

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: تدقيق محاسبي ومراقبة تسيير قسم: العلوم المالية والمحاسبة

الموضوع:

دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة مؤسسة البيرق انجاز للبناء -فرناكة-مستغانم

تحت إشراف الأستاذة

بن زازة منصورية

من اعداد الطالبتين:

1. بلهوان خيرة
2. بن كباشة أم الخير

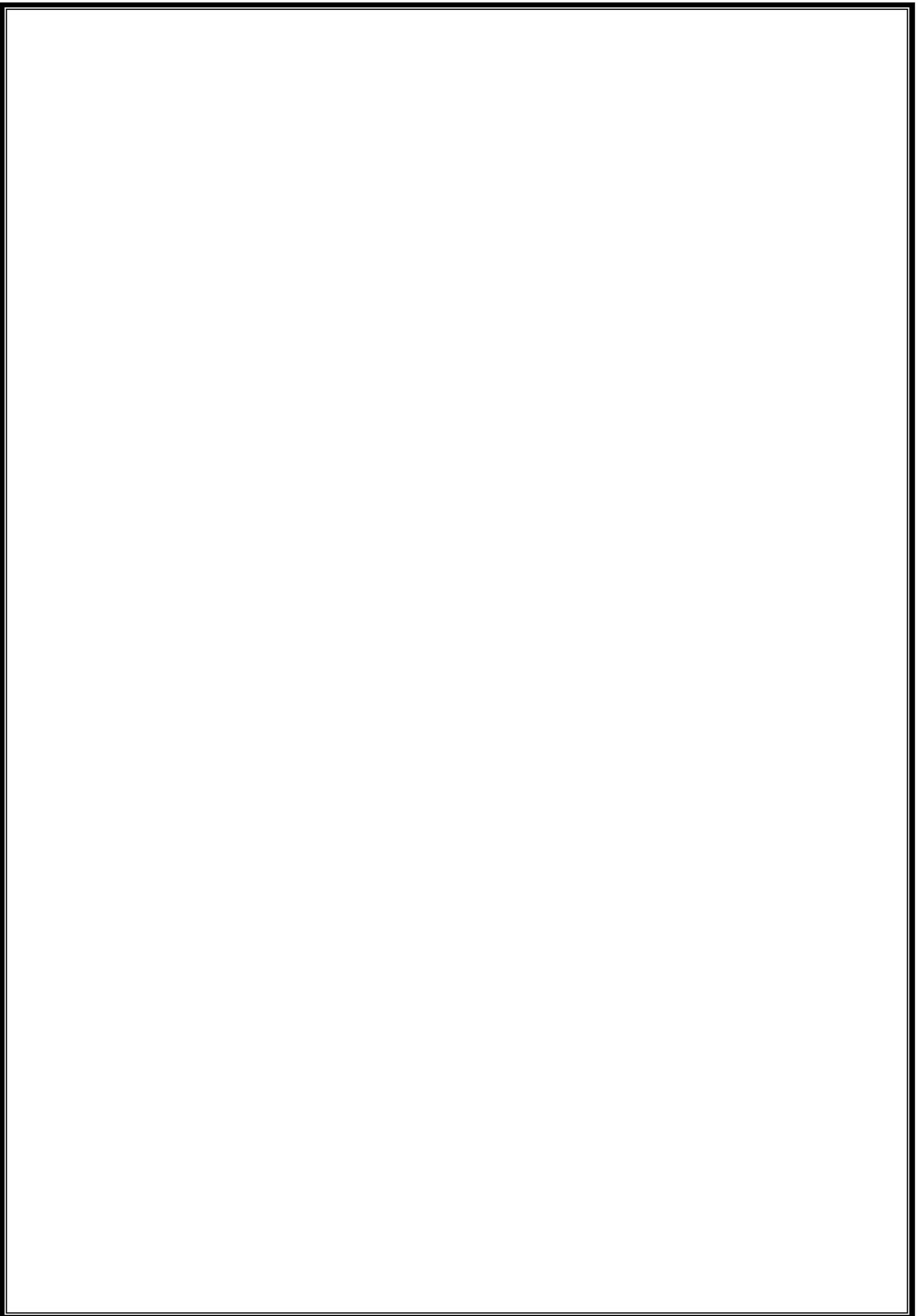
أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
د. بن زازة منصورية	أ.محاضرة (أ)	مقررة
د. برجى شهرزاد	أ.محاضرة (ب)	ممتحنة
د. مساوي مباركة	أ.محاضرة (ب)	رئيسية

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ

الرَّحِیْمِ



# كلمة شكر

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة ووفقنا إلى أداء هذا العمل والصلاة والسلام على نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم فرح لبزوغ فجر جديد وحرز يشوه الفراق بعد التجمع فواجب علينا شكرهم ووداعهم أنا أخطو خطواتي في تمار الحياة وأخص بجزيل الشكر والعرفان

الأستاذة: بن زانة منصورية التي تفضل بالإشراف على هذا العمل شكرا لها.

والى الوالدين الحبيبين الممتنين لهما بمساندتها بحبهما وعطفهما لنا . دعوانا الحمد هلل رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد أفضل الصلاة والسلام وأزكى التسليم

إلى كل طاقم المكتبة لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير شكرا لهم.

إلى كل من قدم لي أي معلومة أو نصيحة ودعوة.

لكم مني خالص الشكر والعرفان.

# الإهداء

ها هنا تنتهي مسيرتنا الدراسية الشكر هـلل أوال اهـدي تخرجي إلى والدي اللدان  
سانداني واللذان ينتظران مني هذه اللحظات لكي يشاركانني أفراحي  
إلى كل الأساتذة الذين درسوني من السنة الأولى إلى غاية سنة تخرجي الأساتذة  
والدكاترة الكرام .إلى الأستاذ المؤطر الذي ساعدني على إنجاز هذا العمل.  
إلى كل من صلى على الحبيب المصطفى محمد صلى الله عليه وسلم إلى التي تعبته  
لأرتاح وسهرت لأنام إلى التي كانت لي سنداً في دربي إلى الذي أسعى لرضاه، إلى  
أخلى ما املك

\*\*\*\*\*والدائي الكريمين\*\*\*\*\*

إلى أصدقائي الذي رافقاني طوال مشواري الدراسي.

إلى كل من عرفني من قريب أو من بعيد.

# فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
I	كلمة شكر
II	الإهداء
IV	فهرس المحتويات
IIV	قائمة الأشكال والجداول
أ-ب-ج	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: مدخل إلى التحليل المالي
2	مقدمة الى الفصل
3	<u>المبحث الأول: ماهية التحليل المالي</u>
3	○ <u>المطلب الأول: مفهوم التحليل المالي وخصائصه</u>
4	○ <u>المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحليل المالي</u>
5	○ <u>المطلب الثالث: أنواع التحليل المالي</u>
7	<u>المبحث الثاني: استعمالات التحليل المالي</u>
7	○ <u>المطلب الأول: مجالات التحليل المالي</u>
8	○ <u>المطلب الثاني: الأطراف المستفيدة من التحليل المالي</u>
10	○ <u>المطلب الثالث: نتائج التحليل المالي</u>
11	<u>المبحث الثالث: وسائل وأدوات التحليل المالي</u>
11	○ <u>المطلب الأول: القوائم المالية المستخدمة في التحليل المالي</u>
20	○ <u>المطلب الثاني: التحليل المالي بواسطة مؤشرات المالية</u>
23	○ <u>المطلب الثالث: التحليل المالي بواسطة النسب المالية</u>
25	خلاصة الفصل
26	الفصل الثاني: عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية

27	مقدمة الى الفصل
28	<u>المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار</u>
28	○ <u>المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار</u>
30	○ <u>المطلب الثاني: أنواع وعناصر اتخاذ القرار</u>
38	○ <u>المطلب الثالث: أساليب وأهمية اتخاذ القرار</u>
43	<u>المبحث الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار والعوامل والمشكلات التي تواجهها</u>
43	○ <u>المطلب الأول: مراحل عملية اتخاذ القرار</u>
46	○ <u>المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار</u>
48	○ <u>المطلب الثالث: المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ القرار</u>
49	<u>المبحث الثالث: دور التحليل المالي في عملية اتخاذ القرار</u>
49	○ <u>المطلب الأول: دور مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرار</u>
52	○ <u>المطلب الثاني: دور النسب المالية في اتخاذ القرارات</u>
55	○ <u>المطلب الثالث: أهمية التحليل المالي في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية</u>
56	خلاصة الفصل
57	<u>الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة البيرق انجاز للبناء فرناكة _مستغانم_</u>
58	مقدمة الى الفصل
59	<u>المبحث الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة البيرق انجاز</u>
59	○ <u>المطلب الأول: تقديم مؤسسة البيرق انجاز</u>
61	○ <u>المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة</u>
64	○ <u>المطلب الثالث: واقع التحليل المالي واتخاذ القرارات في مؤسسة اقتصادية</u>
66	<u>المبحث الثاني: التحليل المالي في مؤسسة البيرق وأثره على اتخاذ القرار</u>
66	○ <u>المطلب الأول: دور مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرار</u>
70	○ <u>المطلب الثاني: دور النسب المالية في اتخاذ القرار</u>

72	○ <u>المطلب الثالث: اتخاذ القرار من خلال جدول حساب نتائج المؤسسة</u>
75	خلاصة الفصل
76	الخاتمة العامة
79	المراجع
82	الملاحق
88	الملخص

# قائمة الأشكال والجداول

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	مراحل عملية اتخاذ القرار	45
02	مراحل تقييم الاقتراح الاستثماري	50
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة البيرق	61
04	الهيكل التنظيمي بمصلحة المالية والمحاسبة	63
05	التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة جانب الأصول	67
06	التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة جانب الخصوم	67

## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	جدول ميزانية المالية جانب الاصول	01
14	جدول الميزانية المالية جانب الخصوم	02
16	جدول الميزانية المالية المختصرة	03
18	جدول تغير الأموال الخاصة	04
66	جدول الميزانية المالية بالكتل لسنتي 2021-2022	05
68	جدول التحليل بواسطة الاتجاهات	06
69	جدول التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي لسنتي 2021-2022	07
70	جدول حساب نسب السيولة	08
70	جدول حساب نسب الهيكلية	09
71	جدول حساب نسب النشاط	10
72	جدول حساب نسب المردودية المالية والاقتصادية	11
72	جدول حساب القيمة المضافة للاستغلال	12
73	جدول حساب اجمالي فائض الاستغلال	13
73	جدول حساب النتيجة العملياتية	14
73	جدول حساب النتيجة الصافية للأنشطة العادية	15
73	جدول حساب النتيجة الصافية للسنة المالية	16
74	جدول حساب قدرة التمويل الذاتي	17

# المقدمة

### مقدمة:

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

بالإضافة إلى التعقيد الذي يصاحب عملية اتخاذ القرارات في العالم تزايدت فيه المنافسة وحالة عدم التأكد. ولذلك فإن القرارات الإدارية في مجال التشغيل أو الاستثمار أو التمويل لم تعد عملية سهلة على متخذ القرار القيام بها اعتماداً على الخبرة الذاتية دون دعمها بنتائج التحليل المالي وتوقعاته، وهذا يعني عدم اتخاذ أي قرار إداري إلا بعد إجراء دراسة معمقة وتحليل رقمي للقوائم المالية حتى يتسنى للمدير المالي اكتشاف نقاط القوة واستغلالها أحسن استغلال وتحديد مواطن الضعف لاتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة.

### ❖ إشكالية البحث

أصبحت عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية أمراً ضرورياً، ونظراً لأهمية الدور الذي يلعبه التحليل المالي في صناعة القرارات المالية الصائبة وتحسين الأداء المالي للمؤسسة، وبناءً على ما سبق يمكننا صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

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

✓ ومن خلاله يمكن طرح بعض التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو التحليل المالي
- كيف يتم الاعتماد على أدوات التحليل المالي في عملية اتخاذ القرار؟
- دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات للمؤسسة الاقتصادية؟

### ❖ الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية ارتأينا أن نضع الفرضيات التالية:

1. تكمن أهمية التحليل المالي في تبيان الحالة المالية للمؤسسة في فترة زمنية معينة، بغرض تحسينها.
2. تمثل أدوات التحليل المالي الركيزة الأساسية لدعم قرارات المؤسسة
3. يكشف لنا التحليل المالي نقاط الضعف في البنية المالية للمؤسسة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

### ❖ أهمية الدراسة :

تكمن أهمية البحث فيما يلي :

- تناوله بالدراسة والتحليل لموضوع هام وهو التحليل المالي ودوره في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة .
- كيفية استغلال متخذي القرارات لنتائج الصادرة من التحليل المالي لإعطاء دقة في القرارات المالية المتخذة .

## المقدمة العامة

○ أهمية ودور التحليل المالي في اتخاذ القرار.

### ❖ هدف الدراسة: يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في

- محاولة إظهار أهمية التحليل المالي في اتخاذ القرار لمؤسسة.
- الاحتكاك المباشر بالميدان العملي للمؤسسة.
- التعرف على كفاءة التحليل المالي ومدى فعاليته في تشخيص المشكلة في الميدان.
- محاولة التعرف على الأسلوب المنتهج في اتخاذ القرارات من طرف المؤسسة للمحافظة على توازنها المالي

### ❖ أسباب اختيار الموضوع :

تتمثل أسباب اختيار لهذا الموضوع :

- التحليل المالي موضوع متنوع كثيرا ومعقد.
- التعرف على أثر التحليل المالي على أداء المؤسسة.
- الرغبة في التعمق أكثر في دراسة أدوات التحليل المالي.

### ❖ منهجية الدراسة:

ولمعالجة موضوع مذكرتنا هذا والإجابة على الإشكالية اتبعنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي حيث يظهر المنهج الوصفي في عرض وتحليل جميع المعلومات وهذا بإعطاء مختلف مفاهيم التحليل المالي وكيفية استخدام أدوات التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات كذلك استخلاص النتائج من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة البيروق انجاز للبناء وذلك بالاعتماد على الميزانية المحاسبية وجدول حسابات النتائج للفترة المدروسة بالإضافة إلى معلومات تخص موضوعنا.

### ❖ دراسات سابقة:

نظرا للدراسات التي تناولنا موضوع التحليل المالي ودوره في تقييم الأداء، سنحاول في هذا الجزء التطرق إلى الدراسات السابقة التي تمكننا على الحصول على مختلف المصادر.

✓ بن داني فتيحة، بن عدودة منصورية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة مستغانم، 2017\_2018.

(عنوان هذه الرسالة) دور التحليل المالي في اتخاذ القرار، حيث حاول معالجة ما إذا كان التحليل المالي يعتبر كأداة اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، حيث الدراسة الميدانية كانت على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه \_ وحدة مستغانم.

✓ هاني منور، مذكرة نيل شهادة ماستر، جامعة مستغانم، 2016 – 2017.

(عنوان هذه الرسالة) دور التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة، حيث حاول دراسة كيف يمكن للمؤسسة استعمال التحليل المالي كأداة لتحسين وضعيتها المالية، حيث أسقط الدراسة الميدانية على واقع وحدة تغذية الأنعام بمستغانم.

