.

- مزاولة عمليات القطر، القيادة، الارساء وغيرها.
- القيام بكل العمليات التجارية، المالية، الصناعية، والعقارية ذات المباشرة او الغير المباشرة بموضوع مؤسسة ميناء مستغانم، بتاريخ 27 فيفري 2008، تم رفع راس مال الشركة الى 500.000.000 دج.

3. الموقع الجغرافي لميناء مستغانم وتصميمه: يقع ميناء مستغانم في الجهة الشرقية لخلج ارزيبو بين خطي عرض 35° و 56° شمالا وخطي طول 00° و 05° شرقا، ويحتوي على:

- كاسرة الأمواج: بطول 1830م.
 - المدخل البحري للميناء: شمالي غربي 100م وعمق 12م.
 - الاحواض: وتتكون من حوضين:
 - ✓ الحوض الأول: بمساحة مائة تقدر بـ 14 هكتار وعمق يتراوح بين 6.77م و 8.1م.
 - ✓ الحوض الثاني: بمساحة مائة تقدر بـ 16 هكتار وعمق يتراوح بين 6.95م و 8.22م.
 - الأرصفة: تحوي 10 محطات رسو بطول كلي يصل الى 1296 متر خطي مقسمة كما يلي:
 - ✓ الرصيف الشمالي الشرقي: 117 متر خطي "المحطة 0"
 - ✓ رصيف المغرب: 412 متر خطي "المحطة 1.2.3"
 - ✓ الرصيف الجديد: 217 متر خطي "المحطة الجديدة 8و9"
 - ✓ رصيف الاستقلال: 270 متر خطي "المحطة 4و5"
 - ✓ الرصيف الجنوبي الغربي: 280 متر خطي "المحطة 6 و7"
 - أرضية التخزين: بمساحة 44.430 م.
 - مرأب السيارات: بمساحة 24.000 م.
 - مرأب الحاويات: بمساحة 15.000 م وقدرة معالجة 15.000 حاوية سنويا.
 - المخازن: عددها 16 مخزن بمساحة 7455 م، تستخدم ثمانية مخازن لأغراض تجارية.
 - طرق المواصلات: وتتكون من:
 - ✓ الطريق الأرضي: 4885 متر خطي.
 - ✓ سكة الحديدية: 3747 متر خطي.
4. التسهيلات المينائية: وتتمثل التسهيلات المينائية في:
- ارشاد السفن: تأمنه لـ 24 سا / 24 سا مديرية قيادة الميناء بثلاثة سفن قيادة وزورقي إرساء.
 - قطر السفن: تقطر السفن التجارية ليلا ونهارا باستخدام قاطرة 2 ISSER ذات قوة 7100 حصان.

5. **الانشاءات المتخصصة:** وتشمل الانشاءات المتخصصة:
- **محطة الزيت نفضال:** أنشأت سنة 1929 بالرصيف الشمالي الشرقي على مساحة 2524 م.
 - **صومعة الحبوب التابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب:** أنشأت سنة 1986 على مساحة 4640م سعتها 30000 طن، وهي مجهزة بمضختين متحركتين بمعدل ضخ 300 طن من الحبوب/ ساعة لكل منها.
 - **صومعة السكر:** أنشأت سنة 1971 على مساحة 5697م، من طرف شركة التسيير والتوزيع الغذائي أصبحت تسمى فيما بعد شركة تكرير السكر، تصل سعة الاستقبال لديها الى 16000 طن من السكر الغير الموضب وقدرة العبور الى 150000 طن سنويا.
6. **تحديات الميناء:** يواجه الميناء عدة تحديات تتمثل في:
- محدودية عمق الأرصفة بـ 8.22م.
 - عدم كفاية طول الأرصفة ومساحة العبور والتخزين.
 - غياب مرأب الحريق المخصص لمعالجة المواد الخطيرة "مسجل في المخطط التنموي 2010"
 - مشكل بين التزاوج بين النشاط التجاري والبحري "157 زورق صيد حيث 43 منه خارج الولاية" مما ادى الى تعطيل أربعة محطات إرساء من جملة 10.
7. **الانعكاسات السلبية:** وتتمثل في:
- طول المكوث المؤدي أحيانا الى مهل إضافية للشحن والتفريغ.
 - تخفيف حمولة السفن الضخمة في الموانئ الأخرى مما يؤدي الى تعريفات شحن إضافية.
 - صعوبات على مستوى التخزين مسؤولة على توليد تعريفات إضافية للشحن والنقل.
 - اختناق مينائي ناتج عن التزاوج بين الأنشطة التجارية وانشطة الصيد البحري.

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة ميناء مستغانم وخصائص.

مؤسسة ميناء مستغانم كغيرها من المؤسسات تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هذا في ظل الخصائص التي تميزها.

الفرع الأول: أهداف مؤسسة ميناء مستغانم.