### ❖ هيكل البحث :

قصد الإلمام والإحاطة التامة بالموضوع بغية الوصول إلى الاستنتاجات ذات صلة للتحقق من صحة الفرضيات الخاصة بالموضوع تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول على النحو التالي:

### • الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للتحليل المالي الذي قمنا بتقسيمه الى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: تحدثنا عن ماهية التحليل المالي
- المبحث الثاني: تحدثنا عن مجالات التحليل المالي والأطراف المستفيدة منه بالإضافة الى نتائجه
- المبحث الثالث: تحدثنا عن أدوات المستخدمة في التحليل المالي

### • الفصل الثاني:

سيخصص هذا الفصل للتطرق إلى مفهوم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية الذي قمنا بتقسيمه الى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: تطرقنا عن مفهوم عملية اتخاذ القرار
- المبحث الثاني: تطرقنا فيه عن مراحل عملية اتخاذ القرار والمشكلات التي تواجهها
- المبحث الثالث: تطرقنا فيه عن دور التحليل المالي في عملية اتخاذ القرار

### • الفصل الثالث:

سيخصص هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة البيرق للبناء، وهذا من خلال تقديم عام للمؤسسة وهيكلها التنظيمي بالإضافة الى أهم مشاريعها،

واقع التحليل المالي واتخاذ القرارات في المؤسسة، بالإضافة الى دراسة وتحليل أهم أدوات التحليل المالي

# الفصل الأول:

مدخل الى التحليل المالي

## مقدمة للفصل:

يتم تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة التحليل المالي حيث يعتبر خطوة مهمة وأساسية في اتخاذ القرارات المستقبلية ولا يقتصر دوره في إدارة المؤسسة فقط بل يقوم أيضا بتحليل القوائم المالية وذلك باستعمال أدوات تحليلية من قبل المحللين.

وسنحاول في هذا الفصل الإلمام بمختلف جوانب التحليل المالي من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث وهي كالتالي:

**المبحث الأول:** ماهية التحليل المالي.

**المبحث الثاني:** استعمالات التحليل المالي.

**المبحث الثالث:** وسائل وأدوات التحليل المالي.

**المبحث الأول: ماهية التحليل المالي.**

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تعريف وخصائصه وأهمية وأهداف التحليل المالي، وكذلك أنواع التحليل المالي.

**المطلب الأول: تعريف التحليل المالي وخصائصه.****أولاً: تعريف التحليل المالي.**

يعتبر التحليل المالي حجر الزاوية في توفير البيانات المالية الأكثر نفعاً وفائدة في ترشيد القرارات فالتحليل المالي للمستثمرين والدائنين يصرون على ضرورة "القيام بالواجب البيئي" من خلال التحليل الكمي والنوعي للبيانات المالية، حيث تعددت تعاريف التحليل المالي يمكن اختصارها كالآتي:

1. التحليل المالي عبارة عن معالجة منظمة للبيانات المتاحة بهدف الحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار وتقييم أداء المؤسسات<sup>1</sup>.
2. التحليل المالي يتضمن عملية تفسير القوائم المالية المنشورة وفهمها لأجل اتخاذ القرارات مستقبلية.
3. التحليل المالي عبارة عن معالجة منظمة للبيانات المتاحة بهدف الحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار وتقييم أداء المؤسسة في الماضي والحاضر وتوقع ما سوف تكون عليه في المستقبل. وتأسيساً على ما تقدم يمكن تعريف التحليل المالي على أنه عبارة عن معالجة البيانات المالية لتقييم الأعمال وتحديد الربحية على المدى الطويل وهو ينطوي على استخدام البيانات والمعلومات لخلق نسب ونماذج تهدف إلى الحصول على المعلومات تستخدم في تقييم الأداء واتخاذ القرارات الرشيدة كما يعتبر التحليل المالي مكون أساسي من المكونات القوية والمنافسة التي تساعد على فهم فضل لمواطن القوة والضعف<sup>2</sup>.

**ثانياً: لمحة تاريخية عن التحليل المالي.**

لقد نشأ التحليل المالي في نهاية القرن 19، إذ استعملت البنوك والمؤسسات المصرفية النسب المالية التي تبين مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها استناداً إلى كشوفها المحاسبية، إضافة إلى ذلك فإن الأزمة الاقتصادية التاريخية الممتدة من الفترة بين 1929\_ 1933 كان لها اثر معتبر في تطوير تقنيات التسيير و التحليل المالي ففي سنة 1933 أسست في الولايات المتحدة الأمريكية لجنة للأمن و الصرف ساهمت في نشر التقديرات و الإحصائيات المتعلقة بالنسب المالية لكل قطاع اقتصادي، و قد كان لفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية دور هام في تطوير تقنيات التحليل المالي في فرنسا حيث اظهر المصرفيون و المقرضون الهامون اهتمامهم بتحديد خطر استعمال أموالهم بصفة دقيقة ومع تطور المؤسسات ووسائل التمويل في الستينات انصب الاهتمام على نوعية المؤسسة، و عليه تكونت لجنة عمليات البورصة في فرنسا سنة 1976 التي من أهدافها تأمين الاختيار الجيد وتأمين العمليات المالية كما إن تزايد حجم العمليات و تحسين نوعيتها ساهم بشكل كبير في خلق نظرة جديدة

<sup>1</sup>وليد ناجي الحياي، **لتحليل المالي** منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة، الدانمرك، 2007، ص 20.  
<sup>2</sup>فهمي مصطفى الشيخ، كتاب التحليل المالي، الطبعة الأولى 2008، رام الله - فلسطين، ص 02.

للتحليل المالي، حيث تحول من تحليل ساكن (لفترة معينة أو سنة) إلى تحليل ديناميكي (دراسة حالة مالية للمؤسسة لعدة سنوات متعاقبة اقلها 3 سنوات والمقارنة بين نتائجها واستنتاج تطوير سير المؤسسة المالية)<sup>1</sup>.

### ثالثاً: خصائص التحليل المالي.

تتمثل خصائص التحليل المالي في:

- هو عملية تحويل البيانات المالية الواردة في القوائم المالية إلى معلومات تستعمل كأساس لاتخاذ القرارات.
- يشمل كافة الأنشطة عند كل المستويات الإدارية وليس فقط النشاط المالي.
- هو نشاط مستمر في المؤسسة.
- يميز بين كل من البيانات والمعلومات المساعدة في عملية اتخاذ القرارات.

لا يقتصر على بيانات مالية محدودة بل يمتد إلى ميزانية وقوائم الدخل<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحليل المالي.

أولاً: أهمية التحليل المالي.

- (1) -التحليل المالي أداة اتخاذ القرارات المصيرية سيما ما يخص قرارات الاندماج والتحديث.
- (2) -التحليل المالي أداة من أدوات الرقابة الفعالة و هي أشبه بجهاز الإنذار المكبر و الحارس الأمين سيما أن إذا استخدم بفاعلية في المنشأة.

في عصر المعلومات والاستثمار الذي نعيش فيه يعتبر التحليل المالي أمراً بالغ الأهمية؛ لما يسهم به في تحقيق النجاح المالي والإداري للمؤسسات والأفراد كذلك، وتكمن أهمية التحليل المالي في قدرته على:

- (3) -يتناول التحليل المالي بيانات النظام المحاسبي للمشاريع المختلفة و بغض النظر عن عملها، ليعد متخذي القرار في المجتمع بالمؤشرات المرشدة لسلوكياتهم في اتخاذ القرارات الرشيدة .
- (4) -يساعد التحليل المالي في تقسيم جدوى الاقتصادية لإقامة المشاريع ولتقييم الأداء بعد إنشاء المشاريع كما يساعد في التخطيط المستقبلي لأنشطة المشروع إضافة إلى إخضاع ظروف عدم التأكد للرقابة و السيطرة و حماية المؤسسة من الانحرافات المحتملة.
- (5) -يساعد التحليل المالي في توقع المستقبل للوحدات الاقتصادية ،من حيث معرفة مؤشرات نتائج العمال ، و بالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة الاحتمالات المختلفة.
- (6) -يمكن استخدام التحليل المالي في تقسيم جدوى الاقتصادية لإقامة مشاريع وتقييم الأداء<sup>3</sup>.

ثانياً: أهداف التحليل المالي.

تعد نتائج التحليل المالي من أهم الأسس التي يستند عليها في اتخاذ القرارات والحكم على مدى كفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد وعليها فإن التحليل المالي يهدف إلى تحقيق الآتي:

- ✓ تقييم نتائج قرارات الاستثمار والتمويل.
- ✓ الاستفادة من نتائج التحليل لإعداد الموازنات والخطط المستقبلية .

<sup>1</sup>فهمي مصطفى الشيخ، كتاب التحليل المالي، الطبعة الأولى 2008، رام الله – فلسطين، ص 02.  
<sup>2</sup>ناصر دادي "عدون، تقنيات مراقبة التسيير-التحليل المالي – ال جزء 1 " دار الهدية العامة 1998، ص13.

<sup>3</sup>زياد رمضان، أساسيات التحليل المالي، دار النشر، الطبعة الرابعة 4، عمان 1998، ص.11

<sup>3</sup>وليد ناجي الخيالي مرجع سابق ذكره، ص15-16.

- ✓ تحديد الفرص المتاحة أمام الشركة والتمكين استثمارها .
- ✓ التنبؤ باحتمالات الفشل التي تواجه الشركة .
- ✓ تقييم ملائمة الشركة في الأجل القصير و الطويل<sup>1</sup> .
- ✓ التحليل لتقويم ربحية المشروع .
- ✓ التحليل لتقويم في الهيكل التمويلي العام ومجالات استخدامه<sup>2</sup>.
- ✓ تحديد المركز المالي للمنشأة وتحديد قيمتها السوقية .
- ✓ اتخاذ القرارات فيما يخص عقد القرض عند لجوء المؤسسة إلى البنوك<sup>3</sup> .

### المطلب الثالث: أنواع التحليل المالي.

أولاً: أنواع التحليل المالي.

للتحليل المالي أنواع متكاملة تتمثل فيما يلي:

- التحليل الرأسي.
- التحليل الأفقي.
- المركز النسبي.
- إضافة إلى التحليل المالي بأنواعه إما أن يكون قصير الأجل أو طويل الأجل.

**التحليل الرأسي:** ينطوي على دراسة العلاقات الكلية بين بنود القائمة أدلالية المختلفة في تاريخ معين وهو تحليل يتصف بالسكون والثبات ويساعد على تقييم أداء المؤسسة في تلك الفترة واستكشاف نواحي الضعف والقوة لكنه يظل بحاجة لان يدعم بالتحليل الأفقي وباستخراج المركز النسبي.

**التحليل الأفقي:** ينطوي على دراسة سلوك كل بند من بنود القائمة المالية بمرور الزمن أي تتبع حركة هذا البند زيادة أو نقصاناً بمرور الزمن، وهكذا فان هذا النوع من التحليل ديناميكي يبين التغيرات التي حدثت. كذلك يمكن القيام بهذا النوع من التحليل في حالة النسب المالية حيث يمكن مقارنة نسبة بمثلاتها المعدة في فترة زمنية أخرى مما يتيح تتبع حركة هذه النسبة عبر الزمن ويساعد على اتخاذ القرارات المناسبة ومنه ففائدة هذا الأسلوب أكبر من الاقتصار على النسب الخاصة بفترة زمنية واحدة (التحليل الرأسي)، وسيؤدي التحليل الأفقي إلى:

- ✓ اكتشاف سلوك النسبة أو أي بند من بنود القائمة المالية موضوع الدراسة عبر الزمن.
- ✓ تقييم إنجازات ونشاط المؤسسة في ضوء هذا السلوك ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة بعد تتبع أسباب التغير من جذورها.

**المركز النسبي:** ويسميه البعض قياساً بالمكان ويتم ذلك عن طريق مقارنة النسب الخاصة بالمنشأة بالنسب السائدة في الصناعة وعندها يمكن للإدارة :

<sup>4</sup>عدنان تايه النعيمي، أرشد فوائد التميي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات المعاصرة، الطبعة العربية 2008، عمان الأردن، ص.21-22

<sup>5</sup>وليد ناجي الخيالي، مرجع سابق ذكره، ص.21.

<sup>3</sup>هيثم محمد الزغبى، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص.125.

- ✓ تقييم أداء المنشأة بالنسبة بمثيلاتها.
- ✓ تقييم ربحية المنشأة في أصولها المختلفة بالنسبة بمثيلاتها.
- ✓ اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحقيق التوازن بينها وبين مثيلاتها في الصناعة التي تنتمي إليها وخاصة في حالة الانحراف السالب بعد اكتشاف السبب الحقيقي الذي أدى إلى الانحراف<sup>1</sup>.

**التحليل المالي قصير الأجل:** قد يكون رأسي أو أفقي كما يمكن استخراج المركز المالي للمؤسسة ويغطي فترة زمنية قصيرة الأجل، وتهتم به الفئات التالية :

- أصحاب الديون قصيرة الأجل (البنوك – الموردون).
- المدراء الماليون في تخطيطهم للتمويل القصير الأجل وإدارة الأصول المتداولة وقياس قدرات المؤسسة ونجازها في المدى القصير.

**التحليل المالي الطويل الأجل:** هو أيضا يمكن أن يكون أفقي أو رأسي يستخرج من المركز المالي الطويل الأجل ويهتم به المستثمرين في رأس المال والسندات وأصحاب الديون الطويلة الأجل أو الأرباح أو إدارة الأصول الثابتة وقياس قدرات المؤسسة وانجازاتها في المدى الطويل، وبذلك سينطوي على تحليل هيكل رأس المالي والأصول الثابتة وقدرة الأرباح في المدى الطويل على تغطية التزامات المؤسسة الطويلة الأجل<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> زياد رمضان، أساسيات التحليل المالي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، 1997، ص07 .  
<sup>2</sup> زياد رمضان، أساسيات التحليل المالي، مرجع سابق، ص70.

**المبحث الثاني: استعمالات التحليل المالي.****المطلب الأول: مجالات التحليل المالي.****➤ التحليل الائتماني:**

يقوم هذا التحليل المقرض وذلك بهدف التعرف على الأخطاء المتوقع أن يواجهها في علاقته مع المقرض ( المدين ) وتقييمها وبناء قراره بخصوص هذه العلاقة استنادا إلى نتيجة هذا التقييم وتقدم أدوات التحليل المالي المختلفة للمحلل - بالإضافة إلى الأدوات الأخرى و إلا طار الملائم والفعال الذي يمكنه من اتخاذ القرار المناسب وذلك لما لهذه الأدوات من قدرة على تعرف المخاطر المالية إذا ما جرى التحليل المناسب للقوائم المالية للمقرض وتمت القراءة المناسبة للنتائج المستخرجة من التحليل.

**➤ التحليل الاستثماري:**

يعتبر هذا التحليل من أفضل التطبيقات العملية للتحليل المالي هي تلك المستعملة في مجال تقييم الاستثمارات وله أهمية بالغة للمستثمرين من أفراد وشركات حيث ينصب اهتمامهم على سلامة استثماراتهم وكفاية عوائدها. كما أن هذا النوع من التحليل يستخدم في تقييم كفاءة الإدارة في خلق استثمار جديد.

**➤ تحليل الاندماج والشراء:**

ينتج الاندماج والشراء تكوين وحدة اقتصادية واحدة نتيجة الانضمام وحدتين اقتصاديتين أو أكثر معا وزوال الشخصية القانونية لكل منهما أو لإحداهما. ويستخدم هذا النوع من التحليل أثناء عمليات الاندماج بين شركتين حيث تجري عملية التقييم وتقدر القيمة الحالية للشركة المنوي شراؤها كما يقدر الأداء المستقبلي لها.

**➤ تحليل تقييم الأداء:**

تعتبر أدوات التحليل المالي أدوات مثالية لتحقيق هذه الغاية لمالكها من قدرة على تقييم ربحية المؤسسة وكفاءتها في إدارة مجهوداتها وتوازنها المالي وسيولتها والاتجاهات التي تتخذها في النمو وكذلك مقارنة أدائها بشركات أخر تعمل في نفس المجال أوفي مجالات أخر ومن الجدير بالذكر أن هذا النوع من التحليل تهتم به معظم الأطراف التي لها عاقبة بالمؤسسة مثل: الإدارة المستثمرين والمقرضتين.