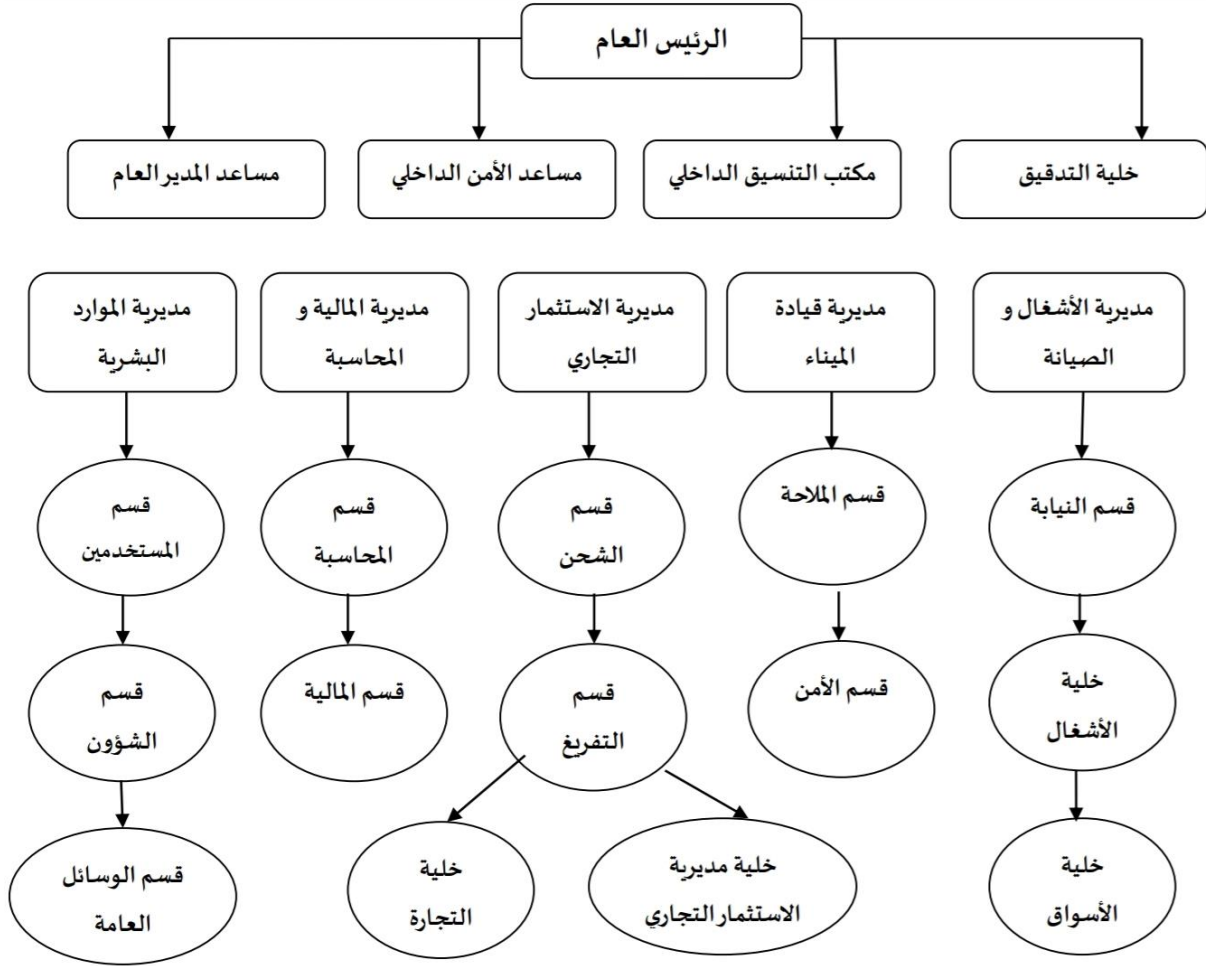
- تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدمة الزمنية، النوعية، الحماية والسعر.
- تقديم تسهيلات حقيقية (وسائل عبور ومعالجة وتخزين ذات كفاءة عالية).
- كون الأذان الصاغية لاهتمامات المتعاملين الاقتصاديين.
- تسيير أملاك الدولة.
- تسيير الاستثمار وتطوير ميناء مستغانم.
- استغلال الوسائل والتجهيزات المينائية.
- تنفيذ أشغال الصيانة والتهيئة وتجديد البنيات الفوقية للميناء.
- إصدار برنامج أشغال الصيانة والتهيئة وخلق بنيات مينائية بالتنسيق مع متعاملين آخرين متخصصين.
- تنفيذ عمليات الشحن والتفريغ والتشوين المينائية.
- تنفيذ عمليات القطر والإرشاد والرسو... الخ.
- تنفيذ كل العمليات التجارية، المالية، الصناعية، والعقارية المرتبطة بصفة مباشرة وغير مباشرة بالهدف الاجتماعي.

الفرع الثاني: مميزات وخصائص مؤسسة ميناء مستغانم.

- موقع جغرافي استراتيجي هام.
- وفرة طرق مواصلات نحو منطقة خلفية تتألف من 12 ولاية.
- محطات رسو متخصصة لسفن الأداء لتأمين الخطوط البحرية المنتظمة.
- إنشاءات متخصصة لمعالجة ناقلات الحبوب، السكر، الخمور وناقلات الزفت.
- قدرات تخزين مغطاة وغير مغطاة.
- حماية جيدة للبضائع.
- تنوع طرق تسليم البضائع السكة الحديدية، الطريق الأرضي "عبر التراب الوطني".
- بنى فوقية وتجهيزات وفق طموح المتعاملين الاقتصاديين.
- إطارات وعمال مهنيون ومدربون على عمليات الشحن والتفريغ.
- ساعات عمل متواصلة 24 سا / 24 سا و 7 أيام / 7 أيام.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم.