**➤ التخطيط:**

تعتبر عملية التخطيط للمستقبل أمرا ضروريا لكل مؤسسة وذلك بسبب التعقيدات الشديدة التي تشهدها أسواق المنتجات المختلفة من سلع وخدمات وتتمثل عملية التخطيط بوضع تصور الأداء للمؤسسة المتوقع بالاسترشاد بالأداء السابق لها وهنا تلعب أدوات التحليل المالي دورا مهما في هذه العملية بشقيها من حيث تقييم الأداء السابق وتقدير الأداء المتوقع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 6100، ص644- 649.

**المطلب الثاني: الأطراف المستفيدة من التحليل المالي.**

هناك جهات عديدة تستفيد من التحليل المالي فمنها ما هو داخلي تخص المنشأة نفسها وتمثل بالمستويات الإدارية المختلفة، وهناك جهات خارجية تستفيد من التحليل المالي تتمثل في جميع الأطراف الخارجية للمنشأة سواء كانت لهم صلة بالمشروع أو لا، وبصورة عامة فإن الجهات التي تستفيد من التحليل المالي هي<sup>1</sup> :

**(1) المستثمرون:**

تهتم المساهم أو صاحب المؤسسة الفردية بالعائد على المال المستثمر، والقيمة المضافة والمخاطر التي تنطوي عليها الاستثمارات بالمؤسسة، لذلك فهو يبحث عما إن كان من الأفضل الاحتفاظ بالسهم في تقييم هذه الجوانب. وقد يختلف هذا قليل عن المساهم المرتقب الذي يحاول معرفة هل من الأفضل بالنسبة لشراء أسهم المؤسسة أم لا، إلا أن كل منهما (المساهم الحالي والمرتب) يهتم بماضي الشركة والمخاطر التي تعرضت لها والأسلوب المتبع في معالجتها، ثم البحث بعد ذلك في النمو المتوقع في المدى القصير والطويل<sup>2</sup>.

يقرر المورد ما إذا كان سيستمر في التعامل معه أو يخفض من هذا التعامل، وبذلك يستفيد المورد من البيانات التي ينشرها العملاء بصفة دورية، فيهمه مثلا التعرف على ما إذا كانت فترة الائتمان التي يمنحها لعملائه مماثلة لتلك التي يمنحها المنافسون، ويمكن للمحلل حساب متوسط قدرة الائتمان الممنوحة للعملاء باستخدام بيانات القوائم المالية.

**(2) العملاء:**

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

(3) العاملون في المؤسسة: يمكن القول بصفة عامة إن أهم الأطراف ذات المصلحة في المشروع هما<sup>3</sup> :

-الملاك (الشركاء، المساهمون)

- العاملون في المؤسسة.

إن زيادة الأجور مع ثبات الإنتاجية يعني انخفاض العائد المخصص للملاك بطريقة مباشرة (خفض التوزيعات أو اختفائها) أو بطريقة غير مباشرة (عدم كفاءة التمويل الداخلي) أو إضعاف المركز المالي، إذ ما تم دفع التوزيعات مع الاحتياطات، و لهذا السبب لا يمكن للعاملين في فرنسا مثلا المشاركة في الأرباح إلا إذا تجاوز صافي الربح 5% بالمقارنة بحق الملكية، بحيث يكون دافعا لهم على زيادة الإنتاجية وضمان حد أدنى من العائد للملاك، يدل هذا على انه من المفيد للعاملين معرفة المركز المالي الحالي للمؤسسة التي ينتمون إليها، و التأكيد على سلامة إدارة الأموال.

<sup>1</sup> وائل رفعة خليل، أساسيات الإدارة المالية، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي، سنة 2018، ص190.  
<sup>2</sup> رضوان وليد العمار، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة للطباعة والنشر، ط1، 1997، ص212.  
<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي مرجع نفسه، 72.

#### (4) إدارة المؤسسة :

يعتبر التحليل المالي من أهم وسائل التي يتم بموجبها تحليل نتائج الأعمال، وعرضها على مالكي الوحدة أو الهيئة العامة في شركات المساهمة أو الإدارة المشرفة على المؤسسة في القطاع العام، بحيث يظهر هذا التحليل مدى كفاءة الإدارة في أداء وظيفتها<sup>1</sup>.

فالتحليل المالي يساعد إدارة المؤسسة في تحقيق أحد الغايات التالية أو كلها مجتمعة<sup>2</sup>.

-تقييم ربحية المؤسسة و العائد المحققة على الاستثمار.

-التصرف على الاتجاهات التي يتخذها أداء المؤسسة .

-تقييم فعالية الرقابة.

-تقييم كفاءة إدارة الموجودات.

#### (5) الدائنون :

يقصد بالدائن الذي اكتتب في السندات الخاصة للشركة أو المحتمل شراؤها للسندات المصدرة أو الاكتتاب في القرض الجديد أو إقراض الأموال للمؤسسة، وقد يكون الدائن بنك أو مؤسسات مالية<sup>3</sup>.

#### (6) الموردون :

يهتم المورد بالتأكد من سلامة المراكز المالية لعملائه، واستقرار الأوضاع المالية لهم، فالعميل من الناحية العملية مدين للمورد، ويعني هذا دراسة وتحليل مديونية العميل في دفاتر المورد، وتطور هذه المديونية و على ضوء ذلك يقرر المورد ما إذ كان سيستمر في التعامل معه أو يخفض من هذا التعامل، وبذلك يستفيد المورد من البيانات التي ينشرها العملاء بصفة دورية، فيهمه مثلا التعرف على ما إذ كانت فترة الائتمان التي يمنحها لعملائه مماثلة لتلك التي يمنحها المنافسون، ويمكن للمحلل حساب متوسط فترة الائتمان الممنوحة للعملاء باستخدام بيانات القوائم المالية.

#### (7) الهيئات العمومية:

يعود اهتمام الهيئات الحكومية بتحليل أداء المؤسسات لأسباب رقابية بالدرجة الأولى وللأسباب الضريبية بالدرجة الثانية، بالإضافة إلى الأهداف التالية<sup>4</sup>:

-التأكد من التقيد بالأنظمة و القوانين المعمول بها. —مراقبة الاسعار

-تقييم الأداء كرقابة البنك المركزي للبنوك التجارية. —غايات إحصائية

<sup>1</sup>منير شاكور وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص10.

<sup>2</sup>أيمن الشنطي وآخرون، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي دار البداية، عمان،2004، ص ص 170 171.

<sup>3</sup>عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص59.

<sup>4</sup>أيمن الشنطي، مرجع سابق، ص72.

**المطلب الثالث: نتائج التحليل المالي.**

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

**أولاً: نتائج التحليل الخارجي.** يمكن للمحلل الخارجي الوصول إلى عدة نتائج من أهمها:

-ملاحظات حول الأعمال التي تقوم بها المؤسسة في الميداني.

- تقييم النتائج المالي ومن خالها يتم تحديد الأرقام الخاضعة للضرائب .

-تقييم الوضعية المالية للمؤسسة ومدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها.

-الموافقة أو الرفض لعقد قرض عند تقديم المؤسسة طلباً للقرض من البنك.

- اقتراح سياسات مالية لتغيير الوضعية المالية والاستقلالية للمؤسسة.

-مقارنة الوضعية المالية للمؤسسة مع المؤسسات الأخرى من نفس القطاع.

**ثانياً: نتائج التحليل الداخلي.** يمكن للمحلل الداخلي الوصول إلى النتائج التالية :

-الحكم على التسيير المالي للفترة تحت التحليل .

-الاطلاع على مدى صاحبة السياسات المالية والإنتاجية للفترة تحت التحليل .

-التحقيق من المركز المالي للمؤسسة والأخطار المالية التي قد تتعرض لها بواسطة المديونية مثلاً.

-اتخاذ القرارات حول الاستثمار، أو التمويل، أو توزيع الأرباح، أو تغيير رأس المال .

-وضع المعلومات المتوصل إليها لاستفادة منها في المراقبة العامة لنشاط المؤسسة كأساس للتقديرات المستقبلية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>ناصر دادى عدون، مرجع سابق ذكره، ص.12

**المبحث الثالث: وسائل وأدوات التحليل المالي.****المطلب الأول: القوائم المالية المستخدمة في التحليل المالي.**

تعد القوائم المالية أداة لتشخيص قدرات المؤسسة الاقتصادية، ومصدرا رئيسيا مهما من مصادر المعلومات التي يستند عليها التحليل المالي والتي يستخدمها المشخص المالي في عمله، وفي هذا المطلب سوف نتطرق إلى القوائم الرئيسية المستخدمة في التشخيص المالي وهي: الميزانية، جدول حسابات النتائج، وقائمة التدفقات النقدية وجدول التمويل.

➤ **الميزانية المالية.** تعد الميزانية المالية من أهم المكونات الرئيسية للقوائم المالية، والتي تعكس الوضعية المالية للمؤسسة في لحظة زمنية معينة .

**أولاً: تعريف الميزانية المالية:** "جدول يشمل جانبني، جانب الأصول مرتب حسب درجة السيولة ومبدأ السنوية مع إعادة تقدير عناصر الأصول بالقيم الحقيقية، وجانب الخصوم مرتب حسب تاريخ الاستحقاق ومبدأ السنوية".<sup>1</sup>

**ثانياً: مكونات الميزانية المالية.** تتكون من جانبين جانب الأصول وجانب الخصوم:

1. **الأصول:** "موارد تراقبها وتسيطر عليها المؤسسة نتيجة لأحداث ماضية، واليت تنتظر منها المؤسسة الحصول على المنافع الاقتصادية المستقبلية لها، وتتمثل هذه المنافع في إمكانية أن يؤدي الأصل بصورة مباشرة أو غري مباشرة إلى تدفقات نقدية أو ما يعادلها تكون في صالح المؤسسة".<sup>2</sup>

وتنقسم الأصول إلى قسمين:<sup>3</sup>

**-الأصول الثابتة الصافية (أصول غير جارية) :**

وتشمل الاستثمارات المادية والمعنوية، إضافة إلى الاستثمارات المالية، وعند المعالجة يتم استبعاد تلك الاستثمارات المالية التي تتحول إلى سيولة في أقل من سنة، كما تنتقص المصاريف الإعدادية نظراً لاعتبارها قيماً معدومة .

**-الأصول المتداولة (أصول جارية) :**

وهي النقد والممتلكات التي تحوزها الشركة، ويمكن تحويلها بسهولة إلى نقد خلال عام واحد. ستخدم لتغطية الالتزامات قصيرة الأجل لعمليات الشركة التشغيلية وتضم العناصر التالية :

**-المخزونات:** وهي الأصول المادية المستعملة في دورة الاستغلال بما فيها المخزون قيد الانجاز.

- حقوق الاستغلال قصير المدى : هنا يتم استبعاد علاوات التسديد، والتي لا تمثل في حقيقتها نفقات مدفوعة، لكنها تظهر فقط من خلال المعالجة المحاسبية، وبالتالي تندرج ضمن القيم المعدومة ، وللمحافظة على التوازن ينتقص مبلغ معادل من رؤوس الأموال الخاصة .

**سندات التوظيف:** التي تعتبر مبدئياً متاحة، وهلا درجة سيولة عالية.

<sup>1</sup>اليمينين، 2008-2009، صفحة 33.

<sup>2</sup>سعدي، 2014-2015، صفحة 2012.

<sup>3</sup>بلعور، 2003-2004، صفحة 66.

**2- الخصوم :** هو الالتزام الراهن للكيان المرتب على أحداث وقعت سابقا ويجب أن يترتب على أحداث وقعت سابقا ويجب أن يترتب على أحداث وقعت سابقا ويجب أن يترتب على انقضاءها بالنسبة لخروج مواردها تتمثل المنافع الاقتصادية وينقسم إلى :

- رؤوس الأموال الخاصة: هي التي تكون قبل عمليات التوزيع المقررة أو المقترحة عقب تاريخ الإقفال مع تميز رأس المال الصادر في حالة شركات والاحتياطات النتيجة الصافية للسنة المالية والعناصر الأخرى.
- الخصوم غير الجارية: تشمل جميع عناصر الخصوم الجارية القروض والديون المالية والمؤونات .... الخ.
- الخصوم الجارية: هي خصوم الموردين الضرائب ..... الخ وتحدد حسب:

-ينتظر كيان انقضاءها في إطار دائرة استغلاله العادي.

-يجب أن يتم تسويتها في غضون الأشهر 12 التي تلي تاريخ الإقفال<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص40.

ثالثاً شكل الميزانية.

ميزانية السنة المغفلة.

شكل الميزانية في جانب الأصول الجدول رقم (1-1):

					أصول غير جارية فارق الاقتناء تثبيات عينية تثبيات معنوية أراضي مباني تثبيات عينية أخرى تثبيات ممنوح امتيازها تثبيات يجري انجازها تثبيات مالية سندات موضوعة موضع المعادلة مساهمات أخرى وحسابات دائنة ملحقة بها سندات أخرى مثبتة قروض وأصول مالية أخرى غير جارية ضرائب مؤجلة على الأصل
					مجموع الأصول غير الجارية
					أصول جارية منتجات ومخزونات قيد التنفيذ حسابات دائنة واستخدامات مماثلة الزبائن المدينون الآخرون الضرائب وما شابهها حسابات دائنة أخرى واستخدامات مماثلة الموجودات وما شابهها الأموال الموظفة والأصول المالية الجارية الخزينة
					مجموع الأصول الجارية
					مجموع العام للأصول

المصدر: الجريدة الرسمية العدد، 19 المؤرخة في 25 مارس 2009، ص 28.

الميزانية جانب الخصوم الجدول رقم(1-2)

ميزانية السنة المالية المقفلة

N-1	N	ملاحظة	الخصوم
			رؤوس الأموال الخاصة رأسمال تم إصداره رأسمال غير مستعان به علاوات واحتياطيات - احتياطيات مدمجة 1 فوارق إعادة التقييم فارق المعادلة (1) نتيجة صافية/ نتيجة صافية حصة المجمع(1)) رؤوس أموال خاصة أخرى ترحيل من جديد
			حصة الشركة المدمجة(1)
			حصة ذوي الأقلية(1)
			المجموع(1)
			الخصوم الغير الجارية قروض وديون مالية ضرائب مؤجلة ديون أخرى غير جارية مؤونات
			مجموع الخصوم الغير جارية(2)
			الخصوم الجارية موردون وحسابات ملحقة ضرائب ديون أخرى خزينة سلبية
			مجموع الخصوم الجارية(3)
			مجموع عام للخصوم

29. لا تستعمل إلا لتقديم الكشوف المالية المدمجة المصدر الجريدة الرسمية مرجع سابق ص

من خلال الشكل نلاحظ أن الخصوم في الميزانية تنقسم إلى<sup>1</sup>:

**-حقوق الملكية :** يعتبر هذا القسم الخاص بحقوق الملكية في الميزانية من أهم الأقسام لما تحتوي من بيانات تفصيلية عن حق المساهمين.

✓ ويحتوي هذا القسم عادة على ثلاث بنود:

- رأس مال الأسهم (القيمة الاسمية للأسهم رأس المال).
- رأس مال الإضافي (المبالغ المسددة زيادة عن القيمة الاسمية) .
- الأرباح المحتجزة (الأرباح التي يحتفظ بها دون أن توزع على المساهمين).

**-خصوم المتداولة :** وتمثل الخصوم المتداولة المبالغ المستحقة عن المؤسسة خلال السنة المالية القادمة أو دورة التشغيل، وتضم عدة حسابات منها: الديون التجارية والأوراق الدفع والدفعات المقدمة من العملاء، التزامات القروض بما فيها الجزء المتداول من القروض طويلة الأجل، الأجور والمصروفات المستحقة وهذه تمثل قيمة خدمة استنفذت ولم تدفع تكلفتها حتى نهاية السنة، الضرائب المستحقة هي الضرائب المستحقة على الأرباح الخاصة بالسنة الجارية، حصص الأرباح المستحقة بعد أن يتم الإعلان عنها، المبالغ التي يجب دفعها خلال السنة المقبلة عن العقود الإيجار الرأسمالية<sup>2</sup>.

**-الخصوم غير المتداولة :** هي جميع مصادر التمويل الخارجية التي تحصل عليها المؤسسة بقصد تغطية

احتياجاتها من الموارد المالية والتي تزيد مدتها عن سنة، مثل: ديون أخرى غير جارية، الضرائب، ديون

مالية.... الخ<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>كمال الدين الدهراوي، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار، المكتبة الجامعية الحديثة، القاهرة، 2006، ص12 .

<sup>2</sup>محمد النيسير الرجيبى، تحليل القوائم المالية، نشر الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2013، ص5.

<sup>3</sup>وليد ناجي الخيالي، مرجع سابق ذكره، ص2.

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

جدول رقم (3\_1) الميزانية المالية المختصرة

الأصول	المبالغ	النسبة	الخصوم	المبالغ	النسبة
<u>الاستخدامات الثابتة</u>	.....	.....	<u>الموارد الدائمة</u>	.....	.....
<u>الأصول المتداولة</u>	.....	.....	✓ أموال خاصة	.....	.....
✓ قيم الاستغلال	.....	.....	✓ ديون طويلة الأجل	.....	.....
✓ قيم قابلة للتحقيق	.....	.....	<u>خصوم متداولة</u>	.....	.....
✓ قيم جاهزة	.....	.....	✓ ديون قصيرة الأجل	.....	.....
<b>المجموع</b>	.....	<b>100%</b>	<b>المجموع</b>	.....	<b>100%</b>

المصدر: محمود عبد الحليم الخاليلة، التحليل المالي باستخدام البيانات، دار وائل للطباعة و النشر، 2013، ص20

ثانيا: حسابات النتائج: هو الوثيقة الثانية التي يعتمد عليها المحلل المالي في القيام بمهامه يعتبر الأكثر أهمية من بين القوائم المالية، فهو التقرير الذي يقيس نجاح عمليات المؤسسة لفترة محددة من الزمن يتكون جدول حسابات النتائج من مجموعة من العناصر:

❖ النواتج:

تتمثل نواتج السنة المالية في تزايد المزايا الاقتصادية التي تحققت خلال السنة المالية في شكل مداخل أو زيادة في الأصول كما تمثل منتوجات استعادة خسائر في القيمة. وتشمل على:

نواتج الاستغلال: و هي تلك النواتج المتعلقة بالنشاط العادي للمؤسسة، أي إيرادات الدورة الاستغلالية و التي تتضمن مبيعات بضاعة، إنتاج مباع، أداء خدمات، نواتج متنوعة .

نواتج خارج الاستغلال: و هي تلك النواتج أو الإيرادات الغير المتعلقة بالنشاط العادي للمؤسسة و تكتسي طابعا استثنائيا للدورات المالية السابقة أو عن عمليات بيع عناصر الأموال بإيرادات استثنائية.

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

أعباء الاستغلال: و هي كل المصاريف التي تخص النشاط العادي ، و هو ذلك النشاط الذي وجدت المؤسسة من اجله و تسعى جاهدة إلى القيام به، و يشمل في الاستغلال العادي للوسائل البشرية والمادية و المالية التي وضعت تحت تصرفها و التي تتضمن: بضاعة مستهلكة ، مواد و لوازم مستهلكة ، مصاريف المستخدمين مخصصات الاهتلاكات و المؤونات.

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

❖ نتيجة الدورة: يقوم المحاسب بإعداد جدول حسابات النتائج وبالتالي حساب نتيجة الدورة أي النتيجة الصافية التي يتوصل إليها بعد المرور بنتائج جزئية ضرورية للتسيير. و يوجد نوعين حساب النتيجة حسب الطبيعة و حسب الوظيفة<sup>1</sup>.

### ثالثا: 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. ويعتبر كجدول قيادة في اليد القمة الاستراتيجية تتخذ على ضوءها مجموعة من القرارات الهامة كتغيير النشاط أو توسعية أو الانسحاب منه ويهدف إلى إعطاء مستعملي الكشوف المالية أساسا لتقييم قدرة المؤسسة على توليد الأموال . يقدم جدول تدفقات الخزينة مداخيل ومخارج الموجودات المالية الحاصلة أثناء السنة المالية حسب مصادرها إلى ثالث مجموعات :

- ✓ التدفقات التي تولدها أنشطة الاستغلال و هي الأنشطة التي تتولد عنها منتجات و غيرها من الأنشطة غير مرتبطة بالاستثمار و التمويل .
- ✓ تدفقات الخزينة المرتبطة بالاستثمار أو التي تولدها أنشطة الاستثمار و هي عمليات تسديد أموال من اجل اقتناء استثمار و تحصيل للأموال عن طريق تنازل عن أصل طويل الأجل .
- ✓ التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية هي الأنشطة التي ينتج عنها تغيرات في حجم و مكونات ملكية رأس المال و عمليات الاقتراض التي تقوم بها المنشأة .
- هناك طريقتان لإعداد قائمة التدفقات النقدية يجب على المنشآت اختيار أحدهما وهما: الطريقة المباشرة والطريقة الغير المباشرة .
- طريقة المباشرة التي أوصى بها المشرع الجزائري ترتكز على تقديم الأجزاء الرئيسية لدخول و خروج التدفقات النقدية الإجمالية الزبائن و الموردين و الضرائب قصد حصول على تدفق صافي من الخزينة .
- طريقة غير مباشرة و تتمثل هذه في أثر العملات التجارية دون التأثير في الخزينة فيما يخص التدفقات المالية المرتبطة بأنشطة الاستثمار أو التمويل.

<sup>1</sup>محمود الخلايلة، التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبية، دار الفكر للنشر و التوزيع، جامعة الأردنية، 1998، ص25.



**المصدر:** قرار مؤرخ في 23 رجب 1429 هـ الموافق ل 26 يوليو 2008 ، المحدد لقواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الجريدة الرسمية، الجمهورية الجزائرية الشعبية، العدد 19 ، الصادرة بتاريخ / 03 / 2009، ص.37

**المطلب الثاني: التحليل المالي بواسطة مؤشرات المالية.**

بعد أن يقوم المحلل المالي بصياغة الميزانية المالية وذلك بإجراء تعديلات على مختلف عناصر للأصول والخصوم، يبدأ بالدراسة وتحليل الوضعية المالية للمؤسسة، وذلك باعتماد على مؤشرات التوازن المالي والتمثلة في:

**1- رأس المال العامل :**

يعرف رأس المال العامل بأنه الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة، كلما زاد رأس المال العامل كلما كانت السيولة أفضل، إذن يعتبر رأس المال العامل أداة من أدوات التحليل المالي المستعملة في تقييم البنية المالية للمؤسسة والحكم على مدى توازنها المالي، خاصة على المدى القصير وذلك بتاريخ معين، ويتمثل في ذلك الجزء من الأموال الدائمة المستخدم في تمويل جزء من الأصول المتداولة بعد تمويل كل الأصول الثابتة<sup>1</sup>. ويمكن حسابه تبعاً لمنظورين:

**● من منظور أعلى الميزانية**

رأس المال العامل = الأموال الدائمة الأصول الثابتة

**● من منظور أسفل الميزانية :**

رأس المال العامل = الأصول المتداولة القروض طويلة الأجل

حيث تمثل الأصول المتداولة كل من قيم الاستغلال، قيم قابلة للتحقق، قيم جاهزة.

أي أن شراء الأصول الثابتة بقروض طويلة الأجل سوف لن يدخل في حساب رأس المال العامل، أما لو تم الحصول على تلك الأصول بقروض قصيرة الأجل فسوف تعتبر جزء من رأس المال العامل وتظهر في تغير المركز المالي في حساب رأس المال العامل، وتوضح في بند الخصوم قصيرة الأجل عندما تطرح من الأصول المتداولة<sup>2</sup>. وبصفة عامة هناك ثلاث حالات لرأس المال العامل<sup>3</sup>:

**● رأس المال العامل موجب: (الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة) ، في هذه الحالة يعبر رأس المال**

العامل عن فائض الأموال الدائمة المتبقي بعد تمويل كل الأصول الثابتة، أي أن المؤسسة استطاعت تمويل جميع استثماراتها بواسطة مواردها المالية الدائمة، والمتبقي فائض يمثل رأس المال العامل، وذلك النحو الاتي:

<sup>1</sup> زغيب مليكة، بوشنقىر ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010- ، ص49.

<sup>2</sup> خالد توفيق أشمري، التحليل المالي والاقتصادي في دراسات جدوى المشاريع، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص70.

<sup>3</sup> إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص.68.



الأصول المتداولة	الأموال الدائمة
	F.R
الأصول الثابتة	ق.ق.أ.

- رأس المال العامل سالب: (الأموال الدائمة أقل من الأصول الثابتة) ، في هذه الحالة الأموال الدائمة غير كافية لتمويل جميع الاحتياجات المالية الثابتة، حيث يلبي جزء منها هذه الاحتياجات فقط، مما يستدعي البحث عن موارد مالية أخرى لتغطية العجز في التمويل، وذلك على النحو التالي:



حركة التمويل

الأصول الثابتة	الأموال الدائمة
F.R	
الأصول المتداولة	ق.ق.أ.

- رأس المال العامل معدوم: (الأموال الدائمة يساوي الأصول الثابتة) ، وهي حالة نادرة الحدث أي تمثل حالة التوافق التام في هيكل الموارد والاستخدامات، وتمثل الوضع الأمثل لتسيير عملية تمويل الاحتياجات المالية في المؤسسة، وذلك على النحو التالي:

الأصول الثابتة	الأموال الدائمة
الأصول المتداولة	أ. ق. ق.

وتحسب رأس المال العامل بإحدى العلاقتين التاليتين:<sup>1</sup>

- ✓ من أعلى الميزانية: رأس المال العامل = الموارد الدائمة - الأصول الثابتة.
- ✓ من أسفل الميزانية: رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الديون قصيرة الأجل.

ذلك الجزء من الأموال الدائمة الممولة لجزء من الأصول المتداولة، والذي يضمن للمؤسسة توازنها المالي الضروري وتظهر هذه الاحتياجات عند مقارنة الأصول والمتداولة مع الموارد المالية قصيرة الأجل<sup>2</sup>. وتحسب احتياجات رأس المال العامل بالعلاقة التالية:

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

وتتقسم احتياجات رأس المال العامل إلى<sup>3</sup>:

**احتياجات رأس المال العامل للاستغلال:**

ويمثل القسم الأكبر من احتياجات رأس المال العامل، ويتمثل في الفرق بين أرصدة العناصر المرتبطة مباشرة بالنشاط الاستغلالي العادل للمؤسسة، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

**احتياجات رأس المال العامل للاستغلال = الأصول المتداولة للاستغلال - الخصوم المتداولة للاستغلال**

<sup>1</sup>مبارك لسلوس، التسيير المالي تحليل نظري مدعم بأمثلة وتمارين محلولة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012 ص33.

<sup>2</sup>مليكه زغيب وبوشنقىر ميلود، مرجع سابق ذكره، ص 5.

<sup>3</sup>عبد الحفيظ الأرقم، التحليل المالي، مطبوعة جامعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 1999، ص ص 17-18.

### احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال:

يمكن أن ينشأ عن نشاط المؤسسة ذمم وديون خارج الاستغلال (طارئة أو استثنائية)، غير أن هذا النوع من الذمم والديون عادة ما تكون نسبة بسيطة أو ضعيفة في تكوين احتياجات رأس المال العامل ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال = الأصول المتداولة خارج الاستغلال – الخصوم المتداولة خارج الاستغلال

### الخزينة T:

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، وتحسب الخزينة بالعلاقة التالية<sup>1</sup>:

الخزينة = رأس المال العامل – احتياجات رأس المال العام

المطلب الثالث: التحليل بواسطة النسب المالية.

يعتبر التحليل المالي باستخدام النسب المالية من أكثر الأنواع التقليدية شيوعا في تحليل القوائم المالية، ومن الضروري القول إن النسب المالية التي تستخدم في التحليل المالي، إنما هي في الواقع نتائج أو تصورات تعطي الإجابة لكثير من التساؤلات المتعلقة بالمركز المالي والمركز النقدي وأداء وتقييم قرارات الاستثمار وقرارات التمويل<sup>2</sup>. وتنقسم النسب المالية إلى:

**1- نسب السيولة:** هي تلك النسب التي تقيس أو تهدف إلى تحليل وتقييم رأس المال العامل والتعرف على درجة سيولة المشروع على المدى القصير، والأهمية النسبية لمكونات الأصول المتداولة، ودرجة سيولتها التي تعبر عن إمكانية المشروع في تسديد الالتزامات المتداولة التي مدتها أقل من سنة<sup>3</sup>.

**2 - نسب النشاط :** هي النسب التي تبين كفاءة المشروع سواء في تحصيل ذمم المدينة أو في استغلال موارد المشروع الاستغلال الأمثل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون، مرجع سابق ذكره ، ص51 .

<sup>2</sup>محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، ط 2، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، 2008، ص120.

<sup>3</sup>دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، عمان، دار المسيرة، 2007، ص83.

<sup>4</sup>دريد كامل آل شبيب، مرجع نفسه، ص 88.

**3- نسب الربحية:** من أكثر الموضوعات التحليلية التي تهتم بها الإدارة المالية في شركات الأعمال هي الربحية، فتحقيقها يعني التحسن في الأداء التشغيلي وتعكس كفاءة السياسات والإجراءات والقرارات التي اتخذتها الإدارة المالية، كما إن هذه المجموعة من النسب التي تظهر الأثار المشتركة للسيولة والمديونة وإدارة الموجودات على النتائج التشغيلية لشركة الأعمال<sup>1</sup>.

**4 - نسب السوق:** لا يوجد ما يمنع المدراء الماليين من استخدام المعلومات غير الموجودة في القوائم المالية لشركتهم، ويرى المدراء الماليين أنهم من المفيد النظر إلى نسب تجمع ما بين المعلومات المحاسبية الممثلة بالقوائم المالية والمعلومات السوقية المتمثلة بأسعار الأسهم والسوق، وتعتبر نسب القيمة السوقية والأسهم ذات أهمية خاصة للعديد من الأطراف وخصوصا حملت الأسهم والمستثمرين والمحتملين في الأسهم والذين يهمهم معرفة تأثير أداء الشركة على العوائد المتوقعة على استثماراتهم في أسهم الشركة، وكذلك أهميتها للمدير المالي الذي يسعى لتعظيم القيمة السوقية لثروة أصحاب المشروع<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص.136  
<sup>2</sup>فائز سليم حداد، الإدارة المالية، ط2، دار حامد لنشر والتوزيع، 2009، ص 84.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نجد أن التحليل المالي يعتمد عليه في المؤسسات وذلك لتقييمها، ويعطيها صورة كاملة وواضحة حول وضعيتها المالية، مما يساعدها في اتخاذ القرارات السليمة، ولهذا فالتحليل المالي، يعتبر تقنية من تقنيات الإدارة الحديثة ووسيلة للتخطيط المالي وتقييم وضع المؤسسة، بحيث يقوم التحليل المالي بترجمة المعطيات المالية والوثائق المحاسبية للوصول إلى استنتاج يمكن من وضع تقييم مالي دقيق مستخدماً في ذلك الأساليب والمؤشرات المختلفة للتحليل المالي .

# الفصل الثاني:

عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة  
الاقتصادية

**مقدمة إلى الفصل:**

تعتبر القرارات المالية من أهم وأصعب القرارات التي تتخذها المؤسسة، إذ تؤثر تأثيراً كبيراً على بقاء المؤسسة واستمراريتها، لذا فإن دوره في اتخاذ القرارات يستوجب توفيراً كما معتبراً من المعلومات وكذا استعمال تقييمات حديثة وأساليب تسيير فعالة والتعرف على طرق التمويل وكذا مواطن القوة لتعزيزها ومراعاة كز الضعف لتفاديها ولا يتم هذا من خلال جمع تبرير، تنظيم تحليل المعلومات المتعلقة والمؤثرة على الذمة المالية للمؤسسة.