الشكل رقم 3 - 08: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم.



المصدر: من وثائق مؤسسة ميناء مستغانم.

شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم:

1. المديرية العامة: وظيفتها التسيير والمراقبة، التنظيم والسير الحسن للمؤسسة، تراقب جميع مديريات المؤسسة وتتكون من:

- **الرئيس "المدير العام":** هو الممثل القانوني للمؤسسة والمسؤول الأول في شكل الهرم القانوني للمؤسسة، يشرف على جميع الاعمال التي تقوم بها المؤسسة بمشاركة المدراء المنفذين والذين اقل منه درجة في هيكل المؤسسة.
- **مساعد المدير العام:** ويعتبر المستشار القانوني للمدير العام، حيث يساعده في اتخاذ القرارات المناسبة وفي كل الاعمال التي لها صلة بالمؤسسة.
- **مساعد الامن الداخلي:** وهو الشخص المخول قانونيا بحفظ الامن والسلامة داخل الحرم المؤسساتي.
- **مكتب التنسيق العام:** وهو الذي يتولى جميع المهام التي يصدرها المدير اليه، والمتمثلة في تبليغ المراسلات الداخلية مع جميع المديريات والحفاظ على التسيير الحسن للمؤسسة.
- **خلية التدقيق:** هذه الخلية لها علاقة مباشرة مع الإدارة العامة، وتتمثل مهامها في التأكد من احترام إجراءات التسيير، وكذلك تدقيق وفحص العمليات والأنشطة المختلفة للمؤسسة.

2. مديرية الموارد البشرية: تهتم هذه المديرية بتنظيم والتنسيق ومراقبة جميع الشؤون المرتبطة بتسيير المستخدمين والتكوين والوسائل العامة للمؤسسة وتتكون من الفروع التالية:

- **قسم المستخدمين والتكوين:** يقوم هذا القسم بالإشراف والمراقبة تنفيذ سياسة المؤسسة في إطار تسيير المستخدمين، كما يقوم بإعداد برامج التكوين والحرص على تطبيقها، بالإضافة الى مشاركته في اعداد الميزانية في إطار مصاريف المستخدمين ويتكون من المصالح التالية:
 - ✓ مصلحة المستخدمين والتكوين.
 - ✓ مصلحة الأجور والتكاليف.
 - ✓ المصلحة الاجتماعية.
- **قسم الوسائل العامة:** يهتم هذا القسم بتسيير الوسائل العامة ويتكون من مصلحتين:
 - ✓ مصلحة الوسائل العامة.
 - ✓ مصلحة تسيير المخزونات.
- **قسم الشؤون الاجتماعية:** يهتم هذا القسم بتسيير الأنشطة الثقافية والاجتماعية في المؤسسة ويتكون من مصلحتين:
 - ✓ مصلحة الخدمات الاجتماعية.
 - ✓ مصلحة النشاط الثقافي والرياضي.

3. مديرية المالية والمحاسبة: وهي المديرية المكلفة بتسيير الوضعية المالية للمؤسسة وذلك عن طريق وضع ميزانيات محددة لكل سنة ومدى مطابقتها للأهداف المسطرة، واحصاء كل العمليات المالية التي نفذت خلال السنة الواحدة، وامساك الدفاتر التجارية المبينة لنشاط التجاري وتتكون من:

- **قسم المحاسبة:** يشرف هذا القسم على جميع العمليات الحسابية وفقا لنظام المحاسبي المالي ويتكون من مصلحتين:
 - ✓ مصلحة المحاسبة العامة.
 - ✓ مصلحة المحاسبة التحليلية.
- **قسم المالية:** يشرف على التسيير المالي للمؤسسة واعداد ومتابعة الميزانية ويتكون من مصلحتين:
 - ✓ المصلحة المالية.
 - ✓ مصلحة التحصيلات.
- 4. **مديرية الاستثمار التجاري:**

وتتفرع هذه المديرية الى:

 - **قسم الشحن والتفريغ:** يهتم هذا القسم بعملية الشحن والتفريغ والتخزين ويتكون من ثلاثة مصالح:
 - ✓ مصلحة الشحن والتفريغ.
 - ✓ مصلحة التخزين.
 - ✓ مصلحة الحاويات.
 - **القسم التجاري:** ينظم مهام مصلحة الفواتير، الأملاك والانشاءات المتخصصة، يسهر على ترجمة وتطبيق سلم الاثمان المعمول به وينقسم الى:
 - ✓ مصلحة الفواتير واملاك الدولة.
 - ✓ مصلحة الاحصائيات.
 - **خلايا مديرية الاستثمار التجاري:** تنضم هذه المديرية الخلايا التالية:
 - ✓ **خلية الدراسة والتخطيط:** وهي الخلية التي تقوم بإعداد مخططات شهرية وسنوية توضح فيها نسبة النشاط التجاري لكل شهر، مع إحصاء عدد السفن الراسية خلال شهر واحد.
 - ✓ **خلية التسويق:** هي الخلية التي يتمحور دورها الأول في التعريف بالميناء ودوره الجيو استراتيجي بمنطقة الغرب الجزائري كونه يعتبر همزة وصل بين الغرب الجزائري ومنطقة الوسط الجنوب الجزائري.
 - ✓ **خلية المنازعات:** وهي الخلية المتخصصة في جميع المنازعات التي قد تنشأ اثناء تنفيذ العمل.
- 5. **مديرية قيادة الميناء:** تقوم هذه المديرية بتأمين حركة الملاحة "دخول السفن، خروجها، تحويبها من مركز رسوها الى اخره..." وتأمين الحدود المينائية وتتكون من:
 - **قسم الملاحة:** يشرف مباشرة على جميع البحارة والملزمين بتنفيذ الأوامر الصادرة لهم من طرف مسئولهم المباشرين ويلزم ان يكون هؤلاء البحارة متمتعين بشهادات تبرز كفاءة كل بحار حدة ودرجة التصنيف حيث بدون هذه الشهادات لا يمكن للبحار ان يتولوا مهامهم في المؤسسة.
 - **قسم الامن:** يختص في حفظ على الامن من كل الاخطار المخصص للعمل.

6. مديرية الاشغال والصيانة: وهي المديرية المختصة بالأشغال والصيانة ويقصد بالأشغال كل الاعمال التي من شأنها توفير الإجراءات الملائمة للسير الحسن للعمل وتتكون هذه المديرية من:

- قسم الصيانة: يقوم قسم الصيانة بتنسيق وتصميم ومراقبة جميع أنشطة حفظ وصيانة وإصلاح المعدات بالإضافة الى استبدال المعدات وقطع الغيار ويتكون من مصلحتين:
 - ✓ مصلحة الصيانة.
 - ✓ مصلحة العتاد.
- قسم الاشغال: يهتم هذا القسم بتنفيذ ومراقبة مشاريع تطور وتهيئة الميناء واعمال الصيانة ويتكون من مصلحة الاشغال والصيانة، تشرف هذه المصلحة على تنفيذ اعمال صيانة أصول المؤسسة.

المبحث الثاني: دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في مؤسسة ميناء مستغانم.

سننظر في هذا المبحث إلى دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المناسبة في مؤسسة ميناء مستغانم وذلك من خلال إبراز كل من مؤشرات التوازن المالي ومختلف النسب المالية في المساعدة على ذلك بالاعتماد على الميزانية المؤسسة المختصرة.

المطلب الأول: دور مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرارات في مؤسسة ميناء مستغانم.

أولاً: عرض الميزانية المختصرة لسنتي 2017 و2018:

جدول رقم 3 - 02: الميزانية المختصرة لمؤسسة ميناء مستغانم 2018/2017.

السنوات	2017	النسبة	2018	النسبة
استخدامات ثابتة	1258849555.74	%63.51	1166634640.50	%44.47
أصول جارية	723403477.96	%36.49	1456604784.94	%55.53
قيم الاستغلال	20486070.80	%1.03	33472899.49	%1.28
قيم قابلة لتحقيق	54605415.66	%2.75	113896956.74	%4.34
قيم جاهزة	648311991.50	%32.71	1309234925.71	%49.91
مجموع الأصول	1982253033.70	%100	2623239425.44	%100
أموال دائمة	1680472751.32	%84.78	2219526858.84	%84.61
أموال خاصة	1485394654.53	%74.93	169148015.81	%64.48
ديون طويلة الاجل	195078096.80	%9.84	528046707.03	%20.13
ديون قصيرة الاجل	301780282.37	%15.22	403712565.77	%15.39
مجموع الخصوم	1982253033.70	%100	2623239425.44	%100

المصدر: من وثائق المحاسبة للمؤسسة.

ثانياً: حساب مختلف مؤشرات التوازن المالي:

إن متخذ القرار يستعين بمؤشرات التوازن المالي لمعرفة البنية المالية للمؤسسة في حالة توازن أم لا، بحيث تساعد المعلومات في مصادر التمويل المثلى وقرار التخطيط ومعلومات حول السيولة، والهيكل المالي للمؤسسة مما يساعد في اتخاذ القرار الاستثماري المتمثل في:

جدول رقم 3 - 03: التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي لسنة 2017 و2018:

2018	2017	العلاقة	البيان
1052892218.34	421623195.8	أموال دائمة- أصول ثابتة	رأس المال العامل الدائم
1456604784.94	723403477.96	مجموع الأصول المتداولة	رأس المال العامل الإجمالي
524845511.31	226545098.79	الأموال الخاصة - الأصول الثابتة	رأس المال الخاص
931792722.8	496858379.17	ديون طويلة الاجل + ديون قصيرة الاجل	رأس المال العامل الأجنبي
- 256342706.54	- 22668795.91	(الأصول المتداولة - قيم جاهزة) - ديون قصيرة الاجل	احتياجات رأس المال العامل
1309234924.88	648311991.71	رأس المال العامل - احتياجات رأس مال العامل	الخزينة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الميزانية.