في هذا الفصل سنقوم بدراسة عملية اتخاذ القرارات، حيث قسم هذا الفصل الى 3 مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار.
- المبحث الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار والعوامل والمشكلات التي تواجهها.
- المبحث الثالث: دور التحليل المالي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية.

**المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار**

تعد عملية اتخاذ القرار عملية مهمة ووظيفة أساسية في كل إدارة ويلعب دورا هاما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة، وهذا لاختيار أفضل البدائل لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك، لهذا خصصنا هذا المبحث لنقدم فيه معلومات شاملة ومختصرة لهذه العملية.

**المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار**

لقد تعددت أساليب تعاريف عملية اتخاذ القرار نذكر منها:

- عملية اتخاذ القرار بأنها عملية تفكير مركبة، تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف المرجو، أو بأنه عملية المفاضلة بين الحلول البديلة والمتاحة واختيار أكثر هذه الحلول صالحة لتحقيق الهدف من أجل المشكلة، كما يعرف بأنه فعل يختاره الفرد بوصفه انساب وسيلة متاحة لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها من حل المشكلة التي تشغله.
- تعد عملية اتخاذ القرار عملية فكرية، نفسية، سلوكية معقدة تتضمن السعي لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات المتعلقة بالبدايل الممكنة للحل، ثم اختيار البديل المناسب ضمن استراتيجيات مناسبة للوصول إلى الهدف المرغوب.
- ويرى بعض العلماء أن القرار عبارة عن عملية اختيار لأحد بدائل التصرف المطروحة في موقف معين لتحقيق أهداف محددة، وأن أساس اتخاذ القرار هو وجود البدائل المطروحة. وأن كلمة قرار كلمة لاتينية معناها القطع أو الفصل، بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر، فاتخاذ القرار نوع من السلوك، يتم اختياره بطريقة معينة، تقطع أو توقف عملية التفكير، وتنتهي النظر في الاحتمالات الأخرى.<sup>1</sup>
- إن عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات الإدارية التي يكون لها الأثر البالغ في حياة المؤسسة حيث تعتبر وظيفة اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية التي تخصص وظيفي في أي مؤسسة، بل يمكن القول إن الإدارة التي لا تمارس اتخاذ القرار في منهجها اليومي لا يمكن أن تسند لها وظيفة الإدارة.
- هو جوهر ولب العملية الإدارية في أي مشروع وبشكل عام يعرف بأنه اختيار المدرك والواعي والقائم على أساس التحقق والحساب في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في موقف معين، ويعبارة أخرى اتخاذ القرار هو ليس الاستجابة التلقائية ورد الفعل المباشر اللاشعوري وإنما هو اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في موقف معين، واعي قائم على التدبير والحساب في تفاصيل الهدف المراد تحقيقه والوسائل التي ينبغي استخدامها.<sup>2</sup>
- اتخاذ القرار هو مسلك معين أو محدد من بين مجموعة البدائل لمواجهة احتمالات المستقبل.
- إن عملية اتخاذ القرار تستخدم لمعالجة المشكلات القائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف محكمة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة، كما أنها عملية تنظيمية حيث أن اتخاذ كثير من القرارات تعد عملية أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده، فهي ناتج جهود كثير من الأفراد على تشكل جماعات أو مجالس الإدارة.

<sup>1</sup> بن داني نزيهة/بن صديق حنان، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة تسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-، 2021/2020، الصفحة 28.

<sup>2</sup> سمير حماد/يوسف رميلي، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة مالية، جامعة اوكلية محند أولحاج -البويرة-، 2018/2017، الصفحة 32.

➤ تعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ومحور نشاط الوظيفة الإدارية وهي عملية اختيار الإستراتيجية أو الإجراء، وهذه العملية منظمة ورشيده وبعيدة كل البعد عن العواطف، ومبنية على الدارسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار مرضي أو مناسب<sup>1</sup>.

كما استخدم مفهوم اتخاذ القرار من قبل الكثير من المختصين كالفلاسفة وعلماء الاجتماع، علماء النفس، وعلماء الاقتصاد والاداريين، لذا فان عملية تحديد تعريف علمي دقيق لاتخاذ القرار يرتبط بحسب خلفية الباحث أو المفكر وتوجهاته الفكرية، لذا قمنا بتقديم مختلف تعاريف هذه العملية مرتبة ترتيبا زمنيا كما يلي:

**1. تعريف (1959) Herbert Simon:** "اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة، ومفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني (Herbert. 1983. P03) "

ومن هذا التعريف نستنتج أن اتخاذ القرار حسب " سايمون " يرتبط بالسلوك الإنساني بمنظور سيكولوجي، أي يحكمه الجانب النفسي لمتخذ القرار.

**2. تعريف (1987) Polard William:** "اتخاذ القرار هو فعل صنع الخيار (polard. 1987. P 665), اتخاذ القرار في هذه الحالة مرتبط بالقيام بفعل معين من أجل خلق خيار في ظل ظروف معينة.

**3. تعريف (2014) Oriana -Helena:** "عملية اتخاذ القرار هي عملية المفاضلة بين بديلين أو أكثر لتحقيق هدف ما «(Oriana. 2014. P 01).

حسب هذا التعريف فإنه لا تعتبر عملية اتخاذ القرار إلا في حالة وجود أكثر من مسار ممكن سلوكه على أن يتم اختيار الأنسب منها علة أساس ملائمة للأهداف المرجوة.<sup>2</sup>

**4. تعريف Holt David:** "أن اتخاذ القرار هو عملية تحديد المشاكل وتقديم الحلول البديلة واختيار بديل واحد وتنفيذه".

**5. تعريف Mintzberg:** "بأن اتخاذ القرار هو التزام محدد نحو نشاط أو عمل ما".

**6. تعريف Harrison :** "اتخاذ القرار هو مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل أنجاز هدف معين".<sup>3</sup>

ومن التعريفات السابقة لعملية اتخاذ القرار نستنتج أن: "عملية اتخاذ القرار هو اختيار المقرر تصرف معين بعد دراسة وتفكير لتحقيق الأهداف التي يبتغيها لحل المشكلة التي تشغله".

<sup>1</sup>مويحي لياس، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الصفحة 40.

<sup>2</sup> غالم كمال/ بن خليف طارق/ مروش يوسف، دور بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 5، العدد 1، 2022، الصفحة 451.

<sup>3</sup>وعلي مريم/ يوسف ساسية، دور جدول التمويل في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر تخصص مالية مؤسسة، جامعة أحمد دراية، ادرار، 2017/2016، الصفحة 20.

**المطلب الثاني: عملية اتخاذ القرار (العناصر، الأنواع)****➤ عناصر عملية اتخاذ القرار:**

**تحديد القرار:** ينبغي على الشخص القيام بتحديد الخيار الواجب عليه اتخاذه، بالإضافة إلى تحديد طبيعة المشكلة التي يتعلق القرار بها، والهدف من القرار، والنتائج المتوقعة له، إلى جانب الأولويات الرئيسية مثل الوقت، والمال، والجودة

**التأني:** ينبغي على الشخص أخذ الوقت الذي يحتاجه عند اتخاذ القرار، ولكن يمكن أن يكون ذلك غير ممكناً في حال كان عليه اتخاذ قرار طارئ، مثل حالات الطوارئ الطبية، وإلا فعليه أخذ الوقت الكافي للتفكير في الأولويات، والأهداف، والقيم، وتقييم الخيارات في الذهن، مع قياس نقاط القوة، والمواهب، والاهتمامات، والرغبات الحقيقية، حيث يمكن أن يمنح التفكير البطيء والمتعمد الوضوح.

**تحديد البدائل:** يمكن أن يقوم الشخص بتحديد البدائل المختلفة لقراره بعد أن يكون فهم واضح لمشكلته، فمن المحتمل أن يمتلك الشخص العديد من الخيارات المختلفة عندما يتعلق الأمر باتخاذ قرار معين، لذلك من المهم أن يقوم الشخص بوضع مجموعة من الخيارات، حيث سيساعده هذا على تحديد أفضل خطة ممكنة لاتباعها من أجل تحقيق هدفه.

**الاختيار من بين البدائل:** ينبغي على الشخص التأكد من فهم المخاطر والآثار المحتملة للقرار الذي سينخذه، لذا عليه اختيار الخيار الأنسب، مع التأكد من فهم جميع المعلومات المرتبطة بهذا القرار، بالإضافة إلى المخاطر المحتملة، من أجل اختيار أفضل الخيارات بأقل مخاطر ممكنة.

**جمع المعلومات المرتبطة بالقرار:** ينبغي على الشخص جمع المعلومات المتعلقة بالقرار قبل اتخاذ أي خطوة، فعليه تحديد المعلومات المطلوبة، وأفضل مصادر للمعلومات، وطريقة الحصول عليها، وتتضمن هذه الخطوة العمل الداخلي والخارجي، ومن الأمثلة على المعلومات الداخلية هي تلك المعلومات التي سيحتاجها الشخص خلال عملية التقييم الذاتي، ومن الأمثلة على المعلومات الخارجية تلك التي يمكن إيجادها على الإنترنت، أو في الكتب، أو من أشخاص آخرين، أو من مصادر أخرى.

**الإقدام على اتخاذ القرار:** سيحتاج الشخص إلى وضع خطة لتنفيذ قراره، ويشمل ذلك تحديد الموارد المطلوبة، بالإضافة إلى الحصول على الدعم من الموظفين وحملة الأسهم، وينبغي على الشخص إشراك الآخرين في قراره، من أجل ضمان تنفيذ خطته بشكل فعال، فعليه أن يكون مستعداً للتعامل مع أي أسئلة أو مخاوف قد يوجهونها.<sup>1</sup>

حيث تختلف أهمية مرحلة عن أخرى باختلاف طبيعة المشكلات وأنواع القرارات وباختلاف أهميتها بالنسبة للمنظمة، إلا أن هذه الاختلافات ليست جذرية بل تدرج ضمن إطار موحد .

وبناء على ذلك يمكن اعتبار الخطوات العلمية هي: فهم ومراقبة بيئة القرار، تحديد المشكلة، تحديد أهداف القرار، تشخيص المشكلة، تطوير بدائل الحلول، تأسيس المعايير، تقييم بدائل الحلول، اختيار أفضل بديل، وأخيراً تنفيذ القرار.

<sup>1</sup>رزان صلاح، عناصر عملية اتخاذ القرار، موقع موضوع <https://mawdoo3.com> , 23 يوليو 2018 , تم زيارة الموقع في 2022/11/26 , على الساعة 14:58.

إن ملاحظة بسيطة لهذه الخطوات تبين أنها لا تختلف كثيراً عما سبق ذكره. كما أن دراسة **خاشقجي** على البيئة السعودية أثبتت عدم وجود اختلافات كبيرة في تسلسل هذه المراحل في الواقع العملي بالمقارنة مع الخطوات العلمية عدا بعض الهفوات الناجمة عن التغيرات البيئية والاجتماعية والثقافية والتي قد تختلف من بيئة لأخرى، أو بتصنيفها بنموذج **سايمون** الذي صنفها إلى ما يلي:

مرحلة الذكاء: وتتضمن تحليل البيئة والبحث عن المشكلة.

مرحلة التصميم: وتتعلق بإيجاد بدائل الحلول لهذه المشكلة وتطويرها وتحليلها.

مرحلة الاختيار: وتعني اختيار أفضل بديل بناء على المعيار المختار.

مرحلة المراجعة: وتتعلق بتنفيذ البديل المختار ومراجعته.<sup>1</sup>

### ➤ أنواع عملية اتخاذ القرار:

ركزنا في هذه المذكرة على دراسة نوعين من عملية اتخاذ القرار ألا وهي **القرارات الإدارية** و**القرارات المالية**

#### القرارات الإدارية:

**القرارات المبرمجة وغير المبرمجة:** تتعدد أنواع اتخاذ القرار ومنها القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة، فالقرارات المبرمجة هي قرارات روتينية ومتكررة في طبيعتها، وتتعامل هذه القرارات مع المشكلات الشائعة والمُتكررة مثل فرض عقوبات على أنواع مختلفة من الأحداث مثل مخالفة الإجازات للموظفين، وقرارات الشراء، وزيادة الراتب، وما إلى ذلك.<sup>2</sup> وتنقسم إلى:

- القرارات التنفيذية: وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والانجازات وكيفية معالجة الشكاوى. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.
- القرارات التكتيكية: وتتصف بأنها قرارات متكررة وان كانت في مستوى اعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً. ويوكل امر مواجهتها الى الرؤساء الفنيين والمتخصصين<sup>3</sup>

أما **القرارات غير المبرمجة** هي قرارات ليست روتينية أو شائعة بطبيعتها، وتعرف أيضاً بالقرارات التي لا ترتبط بإرشادات أو نظام روتيني مُتبع، مثلاً المشاكل الناشئة عن انخفاض الحصة السوقية، أو زيادة المنافسة في بيئة العمل، إذ تقع غالبية القرارات التي يتخذها المسؤولون في هذه الفئة ضمن فئة القرارات غير المبرمجة<sup>4</sup>. وتنقسم بدورها إلى:

<sup>1</sup> راجع عبد الحفيظ/قارة إبراهيم، استراتيجية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر مهني، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021/2020، الصفحة 26.

<sup>2</sup> راما قوزح، أنواع اتخاذ القرار، موقع موضوع <https://mawdoo3.com>، 11 سبتمبر 2022، تم زيارة الموقع في 2022/12/26 على الساعة 16:00.

<sup>3</sup> علاء فائز شاهين، علم الإدارة، المحاضرة الخامسة، كلية الحقوق، جامعة الشام الخاصة، الصفحة 2.

<sup>4</sup> راما قوزح، نفس المرجع السابق.

- القرارات الحيوية: هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها الى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير - متخذ القرار - بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين الى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة وهنا يسعى المدير - متخذ القرار - لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.
- القرارات الاستراتيجية: وهي قرارات غير تقليدية تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها<sup>1</sup>.

**القرارات التشغيلية والاستراتيجية:** عادة ما يتم اتخاذ القرارات الروتينية من قبل المدير العام، بينما يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية من قبل كبار المديرين، وينصب التركيز في القرارات التشغيلية على المدى القصير أو الحاضر الفوري، بينما يكون التركيز على المدى الطويل في حالة القرارات الاستراتيجية.

وتتعلق **القرارات التشغيلية** بالقضايا أو المشاكل الحالية، فالهدف الرئيسي هو تحقيق درجة عالية من الكفاءة في العمل، وتندرج تحت هذه الفئة العديد من القرارات، منها:

- ظروف العمل المناسبة.
- آلية الإشراف الفعال.
- كيفية الاستخدام الحكيم للموارد الحالية.
- آلية تحسين صيانة المعدات.

في حين أن القرارات الاستراتيجية تتضمن أموراً أخرى، منها:

- آلية توسيع نطاق العمليات.
- دخول أسواق جديدة.
- تغيير خطوط الإنتاج.
- إقامة تحالفات مع شركات أخرى.<sup>2</sup>

**القرارات الكبرى والثانوية:** يمكن تصنيف أنواع اتخاذ القرار إلى تصنيف آخر وهو رئيسي وثانوي، فمثلاً قرار شراء مصنع جديد أو مبنى هو قرار رئيسي، أما شراء القرطاسية المكتبية فهو قرار بسيط وثانوي يمكن أن يتخذه المكتب المشرف، بينما القرار الرئيسي والكبير يتم اتخاذه من قبل الإدارة العليا. يتم اتخاذ قرارات ثانوية على بشكل شهري، بينما يتم اتخاذ القرارات الرئيسية والكبرى بشكل سنوي وحسب الحاجة إليها.