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

- ✓ بالنسبة لرأس المال العامل: كما سبقنا الإشارة إليه سابقا هناك أربعة أنواع لرأس المال العامل.
- الدائم رأس المال العامل: نلاحظ أن رأس مال العامل موجب في كلتا السنتين موجب مما يدل على أن المؤسسة تمتلك هامش أمان، أي أن الأموال الدائمة كافية لتمويل جميع الاحتياجات المالية الثابتة بالإضافة إلى قدرتها على تغطية جزء أصولها الجارية انطلاقا من أموالها الدائمة.
- رأس المال العامل: إن القيمة المعتمدة لرأس المال العامل الإجمالي للمؤسسة خلال سنة 2018 مقارنة برأس المال العامل الأجنبي يدل على امتلاك المؤسسة لسيولة معتبرة وهذا بعد مل كانت القيمة منخفضة سنة 2017.

• **رأس المال العامل:** نلاحظ أن رأس المال الخاص موجب خلال فترة الدراسة هذا ما يعني أن المؤسسة قادرة على تمويل أصولها الثابتة من موردها الخاص دون الاعتماد على الموارد الخارجية وبالتالي فإن الموارد المالية المخصصة لتمويل الاستثمارات الرأسمالية هي مصادر داخلية.

• **رأس المال العامل الأجنبي:** إن القيمة المنخفضة لرأس المال العامل الأجنبي مقارنة بالأصول الخاصة يعني أن المؤسسة مستقلة مالياً أي عدم تدخل الأطراف الخارجية في سياستها، وكذلك القيمة المنخفضة لرأس المال الأجنبي يعني أن المؤسسة بإمكانها الحصول على قروض إضافية وبسهولة.

✓ **بالنسبة لاحتياجات رأس المال العامل:** نلاحظ أن قيم احتياجات رأس مال العامل سالبة في كلتا الحالتين وهذا يعني أن احتياجات الدورة أقل من موردها وهذا راجع إلى التزايد الذي عرفته الديون القصيرة الأجل.

✓ **بالنسبة للخزينة:** نلاحظ أن الخزينة خلال السنتين موجبة وهي وضعية حسنة للمؤسسة مع ارتفاعها في سنة 2018، كما يمكن القول بأن رأس المال العامل الدائم غطى تغطية كلية لاحتياجات المؤسسة من رأس المال العامل، وهذا يرجع إلى اتخاذ المؤسسة استراتيجيات مثبتة لتحسين الخزينة إلى المستوى المطلوب وتحسين وضعيتها المالية لغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة.

المطلب الثاني: دور النسب المالية في اتخاذ القرار لمؤسسة ميناء مستغانم.

سننتقل في هذا المطلب إلى دراسة النسب المختلفة التي تخص المؤسسة محل الدراسة، وهي كما يلي:

أولاً: نسب السيولة .

سنقوم بدراسة مختلف نسب السيولة لمعرفة مدى مقدرة أصول المؤسسة المتداولة على سداد التزاماتها اتجاه الغير في مواعيد استحقاقها.

الجدول رقم 3 - 04: نسب السيولة.

البيان	العلاقة	2017	2018
السيولة العامة	الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة	2.40	3.61
السيولة السريعة	(الأصول المتداولة - المخزون) / الخصوم المتداولة	2.33	3.53
السيولة الجاهزة	القيم الجاهزة / الخصوم المتداولة	0.99	1.26

المصدر: من اعداد الطلب بالاعتماد على ميزانية المؤسسة.

- من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه يمكن تسجيل عدة ملاحظات وهي كالتالي:
- ✓ **بالنسبة للسيولة العامة:** نلاحظ أن نسبة السيولة العامة ارتفعت خلال سنة 2018 مقارنة مع سنة 2017 وهي تعتبر نسب مقبولة فهي أكبر من الواحد الصحيح، ما يعني أن المؤسسة غطت كل التزاماتها قصيرة الأجل بأصولها المتداولة وبالتالي فالمؤسسة لديها سيولة كافية.
 - ✓ **بالنسبة للسيولة السريعة:** نلاحظ أن نسبة السيولة السريعة خلال السنتين مرتفعة جدا وهي تفوق النسبة المثلى والتي يجب أن تتراوح بين 0.3 و0.5 وهذا ما يدل على أن المؤسسة قادرة على تسديد ديونها قصيرة الأجل بالقيم للتحقيق والقيم الجاهزة.
 - ✓ **بالنسبة للسيولة الجاهزة:** كما سبق الإشارة إليها فان هذه النسبة تعد أكثر صرامة في قياس سيولة المؤسسة، وهنا نلاحظ أن نسبة السيولة الجاهزة للمؤسسة خلال فترة الدراسة هي نسبة مرتفعة وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على القيم الجاهزة المتوفرة لدى المؤسسة للوفاء بالالتزامات القصيرة الأجل أي دون اللجوء إلى كل قيمة غير جاهزة.

ثانيا: نسب الهيكلية.

لقياس درجة اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أنشطتها، سنقوم بحساب ما يلي:

الجدول رقم 3 - 05: نسب الهيكلية.

2018	2017	العلاقة	البيان
0.35	0.25	مجموع الديون / مجموع الأصول	نسبة التمويل الخارجي
1.90	1.33	الأموال الدائمة / الأصول الثابتة	نسبة التمويل الدائم
1.45	1.18	الأموال الخاصة/ الأصول الثابتة	نسبة التمويل الذاتي
0.76	0.88	الأموال الخاصة/ الأموال الدائمة	نسبة التمويل المالي

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الميزانية.

- من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه يمكن تسجيل عدة ملاحظات وهي كالتالي :
- ✓ **بالنسبة للتمويل الخارجي:** تعبر هذه النسبة عن مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي لأصولها، قدرت هذه النسبة خلال كل من السنتين بأقل من 0.5 وهذا ما يساعد في كسب ثقة الممولين في قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها.
 - ✓ **بالنسبة للتمويل الدائم:** نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم أكبر من الواحد خلال كل من السنتين حيث قدرت سنة 2017 بـ 1.30 ثم ارتفعت سنة 2018 الى 1.90، وهذا ما يدل على أن الأموال الدائمة غطت الأصول الثابتة وهذا ما يدل على أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل.

✓ **بالنسبة للتمويل الذاتي:** توضح هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة في تمويل استثماراتها بإمكانياتها الخاصة، وبما أن هذه النسبة تفوق الواحد فإن ذلك يعني أن كل الأصول الثابتة ممولة عن طريق الأموال الخاصة وهذا مؤشر على الاستقلالية المالية للمؤسسة في تمويل استثماراتها مع تحقيق فائض خلال فترة الدراسة.

✓ **بالنسبة للاستقلال المالي:** نلاحظ أن المؤسسة لا تتمتع باستقلالية مالية لأن النسبة اقل من الواحد خلال كل من السنتين وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد على القروض بشكل متوسط في تمويل نشاطها ما يدل على أنها بحاجة إلى مصادر أخرى لتمويلها أي لتمويل خارجي.

ثالثاً: نسب المردودية.

تقيس هذه النسب مدى كفاءة الإدارة في استخدام الموارد الموجودة بحوزتها بهدف تحقيق أفضل عائد، وهي تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة وتتمثل نسب المردودية فيما يلي:

الجدول رقم 3 - 06: نسب المردودية.

2018	2017	العلاقة	البيان
0.23	0.19	النتيجة الصافية/ رقم الاعمال	نسبة الربحية التجارية
0.16	0.21	النتيجة الصافية/ الأموال الخاصة	نسبة الربحية المالية
0.10	0.16	النتيجة الصافية/ مجموع الاصول	نسبة الربحية الاقتصادية

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الميزانية المالية وحسابات النتائج.

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

✓ **بالنسبة للمردودية التجارية:** كما سبق الإشارة فإن نسبة المردودية التجارية تستعملها المؤسسة عادة لمعرفة كفاءتها في القطاع الذي تنتمي إليه وهي تبين إمكانية تحقيق المؤسسة للأرباح وكذا مقاومة المنافسة، وهنا نلاحظ أن المردودية التجارية للمؤسسة منخفضة وهذا ليس لصالح المؤسسة.

✓ **بالنسبة للمردودية المالية:** من خلال الجدول نرى انخفاض في المردودية المالية سنة 2018 وهذا بسبب انخفاض النتيجة الصافية مقارنة بارتفاع الأموال الخاصة ويرجع هذا الانخفاض إلى عدم كفاءة المؤسسة في استغلال الأموال الخاصة.

✓ **بالنسبة للمردودية الاقتصادية:** نلاحظ أن هناك انخفاض في المردودية الاقتصادية لسنة 2018 بنسبة 0.06 وهذا راجع للارتفاع الكبير لأصول المؤسسة ومنه فإن المردودية الاقتصادية ضعيفة نوعاً ما في المؤسسة.

رابعاً: نسب النشاط.

يستخدم هذا النوع من النسب في التقييم والتعرف على الطريقة التي تقوم بها مؤسسة الأعمال في إدارة أصولها ومخزونها من البضاعة وكذلك مقدرتها على تحصيل ديونها في مواعيد استحقاقها.

الجدول رقم 3 - 07: نسب النشاط.

البيان	العلاقة	2017	2018
مدة التخزين	(متوسط المخزون/ المشتريات) 360*	213 يوم	360 يوم
مدة قرص الزبائن (فترة التحصيل)	(رصيد المدينين/ رقم الاعمال) 360*	16 يوم	24 يوم
مدة دين المورد (فترة الدفع)	(رصيد الدائنين/ المشتريات) 360*	50 يوم	42 يوم

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الميزانية المالية وحسابات النتائج.

نلاحظ من الجدول أن مدة دوران الزبائن سنة 2017 هي 16 يوم ومدة دوران الموردين هي 50 يوم، أي ان لدى المؤسسة مهلة 34 يوم بعد تسديد الزبائن لما عليهم حتى تسديد الموردين لها عليها.

مكا نلاحظ من الجدول أن مدة دوران الزبائن سنة 2018 هي 42 يوم ومدة دوران الموردين هي 42 يوم، أي ان لدى المؤسسة مهلة 18 يوم بعد تسديد الزبائن لما عليهم حتى تسديد الموردين لها عليها.

المطلب الثالث: اتخاذ القرار من خلال تحليل حسابات النتائج.

سنقوم من خلال هذا المطلب بتحليل مختلف النتائج للمؤسسة من خلال جدول حسابات النتائج في فترة الدراسة، فتحليله يؤدي بنا لمعرفة ما حققته المؤسسة من نشاطها العادية والغير العادية، لاعتباره من أهم المقاييس التي يمكن بواسطتها الحكم على الإنجاز التي حققتها المؤسسة ومن أهم الحسابات التي يمكن من خلالها تحليل نشاط المؤسسة نذكر:

أولاً: القيمة المضافة للاستغلال.