**القرارات التنظيمية والشخصية:** إذا تم اتخاذ القرار بشكل جماعي مع الأخذ في الاعتبار الهدف التنظيمي، فإنه يُعرف باسم القرار التنظيمي، أما إذا اتخذ المدير أو الفرد في المؤسسة أي قرار بصفته الشخصية بحيث يؤثر على هذا القرار على حياته، فإنه يُعرف باسم القرار الشخصي. ولكن قد تؤثر القرارات الشخصية أحياناً على أداء المنظمة أيضاً، فعلى سبيل المثال، إذا قرر الموظف مغادرة المؤسسة التي يعمل بها، فقد يؤثر ذلك على

<sup>1</sup> د. علاء فائز شاهين، نفس المرجع السابق  
<sup>2</sup> راما قوزح، نفس المرجع السابق.

المؤسسة، إذ لا يمكن تفويض سلطة اتخاذ القرارات الشخصية إلى أحد آخر، ويجب على الشخص الاعتماد على نفسه في اتخاذها.<sup>1</sup>

القرارات المالية: تتمثل القرارات المالية فيما يلي:

**1.1 قرار التمويل:** يعتبر التمويل بمثابة القرار الفعال في تحريك وترشيد باقي القرارات الأخرى. يعني "توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء أو تطوير مؤسسة خاصة أو عامة .

- تعريف قرار التمويل: هي " تلك القرارات المتعلقة بتحديد وصياغة هيكل التمويل لمؤسسة الأعمال والتي تصل من خلالها الاختيار هيكل التمويل الأمثل لتعظيم ثروة المالك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم "
- مصادر التمويل: يمكن تقسيم مصادر التمويل إلى مصادر أموال طويلة الأجل في الاستثمارات الطويلة ومصادر أموال قصيرة الأجل في الاستثمارات قصيرة أجل وتتمثل فيما يلي:

مصادر التمويل قصيرة الأجل: يقصد بالتمويل قصير الأجل تلك الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من الغير وتلتزم بردها خلال فترة لا تزيد على العام عادة، وتكون تلك الأموال موجهة لنشاط الاستغلال.

توجد عدة مصادر للتمويل قصيرة الأجل ويمكن إجمالها بنوعين أساسيين هما:

- الائتمان التجاري: وهو عبارة عن تمويل قصير الأجل يمنحه المورد إلى المشتري مقابل شراء بضاعة بقصد إعادة البيع أو استخدامها كمادة أولية لإنتاج بضاعة مصنعة، ويحتاج المشتري إلى هذا النوع من التمويل في حالة عدم كفاية رأس المال العامل .
- لائتمان المصرفي: تحتاج المشاريع عادة خلال دورتها الاستثمارية التشغيلية إلى التمويل قصير الأجل خلال فترة زمنية محددة لتغطية الاحتياجات خلال هذه الدورة أو التوسع في نشاط المؤسسة، وعادة يشترط المصرف أن يتم تسديدي قيمة القرض في فترة أقل من سنة<sup>2</sup>.

مصادر التمويل طويلة الأجل: هي تلك المصادر التي تكون مدتها أكر من سنة وتستخدم في الاستثمارات طويلة الأجل أو لتلبية الاحتياجات الدائمة لبعض الأصول المتداولة وتنقسم إلى قسمين:

1. مصادر التمويل الخارجي: وهي المصادر التي يمكن الحصول عليها من خارج المؤسسة وتصنف إلى ما يلي:

**الأموال الملكية:** تعرف أموال الملكية بأنها الأموال التي يقدمها أصحاب المؤسسة، وتمثل المصدر الأول للتمويل بالنسبة للمؤسسات الجديدة، وتعتبر القاعدة التي تستند إليها المؤسسة القائمة عند الاقتراض وهي:

- ✓ الأسهم العادية: تمثل الأسهم العادية من وجهة نظر الإدارة ركنا مهما ووسيلة رئيسية للحصول على التمويل المناسب فهي رأس المال الأساسي للمؤسسات المساهمة
- ✓ . الأسهم الممتازة: عبارة عن مصدر مهم مصادر التمويل طويل الأجل، وتشكل الأسهم الممتازة والأسهم العادية رأس المال للشركات المساهمة، وسميت ممتازة لأنها تمتاز وتعطى أولوية على أسهم العادية.

<sup>3</sup> سيف الدين معروف، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة مالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2021/2020، الصفحة 40.

**الأموال المقترضة:** يمكن الحصول عليها بواسطة السندات أو القروض طويلة الأجل:

- ✓ السندات: وهي أوراق مالية ذات قيمة اسمية واحدة تصدرها الشركة وتطرح للتداول إلى الأفراد والمؤسسات بهدف الحصول على تمويل طويل الأجل، وبفائدة سنوية ولها تاريخ استحقاق .
  - ✓ القروض المصرفية طويلة الأجل: تعد إحدى مصادر التمويل طويلة الأجل والتي تمنح مباشرة من الجهاز المصرفي وتكون مدتها أكثر من سنة، وتمنح مثل هذه القروض من البنوك ومؤسسات الأموال الأخرى المحلية من داخل البلد أو خارجية من خارج البلد ويتم تحديد مبلغ القرض وسعر الفائدة وطريقة الدفع بالاتفاق مع المقرض وكذلك أسلوب إعادة المبلغ المقترض<sup>1</sup>.
2. مصادر التمويل الداخلي: ويمكن تصنيفها كما يلي:

**الاهتلاك:** تعرف الاهتلاكات على أنها: " عملية تناقص القيمة المحاسبية لأصل من الأصول، ناتج عن استعماله بمرور الزمن أو عن تطور التكنولوجيا أو آثار أخرى .

**المؤونات:** هي مبالغ مالية موجودة لمواجهة حوادث محتملة لها تأثير مباشر على نشاطات المؤسسة، وتصنف إلى ثلاث مجموعات.

- مؤونات تدهور قيم عناصر المخزونات .
- مؤونات تدهور قيم الحقوق من الزبائن، أو ارق مالية وتجارية... إلخ
- مؤونات الأعباء والخسائر من أخطار و ضمانات وغيرها.

**الأرباح الصافية غير الموزعة:** هي تلك الأرباح المتحصل عليها من النتيجة الإجمالية بعد انقطاع الضريبة والتوزيعات على الأرباح، بمعنى الجزء المتبقي بعد انقطاع الضرائب المطبقة من النتيجة الإجمالية للدورة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سيف الدين معروف، نفس المرجع السابق، الصفحة 41.

<sup>1</sup> سيف الدين معروف، مرجع سابق، الصفحة 41

**العوامل المؤثرة على قرار التمويل:** تحصل المؤسسة على الأموال اللازمة لها إما من المصادر داخلية أو من خلال مصادر خارجية، لذلك يجب أخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:

- 1) تكلفة التمويل، من كل مصدر داخليا كان أو خارجيا فالتمويل مهما كان مصدره له تكلفة يجب مراعاتها
- 2) ملائمة التمويل للمجال الذي سيستخدم فيه التمويل، فإذا كان الهدف من التمويل هو التوسع ال أرسالي فيستحسن والحالة تلك أن يكون التمويل طويل الأجل أما إذا كان الهدف هو تمويل رأس المال العامل، عندها يستحسن أن يكون التمويل قصير الأجل وذلك من أجل تخفيض تكلفة ذلك التمويل .
- 3) السيولة النقدية في المؤسسة، وهنا يجب مراعاة وضع السيولة النقدية في المؤسسة التي ترغب في التمويل، فإذا كان هذا الوضع حرجا، عندها على المؤسسة أن تغض النظر عن تكلفة هذا التمويل.
- 4) الشروط التي تفرضها الجهة التي تقوم بالتمويل، فبعض المقرضين يفرض شروطا على المؤسسة التي تطلب التمويل مثل: الضمانات التي يجب تقديمها ونوعيتها، توزيع الأرباح، قدرة المؤسسة على طلب تمويل إضافي من مصادر أخرى .
- 5) الوفورات الضريبية التي يحققها التمويل الخارجي، في الوقت الذي ال يحققها التمويل الداخلي، حيث أن الفوائد المدفوعة على القروض يتم تحميلها على الربح، في حيث أن توزيعات الأسهم لا عبء عليها<sup>1</sup>.

**قرار الاستثمار:** تعد قرارات الاستثمار من أهم القرارات المالية وأعقدها بسبب طبيعتها الاستثمارية، والغالب في هذه القرارات إن الإدارة المالية تلجأ لها أمال في زيادة العائد على الاستثمارات أو تعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد.

يمكن القول إن القرار الاستثماري هو ذلك القرار الذي يقوم على اختيار البديل الاستثماري الذي يعطي أكبر عائد استثماري من بديلين أو أكثر، وتنحصر قرارات الاستثمار في اختيار نوع الموجودات التي يجب أن تستخدم من قبل إدارة الشركة لتحقيق عوائد مستقبلية<sup>2</sup>.

قرار الاستثمار ينطوي على عدة خصائص أهمها:

- أنه قرار غير متكرر حيث أن كل المجالات التطبيقية لدراسة الجدوى كميال يتم القيام بها إلا على فترات زمنية متباعدة .
- القرار الاستثماري استراتيجي يحتاج إلى أداة تمد البصر إلى المستقبل .
- القرار الاستثماري يترتب عليه تكاليف ثابتة مستغرقة ليس من السهل تعديلها أو الرجوع فيها .
- يمتد القرار الاستثماري دائما إلى أنشطة مستقبلية وبالتالي يرتبط غالبا بدرجة معينة من المخاطر.

**أنواع القرارات الاستثمارية:** القرارات الاستثمارية الكثير من التصنيفات ومن أهم هذه التصنيفات وأكثرها شيوعا التصنيف الآتي:

- **قرارات تحديد أولويات الاستثمار:** ويتم اتخاذ القرار الاستثماري في هذه الحالة من بين عدد معين من البدائل الاستثمارية المحتملة والممكنة لتحقيق نفس الأهداف ويصبح المستثمر أمام عملية اختيار البديل

<sup>1</sup>سيف الدين معروف، نفس المرجع السابق، الصفحة 42.

<sup>2</sup>سمير حماد/يوسف رميلي، مرجع سابق، الصفحة 39.

- لأفضل بناء عمى مدى ما يعود عليه عائد أو منفعة خلال فترة زمنية معينة، ومن ثم يقوم بترتيب أولويات الاستثمار طبقاً الذي يحكم تفضيلاته فإنه سيقوم بترتيب البدائل طبقاً لهذا المدخل .
- قرار قبول أو رفض الاستثمار: وفي هذه الحالة يكون أمام المستثمر بديل واحد الاستثمار أمواله في نشاط معين أو الاحتفاظ بها، أي قبوله للفرصة أو رفضاً لعدم إمكانية التنفيذ .
- قرارات الاستثمار المناهضة تبادلياً: وفي هذا النوع من القرارات توجد العديد من فرص الاستثمار ولكن في حالة اختيار المستثمر إحدى هذه الفرص في نشاط معين فإن ذلك لا يمكن للمستثمر من اختيار نشاط آخر
- القرارات الاستثمارية في ظروف التأكد والمخاطرة وعدم التأكد: يمكن اتخاذ القرارات في ظروف التأكد حيث تكاد تتعدم المخاطرة وذلك راجع لتوفر المعلومات والدراسة بالمستقبل ونتائجه، أما في ظروف المخاطر فيتم اتخاذ القرارات الاستثمارية في ظل المخاطرة وذلك يرجع لقمة المعلومات المتوفرة، أما القرارات الاستثمارية التي تتم في ظروف عدم التأكد تعتبر مغامرة وغير مستحبة حيث تعتمد عمى الخبرات وذلك يعود لعدم توفر الحد الأدنى للمعلومات .
- القرارات الاستثمارية التي تعتمد على التحليل الوصفي والكمي: حيث يمكن أن نجد قرارات استثمارية تعتمد عمى التحميل الوصفي وهذه قليلة الحدوث في عالم اليوم أو قرارات تعتمد على التحميل الكمي فقط وهي أيضاً ليست بالكثيرة ولكن واقعنا العملي يفرض علينا الأخذ بالتحليل الوصفي والكمي معا.

### العائد والخطر:

- **العائد:** هو عبارة عن مجموع المكاسب أو الخسائر الناجمة عن الاستثمار خلال فترة زمنية محددة، أما الربحية فتعني الاستثمار في أصول تولد أكبر قدر ممكن من العوائد مع خفض التكلفة، وهذا يعني أن العائد هو مقدار الأموال المضافة إلى رأس المال الأصلي، والعائد قد يكون عوائد فعلية أو عوائد متوقعة، يمكن قياس العائد باستخدام النسب المالية فيتم استخراج نسبة العائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية وعائد الاحتفاظ بالأسهم وفق المعادلة التالية:

1- العائد على الاستثمار: ويقاس لنا مقدار العائد أي صافي الربح الذي نحصل عليه من كل دينار مستثمر في الأصول التي يمتلكها المشروع خلال الفترة المالية:  $\text{العائد على الاستثمار} = \text{صافي الربح} / \text{إجمالي الأصول}$ <sup>1</sup>

العائد على حق الملكية: يعد مقياس لمقدار كفاءة المشروع في استغلال أموال المالكين لتوليد الأرباح بعد الضريبة فيتم احتسابه كما يلي:  $\text{العائد على حقوق الملكية} = \text{صافي الربح} / \text{حقوق الملكية}$ .

3- عائد فترة الاحتفاظ: يمثل العائد المتحقق من المحفظة الاستثمارية خلال فترة الاحتفاظ بالأوراق المالية، وتأخذ هذه العوائد على الاستثمار في الأوراق المالية أشكالاً مختلفة فمنها عبارة عن توزيعات لأرباح في حالة كون الأصول عبارة عن حقوق ملكية، وعلى شكل فوائد إذا كانت الأصول عبارة عن أدوات دين، ويضاف إليها الأرباح الرأس مالية الناتجة عن الفرق بين سعر الشراء وسعر بيع الأصول المالية، ويمكن احتساب العائد كما يلي:  $\text{عائد الاحتفاظ} = \text{التدفقات الجارية} + (\text{سعر البيع} - \text{سعر الشراء}) / \text{سعر الشراء}$ .

- **الخطر:** هو احتمال الفشل في تحقيق العائد المتوقع أو هو درجة التغير في العائد مقارنة بالمرودود المتوقع الحصول عليه نتيجة لتأثير عناصر متعددة تساهم في الابتعاد تحقيق قيمة التدفقات، ومصادر الخطر متعددة ولكنها تصنف إلى مصادر خطر خارجية ومصادر خطر داخلية .

<sup>1</sup>سمير حماد/يوسف رميلي، مرجع سابق، الصفحة 41/40.

1-الخطر الخارجي: وهو الخطر الذي يأتي من البيئة المحيطة بالمشروع وخاصة الاقتصادية وتكون بعيدة عن تأثير قرارات الإدارة أو الإدارة المالية للمشروع، ومصادرها متنوعة أهمها التغيير في أسعار الفائدة واختلاف القوة الشرائية للعملة بسبب التضخم النقدي والدورات الاقتصادية التي يمر بها الاقتصاد من رواج وانكماش .

2-الخطر الداخلي: هي مصادر الخطر التي تظهر من داخل المشروع وأهمها خطر المديونية المرتبطة بالتمويل من مصادر خارج المشروع والائتمان التجاري الممنوح للعملاء ودرجة السيولة التي تتم بها عناصر الموجودات والخطر التشغيلي الناتج عن تأثير نسبة مساهمة الأصول الثابتة في رأسمال المشروع وطبيعة رأس المال والقدرة على الوفاء بالالتزامات.