تمثل الفرق من إنتاج السنة المالية واستهلاك السنة المالية وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{لقيمة المضافة للاستغلال} = (70/ح + 72/ح + 73/ح + 74/ح) - (62/ح + 60/ح)$$

الجدول رقم 3 - 08: القيمة المضافة للاستغلال

البيان	العلاقة	2017	2018
القيمة المضافة للاستغلال	انتاج السنة المالية - استهلاك السنة المالية	580958772.15	866983151.95

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على حسابات النتائج.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة المضافة عرفت زيادة في سنة 2018 مقارنة مع سنة 2017 وهذا راجع للزيادة في رقم الأعمال.

ثانياً: إجمالي فائض الاستغلال.

الجدول رقم 3 - 09: إجمالي فائض الاستغلال.

2018	2017	العلاقة	البيان
866983151.95	580958772.15	القيمة المضافة للاستغلال - (ح/63 + ح/64)	إجمالي فائض الاستغلال

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على جدول حساب النتائج.

نلاحظ من خلال الجدول أن إجمالي فائض الاستغلال زاد سنة 2018 مقارنة مع سنة 2017 وهذا يعود لزيادة القيمة المضافة وأعباء المستخدمين في تلك السنة.

ثالثاً: النتيجة العملياتية.

الجدول رقم 3 - 10: النتيجة العملياتية.

2018	2017	العلاقة	البيان
425678958.54	352837760.96	إجمالي فائض الاستغلال + (ح/75 + ح/78) - (ح/65 + ح/68)	النتيجة العملياتية

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على حسابات النتائج.

من خلال الجدول نلاحظ هناك زيادة في نتيجة العمليات لسنة 2018 وهذا راجع إلى زيادة في منتجات العمليات وانخفاض في أعباء العمليات مما يدل على قدرة المنتجات العملياتية في تغطية الأعباء العملياتية.

رابعاً: النتيجة الصافية للأنشطة العادية.

الجدول رقم 3 - 11: النتيجة الصافية للأنشطة العادية.

2018	2017	العلاقة	البيان
312971477.07	263549087.23	النتيجة العادية قبل الضرائب - (ح/95 + ح/92) + مجموع منتجات الأنشطة العادية - مجموع أعباء الأنشطة العادية	النتيجة الصافية للأنشطة العادية

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على حسابات النتائج.

سجلت المؤسسة في زيادة في النتيجة الصافية للأنشطة العادية خلال سنة 2018 وهذا راجع لقدرة منتجات الأنشطة العادية على تغطية أعباء الأنشطة العادية.

خامسا: النتيجة الصافية للسنة المالية.

الجدول رقم 3 - 12: النتيجة الصافية للسنة المالية.

2018	2017	العلاقة	البيان
312971477.07	263549087.23	النتيجة الصافية للأنشطة العادية + (ح/77) - (ح/76)	النتيجة الصافية للسنة المالية

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على حسابات النتائج.

نلاحظ أن صافي نتيجة السنة المالية موجبة خلال كل من السنتين وهذا ما يدل على قدرة المؤسسة على تحقيق التمويل الذاتي.

سادسا: القدرة على التمويل الذاتي.

التمويل الذاتي هو إمكانية المؤسسة لتمويل نشاطها انطلاقا من مواردها الذاتية (الداخلية) دون اللجوء إلى مصادر خارجية.

الجدول رقم 3 - 13: القدرة على التمويل الذاتي.

2018	2017	العلاقة	البيان
527664109.4	771146964.15	النتيجة الصافية + مخصصات الاهتلاكات والمؤونات	القدرة على التمويل الذاتي.

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على حسابات النتائج.

يتبين من خلال الجدول أن المؤسسة لها قدرة على تمويل نشاطها ذاتيا وبالتالي لا تلجأ إلى مصادر خارجية وهو ما يحقق استقلالية مالية للمؤسسة.

خلاصة الفصل.

ليقوم المحلل المالي باتخاذ قرارات مالية سليمة وتحقيق الأهداف والتوقعات المستقبلية التي تم رسمها، يجب عليه أن يعتمد في تحليله على عدة أدوات ومن بين هذه الأدوات نجد المؤشرات المالية والنسب المالية والتي تعتبر الأكثر شيوعاً واستخداماً في التحليل المالي، وذلك من خلال تحليل مختلف رؤوس الأموال العاملة بالإضافة إلى تحليل الخزينة حتى تعطي قراءة صحيحة للوضع المالي للمؤسسة وتسمح لها بالكشف عن نقاط القوة والضعف فيها مما يمنح المؤسسة مجالاً واسعاً لاتخاذ القرارات المالية المناسبة.

ومن خلال دراستنا لمؤسسة ميناء مستغانم فإن وضع المؤسسة المالية في وضع جيد سواء على المدى القصير أو المدى الطويل، فهي قادرة على تسديد التزاماتها ولا تعاني من عجز في السيولة، الشيء الذي يضمن لدائنوا هذه المؤسسة بالتعامل معها بكل ارتياح واطمئنان.

الخاتمة العامة:

يعتبر التحليل المالي أمار ضروريا وهاما، والذي يمكن من خلاله مراقبة نشاط المؤسسة عن طريق دراسة وضعها المالي خلال فترة زمنية معينة، من أجل الحصول على معلومات تساعد في اتخاذ القرارات الصائبة، ويمر التحليل المالي بعدة مراحل متسلسلة تتمثل في تصنيف الأرقام التي تحتويها القوائم المالية، ثم المقارنة بين عناصر الأصول والخصوم والمركز المالي بغية معرفة العلاقة التي بينها، وبعدها الحكم على المركز المالي للمؤسسة، كما أنه يهدف إلى التعرف على حقيقة الوضع المالي للمؤسسة ومدى كفاءة إدارتها، فمنها ما ، ولا يتم ذلك إلا بالاعتماد على أدوات التحليل المالي التي تساعد في دراسة وتحليل القوائم المالية تسمى بأدوات التحليل المالي الساكن، وتهتم بالحكم على التوازن المالي للمؤسسة ودراسة الوضعية المالية في لحظة معينة، ومنها ما تسمى بأدوات التحليل المتحرك وتهدف إلى دراسة ومتابعة حركة التغيرات التي تحصل في أموال المؤسسة.

أما عملية اتخاذ القرارات المالية فإنها تبنى على التفكير الموضوعي والدارسة العملية للوصول إلى البدائل الأنسب، إذ تنقسم هذه القرارات إلى قرارات الاستثمار، التمويل، توزيع الأرباح، الاندماج، التصفية وغيرها. وتمر عملية اتخاذ القرارات بعدة مراحل بدء بمرحلة البحوث والدارسات، بعدها تأتي مرحلة التحليل، وأخير مرحلة التخطيط والرقابة، إذ تهدف هذه العملية إلى زيادة الأرباح بأكبر قدر ممكن وكذا تعظيم ثروة الملاك، ومن العوامل التي تتأثر بها نجد عوامل بيئية خارجية كالتطورات التقنية والتكنولوجية، بالإضافة إلى عوامل بيئية داخلية كعدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد، بالإضافة إلى عوامل شخصية ونفسية تتعلق بشخصية متخذها. وفي الأخير يمكن القول بأن التحليل المالي يلعب دورا بالغ الأهمية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، من خلال المساعدة على اكتشاف نقاط القوة لتعزيزها وتدعيمها ونقاط الضعف لتصحيحها وتفاديها في المستقبل.

المراجع:

- مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مفلح محمد عقل، دار المستقبل للنشر، ص22.
- مذكرة ماجستير، مليكة زغيب 1997 ص17-19.
- رشاد العصار واخرون، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة1، دار البركة والتوزيع، عمان 2001 ص151.
- مريحي الياس، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة نيل شهادة ماستر، بسكرة، جامعة محمد خيبر 2014-2015 ص21.
- الحيايي وليد ناجي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، الطبعة1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- الحيايي وليد ناجي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، منشور الاكاديمية العربية في الدنيمارك، 2007
- العصار رشاد، الاخرس عاطف، عليان شريف، الهيني ايمان، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة1، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- الشيخ فهمي مصطفى، التحليل المالي، الطبعة1، فلسطين، 2008.
- مرعي عبد الحي، المعلومات المحاسبية بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، مؤسسة دار الجامعة، الإسكندرية، 1993.
- شيخة خميستي، "التسيير المالي للمؤسسة"، دار هومة، الجزائر، 2013.
- تيم فايز، "مبادئ الإدارة المالية"، الطبعة3، دار اثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- لزعم سمية، أثر الهيكلية المالية على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة قاصدي مرباح، 2011 – 2012.
- بن خروف جلييلة، "دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، – دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009.

المخلص:

بعد التطورات الملحوظة التي شاهدها المؤسسات الاقتصادية لقيت الوظيفة المالية اهتماما كبيرا لارتباطها بكافة نشاطات المؤسسة، فكل وظيفة على مستوى المؤسسة لها اثرها المالي، وكل القرارات التي تتخذ في بقية الوظائف تستشار فيها الوظيفة المالية، وكل القرارات التي تأخذ على مستوى أي مؤسسة اقتصادية تكون مسبقة بدراسات دقيقة وذلك عبر مختلف أدوات ووسائل التحليل المالي لمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة وتبرز نقاط القوة والضعف للمؤسسة وعليها يتم اتخاذ القرارات الصائبة التي نت شأنها رفع الأرباح او تجنب أي خطر يهدد المؤسسة من افلاس او خسائر مالية، وذلك بدراسة مختلف المؤشرات والنسب المالية وتحليل الاستغلال وعتبة المردودية.

الكلمات المفتاحية:

الوظيفة المالية، القرارات المالية، التحليل المالي، المؤشرات، النسب المالية، عتبة المردودية

Abstract.

After the remarkable developments witnessed by the economic institutions, the financial function received great attention because it is linked to all the activities of the institution. Accurate, through the various tools and means of financial analysis, to know the financial position of the institution and highlight the strengths and weaknesses of the institution, and it must take the right decisions that would raise profits or avoid any danger that threatens the institution from bankruptcy or financial losses, by studying the various indicators and financial ratios, analysis of exploitation and the threshold of profitability.

Key words

Financial function, financial decisions, financial analysis, indicators, financial ratios, profitability threshold