• **علاقة العائد بالخطر**: إن قبول المستثمر بالعائد مرتبط بسلوكه تجاه الخطر الذي يتعرض له ولذلك فكل مستثمر تفضيل لدرجة الخطر فهناك المستثمر المتجنب للخطر وهناك المستثمر المحب للخطر، وبالتالي فإن العائد المتوقع هو الذي يقبله المستثمر لقاء الخطر الذي يتحمله.<sup>1</sup>

### 1-3 قرار سياسة توزيع الأرباح:

يحدد كل من قرار التمويل والاستثمار مع التدفقات النقدية المستقبلية التي يتوقع المساهمون الحصول عليها جراء استثماراتهم في الأسهم العادية للشركة للمؤسسة، والمخاطرة المصاحبة لهذه التدفقات. وهنا يأتي الدور الثالث للوظيفة المالية أو القرار المالي الثالث: قرار توزيع الأرباح.

فقرار توزيع الأرباح يعني توزيع صافي الدخل أو جزء فقط من الربح الذي تحققه المؤسسة على المساهمين، فهو يعتبر أحد أهم القرارات المالية في المؤسسات نظرا لعلاقته المباشرة بين المساهمين وانعكاساته على سعر السهم في السوق المالي، من حيث التوزيع أو الاحتجاز، استقرار التوزيعات أو نموها، التوزيع النقدي أو بالسهم. فقرار توزيع الأرباح على المساهمين أو احتجازها له ضرورته وأهميته الخاصة.<sup>2</sup>

**السياسات توزيع الأرباح**: وتتضمن هذه السياسة اتخاذ قرار بتوزيع أو احتجاز الأرباح لإعادة استثمارها في المؤسسة، وهناك سياسات عديدة نذكر منها:

قرار الاستثمار ينطوي على عدة خصائص أهمها:

- أنه قرار غير متكرر حيث أن كل المجالات التطبيقية لدراسة الجدوى كميًا يتم القيام بها إلا على فترات زمنية متباعدة .
- القرار الاستثماري استراتيجي يحتاج إلى أداة تمد البصر إلى المستقبل .
- القرار الاستثماري يترتب عليه تكاليف ثابتة مستغرقة ليس من السهل تعديلها أو الرجوع فيها .
- يمتد القرار الاستثماري دائما إلى أنشطة مستقبلية وبالتالي يرتبط غالبا بدرجة معينة من المخاطر.

**العوامل المؤثرة في سياسة التوزيعات**: العوامل المؤثرة في سياسة التوزيعات: بعد أن تعرضنا للنظريات الخاصة بسياسة التوزيعات وأثرها على قيمة الشركة. نجد أن الشركة تختار السياسة التي تعكس معتقدات الإدارة حول نظرية التوزيعات التي ترى أنها أكثر واقعية بالنسبة لها. أخذا في الحسبان العوامل التالية:

<sup>1</sup>سمير حماد/يوسف الرميلى، مرجع سابق، الصفحة 42/41.

<sup>2</sup>و علي مريم/يوسفي ساسية، مرجع سابق، الصفحة 38.

### • القيود المفروضة في التوزيعات:

- 1- شروط عدم الاضرار برأس المال: في هذه الحالة يجب ألا تفوق نسبة التوزيعات، نسبة الأرباح المحتجزة داخل المؤسسة وهذا بهدف تدعيم المراكز المالية للمؤسسة من جهة، وحماية الدائنين من جهة أخرى .
- 2- توافر السيولة: حيث نجد أن توافر السيولة النقدية شرطاً أساسياً لإجراء التوزيعات؛ فعدم توفرها يعني الحد من التوزيعات والبدائل قد يكون في الاقتراض.

### • الفرصة الاستثمارية المتاحة:

- 1- فرص الاستثمار الرأسمالي: وفقاً لذلك فإنه إذا كان لدى المؤسسة عدد كبير من مشروعات الإنفاق الرأسمالي المقبولة فإنها في هذه الحالة تلجأ إلى تخفيض نسبة التوزيعات، مقارنة بما إذا كان لديها عدداً محدوداً من المشروعات المقبولة فإنها تتجه أكثر إلى زيادة نسبة التوزيعات .
- 2- مدى إمكانية التسريع أو التأخير لمقترحات الإنفاق الرأسمالي: حيث تحدد درجة أو إمكانية التسريع أو التأخير لهذه المقترحات في تعديل سياسة التوزيع الملائمة والتي تتفق مع الهدف.

### • تكلفة المصادر البديلة للحصول على الأموال:

- 1- مقدرة المؤسسة على استبدال القروض بحقوق الملكية: إذا كان لدى المؤسسة القدرة على تعديل نسبة المديونية بدون زيادة حاد في التكلفة، فإنها قد تتبنى سياسة التوزيعات النقدية الثابتة حتى في ظل تقلب الأرباح من خلال استخدام معدل الاستدانة المتغيرة.
- 2- درجة الرغبة في السيطرة والرقابة على الشركة: كلما زاد الإدارة على عمليات الرقابة كلما أدى ذلك إلى رفضها إصدار وبيع الأسهم الجديدة، وبالتالي ميلها إلى حجز نسبة أكبر من الأرباح في حين إن زيادة رغبة المساهمين في حصولهم على توزيعات عالية ويتطلب ذلك تبني، سياسة زيادة الأرباح<sup>1</sup>.

## المطلب الثالث: اتخاذ القرار (الأساليب، الأهمية)

### ➤ الأساليب المساعدة في اتخاذ القرار:

يستعان بأساليب مختلفة في عملية اتخاذ القرار قصد الوصول إلى القرار المناسب وتقديم معايير معينة تكون الأساس في تحديد مدى فاعلية القرار المتخذ ونجاحه، وتتعدد هذه الأساليب وتتنوع في صعوبة استخدامها أو سهولتها بالنسبة للجهد والتكلفة والوقت والدقة في تقديم النتائج، فأصبح متخذ القرار يواجه وضعيات صعبة ومعقدة تتطلب أساليب أكثر تطوراً لمعالجتها. وفيما يلي بعض التفاصيل عن كل أسلوب:

**الأساليب التقليدية:** يقصد بالأساليب التقليدية تلك التي لا تتبع خطوات المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات وغالباً ما تعتمد على الخبرة السابقة والتقدير الشخصية، وتعود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة وهي:

<sup>1</sup>و علي مريم/يوسفي ساسية، مرجع سابق، الصفحة 39.

- **الخبرة والتجربة:** يمر المدير أثناء تأديته لمهامه الإدارية بالعديد من التجارب التي من شأنها أن تكون بمثابة دروس تكسبه المزيد من الخبرة التي تساعد في اتخاذ القرارات ، كما أنه يمكن أن يستفيد من خبرة زملائه المديرين أو حتى المدراء المتقاعدين ، لكن هذا الأسلوب ال يخلو من المخاطر فقد يكون حل المشكلات الجديدة مختلف عن حل المشكلات القديمة ، و في هذه الحالة من غير المناسب تطبيق دروس و تجارب الماضي على الحاضر حيث أنه من المستبعد أن تتطابق المواقف المستقبلية تطابقا كاملا مع مواقف سابقة ، لذا فالمدبر الناجح هو الذي يمكنه تدعيم خبرته السابقة بدراسة البيانات و المعلومات المتعلقة بالموقف الجديد قبل اتخاذ القرار
- **إجراء التجارب:** بدأ تطبيق أسلوب إجراء التجارب في مجالات البحث العلمي، ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة وتحديدًا مجال اتخاذ القرارات وذلك بأن يتولى متخذ القرار إجراء التجارب أخذًا بعين الاعتبار جميع الاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، ومن خلال هذه التجارب يقوم باختيار البديل الأنسب. ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المدير متخذ القرار على اختيار أحد البدائل المتاحة وذلك بعد إجراء تجارب على كل منها وإجراء تغييرات أو تعديلات على أفضل بديل بناءً على التغييرات التي تكشف عنها التجارب وبالتالي هذا الأسلوب يمنح الفرصة للمدراء للتعلم من الأخطاء السابقة ومحاولة تجنبها مستقبلاً، ولكن يجب الإشارة إلى أن هذا الأسلوب عالي التكاليف كما أنه يستغرق وقت طويلاً، فإجراء التجارب تحتاج إلى معدات وآلات ويد عاملة.<sup>1</sup>
- **الفطرة والحكم الشخصي:** هناك جدلية في استخدام أسلوب الحكم الشخصي كونه يعتمد على الحدس الشخصي لمتخذ القرار، ونظرته للأمور من منظوره الشخصي، وغالباً ما يعتمد على خبراته السابقة، وخلفياته الثقافية، والمعلومات المتوافرة لديه، فهو بالتالي يفترق للأساس العلمي، لذلك فإن نجاح هذا الأسلوب يعتمد على مدى نجاح قدرة متخذ القرار في فهم المعلومات والتعامل معها، وتقديرها الاختيار القرار الأنسب.
- **دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها:** ويعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم له حول المشكلة، وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار أفضل بديل، وتشمل هذه الآراء والاقتراحات تلك التي يقدمها المستشارون والمتخصصون، والتي تساعد في تسليط الضوء على المشكلة محل القرار، وتمكن المدير من اختيار البديل الأفضل.<sup>2</sup>
- **الأساليب العلمية:** أصبح واضحاً أن هذه الأساليب تصلح لتنفيذها في المجال الإداري وقادرة على تحسين فعالية المنظمات من خلال تقليل مخاطر اتخاذ القرار، خصوصاً في القرارات غير الروتينية. وتعتمد هذه الطرق على الأساليب الرياضية والإحصائية، وهذا ما يتطلب الاعتماد على مختصين في هذه المجالات لتقديم نماذج دقيقة ومفصلة لمتخذ القرار الذي لا يكون مجبراً على القيام بها بنفسه. وفيما يلي عرض لبعض هذه الأساليب:
- **بحوث العمليات:** ويقصد بها "استعمال الأساليب الكمية مثل المحاكاة، وذلك بهدف بناء وتحليل مشكلة ما؛ للوصول إلى حل رياضي مثالي، كما يعرفها ميلر وستار Star & Miller بأنها تطبيق الوسائل والطرائق والفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق النتائج المرغوبة"<sup>3</sup>

<sup>1</sup>ين داني نزيهة/بن صديق حنان، مرجع سابق، الصفحة 29.

<sup>2</sup>د. سعد عبد الله إبراهيم الخريف/فاطمة ال مفتاح، أساليب اتخاذ القرار أثناء الازمات، المجلة العربية للإدارة، مجلد 44، العدد2(تحت النشر)، كلية إدارة الاعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، السنة 2024، 36.

<sup>3</sup>د. سعد عبد الله إبراهيم الخريف/فاطمة ال مفتاح، مرجع سابق، الصفحة 37.

- **شجرة القرارات:** هي عبارة عن شكل بياني يساعد في تسهيل عملية المفاضلة بين البدائل، تقترض هذه الطريقة أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرار، بمعنى أن اتخاذ أي قرار في نظام فرعي ينتج تأثيرا يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام وبينته، ويركز هذا الأسلوب على متابعة القرار منذ لحظة البدء وحتى اتخاذه بشكل نهائي ويستعمل للمفاضلة بين عدة مشاريع، كما يتميز هذا الأسلوب أيضا بكونه يتعامل مع الحالات والمشاكل الإدارية التي تتضمن معلومات كثيرة ومتداخلة ومن خلال متابعة المسارات يمكن توجيه المعلومات التي تضمن اتخاذ القرار الكفاء<sup>1</sup>

ويذكر أن أسلوب شجرة القرارات، والذي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار في البيئة المحيطة باتخاذ القرار، وكما يفترض هذا الأسلوب أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرارات وهذا يعني أن اتخاذ قرار فرعي ينتج تأثيرا يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في هذا المدخل وبينته. ويشير أنه عادة ما يتم التعبير عن هذه الشجرة عن طريق استخدام رموز لكل نقطة اتخاذ قرار، وكذلك المواقف المحتمل مواجهتها، وذلك على النحو التالي: (تمثل القرار)، وهي النقطة التي يتم عندها اختيار واحد من البدائل المتعددة والمتاحة. و(نقطة المواقف المحتملة)، والتي يعبر عن أحد المواقف المحتمل مواجهتها بعد اختيار البديل.

- **نظرية المباريات:** يذكر أن نظرية المباريات تعتبر إحدى النظريات الرياضية التي تستخدم لاتخاذ أفضل القرارات، وهي تمثل موقف الصراع المشترك بين أطراف مختلفة، ويحاول أن يستخدم أفضلها؛ لكي يتوصل إلى أفضل الحلول التي تجعله في أفضل وضع لمواجهة الأطراف الأخرى المشاركة في النزاع.<sup>2</sup>
- كما أنها تقوم على أساس على افتراضات مبنية على أساس التفكير المنطقي اليقيني الذي يسعى متخذ القرار من خلالها إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح مع أقل قدر من الخسارة وأنه يتصرف بحكمة، وأن منافسه سيكون على نفس القدر من الفهم والحكمة في تصرفاته إذ في مثل هذه المواقف يجد متخذ القرار إن المفاضلة بني البدائل المتاحة تتم في إطار المنافسة لقرارات قد تكون بين شركتين أو محتكر أو اخر أو حكومة مع حكومة أخرى<sup>3</sup>.
- **بناء السيناريوهات:** بناء السيناريوهات يقدم خطوة متقدمة عن طريق تبسيط سيل البيانات إلى عدد محدود من المواقف، حيث يروي كل سيناريو كيف تتفاعل عناصر المشكلة المختلفة في ظل ظروف معينة، ويضيف بأن بناء السيناريوهات هو طريقة منظمة لتخيل المستقبل المحتمل، والذي طبقته الشركات على المشكلات ذات النطاق الواسع.
- **نظم دعم القرار:** مجموعة متكاملة من البرمجيات، الحزم الجاهزة، والنماذج، وأدوات المعالجة، تتفاعل مع البيانات والمعلومات لتقديم الحلول المقترحة، كما يمكنها دمج عدة نماذج لتكوين نموذج متكامل، وتقديم برامج إدارة، وإنتاج الحوار، فهو يسمح لصانع القرار بالتفاعل مع النظام والتخاطب المباشر معه الاسترجاع المعلومات التي تفيد في صنع القرارات المهيكلة وغير المهيكلة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> رقية نجاري، أساليب اتخاذ القرار في عملية الإنتاج، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص تقنيات كمية مطبقة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الصفحة 40.

<sup>2</sup> د. سعد عبد الله إبراهيم الخريف/فاطمة ال مفتاح، نفس المرجع السابق، الصفحة 37

<sup>3</sup> رقية نجاري، نفس المرجع السابق، الصفحة 41.

<sup>4</sup> د. سعد عبد الله إبراهيم الخريف/فاطمة ال مفتاح، مرجع سابق، الصفحة 37.

### ➤ أهمية اتخاذ القرار:

يجب أن يبني القرار على أساس علمية ومعلومات صحيحة خاصة في عملية عدم التأكد ويمكن تقسيم أهمية صنع القرارات في المؤسسة إلى نوعين:

- **الأهمية من الناحية العلمية:** حيث أن القرارات تعتبر وسيلة علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية وتلعب القرارات دورا مهما في تجسيد، تكيف، تفسير وتطبيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة في المنظمة.

وتؤدي القرارات عن طريق عملية اتخاذ القرار دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة المالية عن طريق استعمال وسائل علمية ومالية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري والمالي.

- **الأهمية من الناحية العملية:** تكتشف القرارات عن سلوك وموقف الرؤساء ومتخذي القرارات، وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية الضاغطة على متخذي القرار الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغط مستقبلا بصورة حسنة. وتعتبر القرارات وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء الإداريين والماليين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية والمالية المطلوب تحقيقها وإنجازها بأسلوب علمي وعملي وتعتبر القرارات الإدارية ميدانا واسعا للرقابة الإدارية وذلك من خلال تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التي ستجربها على الخطأ وتصحيح الأخطاء إن وجدت وهكذا يجري اتخاذ القرارات في دورة مستمرة، وتزداد أهمية عملية اتخاذ القرارات مع زيادة تعقد أعمال المؤسسات وتوسعها وتنوعها وتزايد التحديات التي تواجهها المنظمات من تغيرات متسارعة ومنافسة حادة فكما سبقنا وذكرنا فإن أساس الحكم على الإداري أو متخذ القرار بنجاحه وكفاءته ومقدرته في اتخاذ القرارات الصائبة السليمة والإخفاق في ذلك معناه تجمد العمل وتسلل النشاط وهكذا ترتبط كفاءة المؤسسة وفعاليتها بكفاءة وسالمة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> رقية نجاري، مرجع سابق، الصفحة 8.

**المبحث الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار والعوامل والمشكلات التي تواجهها**

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل وهذا بهدف الوصول الى قرارات سليمة، وبالرغم من هذا فان العوامل والمشكلات المؤثرة على عملية اتخاذ القرار تزيد من صعوبة هذه العملية، لذا خصصنا هذا المبحث لدراسة المراحل التي تمر بها هذه العملية وأهم المشكلات والعوامل المؤثرة عليها.

**المطلب الأول: مراحل عملية اتخاذ القرار**

تشتمل عملية اتخاذ القرار المالي على العديد من المراحل التي يمر بها المديرين حتى يتمكنوا من الوصول إلى الحل الأفضل واتخاذ القرار المناسب وتتمثل هذه المراحل في:

**1-المرحلة التحضيرية (والة القرار):**

- **تشخيص و اكتشاف المشكلة:** أو ما يسمى بمرحلة البحوث والدراسات لاكتشاف المشكلة ، ففي مجال الإدارة المالية يتم الاستقصاء المنظم عن المعلومات التي يحتويها التنظيم الرسمي بحيث يمكن من تحسين نوعية القرارات المالية وذلك من خلال إجراء مقارنات لقوائم الدخل لعدة سنوات ماضية وكذلك التكاليف، الأرباح، الأصول والخصوم للكشف عن التغيرات و شكلها بالزيادة أو النقصان وقد تستخدم بهذا الشأن مختلف الأساليب لجمع المعلومات لقياس درجة التقلب أو الثبات في تدفقات الأموال وتغيرات القيمة و قد تمتد البحوث لجمع المعلومات المالية عن المشروعات التي تنتمي للصناعة ككل والتي يعتبر المشروع جزءا منها و إلى بعض القطاعات الاقتصادية ذات العلاقة بتمويل الشركة و إلى مصادر التمويل المختلفة.<sup>1</sup>
- **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?<sup>2</sup>

**2-المرحلة التطورية (تنامي القرار):**

- **البحث عن البدائل:** إن البديل هو الوسيلة الموجودة أمام الإدارة لحل المشكلة القائمة وتحقيق الأهداف المطلوبة واتخاذ القرار المالي المناسب، ولذلك يجب أن يتصف البديل بقدرته على تحقيق بعض النتائج التي يسعى متخذ القرار للوصول إليها. وتتطلب عملية تحديد البدائل:
- القدرة على الابتكار لإيجاد الحلول المناسبة
- الاعتماد على التجارب والسجلات السابقة ومعلومات وخبرات الآخرين حتى يمكن الإلمام بجميع المعلومات والنواحي المتعلقة بالمشكلة وبالتالي بكل الحلول الممكنة .
- فإذا كان القرار المالي يتعلق بالتمويل فيمكن أن تكون البدائل في التمويل الداخلي أو الاقتراض أو طرح أسهم المشروع، أما إذا كان قرارا استثماريا فيمكن الاعتماد على الاستثمار قصير الأجل كالاستثمار في

<sup>1</sup> بن دادة عمر، دور التحليل المالي في تقييم كفاءة القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج شهادة ماستر، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الصفحة 93.

<sup>2</sup> سيف الدين معروف، نفس المرجع السابق، الصفحة 31.

الموجودات المتداولة مثل النقد والذمم المالية المدينة والمخزون السلعي أو الاعتماد على الاستثمار طويل الأجل والمتمثل في الاستثمار بالموجودات الثابتة وهو أصعب البدائل لارتباطه بنوع من الاستثمار يتصف بكبر المبالغ وطول الفترة الزمنية للمشروع، وقد يكون في الاعتماد على الاستثمارات الإستراتيجية المرتبطة بالاستثمار الاستراتيجي.

- مقارنة البدائل وتقييمها: وذلك عن طريق تقدير النتائج المتوقعة الإيجابية والسلبية لكل بديل ووضع معايير محددة تقوم على أساس نتائج كل بديل واستبعاد البدائل التي لا تتطابق مع الحد الأدنى من المعايير الموضوعية التي لا تحقق مستوى الرضا، ويقصد بمستوى الرضا مدى تحقيق البدائل للشروط المطلوبة في اتخاذ القرار، ومن المعايير التي يمكن استخدامها في المقارنة بين البدائل، المعايير المالية، الفنية، الإدارية والتي تتعلق بالربحية، التكاليف، معدلات الفائدة ودوران رأس المال.

### 3- المرحلة النهائية (نموذج القرار):

- اختيار البديل المناسب (القرار): في هذه المرحلة يترجم المديرون جهودهم السابقة إلى اختيار أفضل البدائل والذي يحقق أكبر قدر من الفوائد والمزايا المحتملة ويقطص السلبيات والعيوب إلى أقل ما يمكن ويجب أن يعتمد القرار الخاص باختيار أحد البدائل على ما يلي:

- تحقيق الأهداف الجوهرية الصادر من أجلها

- توفير الوقت والجهد والتكلفة بالمقارنة مع الخيارات الأخرى

- الملائمة والإمكانات المتاحة

- تقليل الآثار السلبية عند التطبيق

الاهتمام بدراسة عنصر المخاطرة في مراحل التنفيذ المختلفة مستقبلاً.

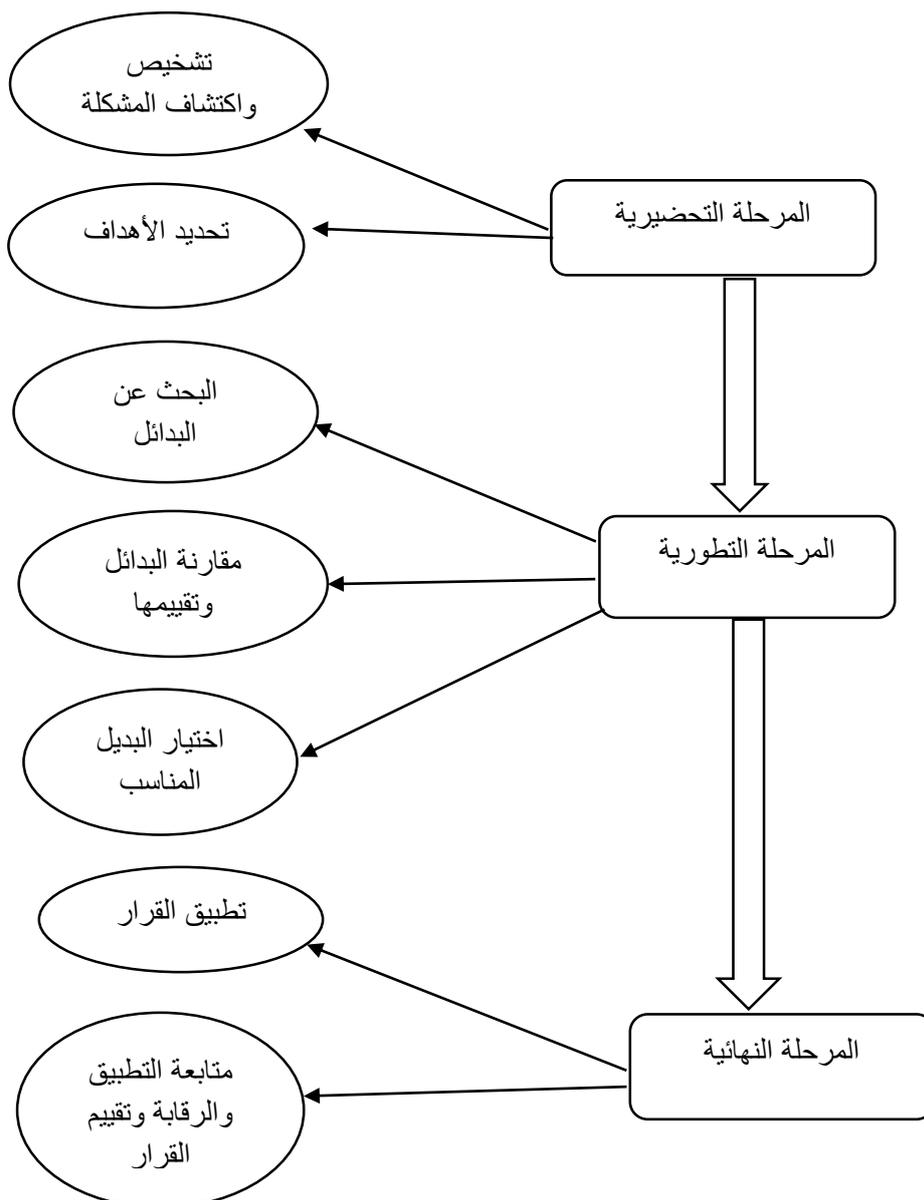
- تطبيق القرار: يعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل المناسب للحل ولكن هذا الاعتقاد خاطئ، ذلك لأن البديل الذي تم اختياره لحل المشكلة يتطلب التنفيذ عن طريق تعاون الآخرين ومتابعة التنفيذ للتأكد من سلامة التنفيذ وصحة القرار<sup>1</sup>. إن القرار في حد ذاته عديم القيمة ما لم يتم تنفيذه، وكثيراً ما تنفق الوقت والجهد والمال من أجل الوصول إلى قرار سليم ومنطقي، ثم بعد هذا نبدد كل ذلك بسبب فشلنا في تنفيذه، ولهذا بعد أن يتم اختيار البديل الأنسب لحل المشكلة المطروحة فإن القرار سليم ومنطقي، ثم بعد هذا نبدد كل ذلك بسبب فشلنا في تنفيذه، ولهذا بعد أن يتم اختيار البديل الأنسب لحل المشكلة المطروحة فإن القرار أو الحل يجب أن تكون له فاعلية في التنفيذ حتى يحقق الهدف المنشود، ويعتقد بعض متخذي القرارات أن دورهم ينتهي باختيارهم لأفضل بديل ولكن هذا الاعتقاد خاطئ بطبيعة الحال لأن القرار وقد يتطلب تنفيذه تعاون الآخرين ومتابعة التنفيذ للتأكد من سلامة التنفيذ و فاعلية القرار وقد يتطلب معرفة وإمام من لهم عاقلة بالتنفيذ، كما أن شعور العاملين بمشاركتهم في صنع القرار تساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل عمل فعال و منتج<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بن دادة عمر، نفس المرجع السابق، الصفحة 94.

<sup>2</sup> سيف الدين معروف، نفس المرجع السابق، الصفحة 33.

- متابعة التطبيق والرقابة وتقييم القرار: تهتم الخطوة الأخيرة في اتخاذ القرار بمتابعة عمليات التطبيق وتقييم النتائج أولاً بأول حيث تبين الرقابة على التنفيذ مدى جودة القرار ودوره في حل المشكلة موضوع القرار، هذا إلى جانب أن المتابعة تظهر مدى الانحراف عن المخطط سعياً إلى الدقة والسرعة في معالجة الانحرافات السلبية والتعرف على أسبابها حتى لا تتفاقم ويصعب مواجهتها<sup>1</sup>.

**الشكل 01: مراحل عملية اتخاذ القرار**



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على المعلومات السابقة.

<sup>1</sup>ين دادة عمر، نفس المرجع السابق، الصفحة 94.

**المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار**

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية حاسمة في النشاط الإداري ويرجع ذلك إلى نشوئها وتطورها ووصولها إلى هدفها في ظل ظروف متغيرة ومتحولة. ويتعلق ذلك بكل الوسائل المادية والبشرية والتنظيمية والبيئية المحيطة بها.

**1-العوامل الداخلية:**

تتصف هذه العوامل بإمكانية السيطرة عليها أو على الأقل التحكم بها، فهي تقع داخل حدود المنظمة وفي متناولها وتتعلق بما يلي:

- **سياسة المنظمة وحجمها ومدى نموها ونمط وسلامة بناءها:** تختلف سياسة المنظمات حسب أهدافها، فإما أن تهدف إلى تحقيق أعلى الأرباح، أو على المبيعات وبالتالي التوسع في السوق، أو يكون شأنها الأكبر تخفيض التكلفة، وأي كان هدفها فعلى القرارات المتخذة من طرف المدراء ألا تخرج عن نطاق هذه السياسة، والتي قد تكون أحيانا في غير صالح القرار المتخذ. كما يعتبر حجم المنظمة ومدى نموها من العوامل المؤثرة على هذه العملية، حيث كلما كبر حجم المنظمة وزاد نموها، كبر حجم البيئة المحيطة وزاد عدد العاملين بها والمستفيدين من خدماتها والمنافسين لأنشطتها، فتصبح بذلك تواجه تحديات أكبر تفرض عليها اتخاذ القرارات بطرق أكثر حداثة وباستخدام أدوات أكثر تطورا. أما بالنسبة للنمط التنظيمي السائد في المنظمات وذلك يختلف، خصوصا في ظل التطورات الجديدة لنظم المعلومات المحسوبة، من منظمة إلى أخرى حسب تأثير هذه النظم على البناء التنظيمي، فقد يكون مركزيا يحقق فعالية أكبر باستخدام قرارات ومركزية، أو يحققها في ظل اللامركزية، أو في الجمع بينهما، ويبدو تأثير هذا العامل جليا كلما كبر حجم المنظمة.
- **الإمكانات المالية:** يقال إن عملية اتخاذ القرار هي مصيدة المديرين، ومن العوامل التي تجر متخذي القرارات إلى هذه المصيدة العوامل المالية، والاقتصادية، والسيكولوجية، حيث يميلون إلى تبرير ذاتهم وصحة قرارهم دون النظر إلى العواقب التي قد تؤدي بهم إلى ما يعرف بالتكاليف المعرقة أما إذا أراد المدير استخدامها كطوق نجاة، فإنه يقيم البدائل المختارة بالاعتماد على الإمكانيات المالية المتوفرة للمنظمة، إلا أنها هذه المرة قد تساهم في حرمان المنظمات من اتخاذ قرارات أكثر فعالية.
- **مدى وفرة المعلومات:** يعد توفر المعلومات عاملا حاسما في فعالية اتخاذ القرار، ليس المعلومة فحسب بل كميتها ونوعيتها وتوقيتها وهذا المطلب ربطها بالتكنولوجيا الحديثة التي أصبحت شرطا لنجاح المنظمات وعائقا لفشلها، ويرجع ذلك إلى جودة القرار المتخذ بتوفر هذه المعلومات، والذي ينعكس على كل من تقليل التكلفة وعدم إهدار الوقت وتجنب القرارات السيئة التي قد تؤدي إلى صراعات داخل المنظمة إذا. فجودة القرار رهن بجودة المعلومات، وهذه الأخيرة رهن بالتكنولوجيا الحديثة، ولكن ليس كل استخدام للتكنولوجيا له آثار ايجابية على المنظمة وعلى عملية اتخاذ القرار، لذلك فمن الضروري التنبيه لأثارها السلبية.
- **نوعية القوى البشرية المتاحة:** يتعلق الأمر بالمديرين ومساعدتهم والمرؤوسين وكل من يمسه القرار. لتأثير المدير على كيفية اتخاذ القرارات أهمية بالغة، حيث أن قلة تركيزه، وعدم قدرته على الربط بين مخزونه المعرفي وما يحصل عليه من معلومات، ووجهة نظره تجاه التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة به، ومدى مقاومته أو تشجيعه للتجديد وغيرها من العوامل تؤثر على أي قرار يتخذه هذا المدير. أما بالنسبة للمرؤوسين فإن عوامل كثيرة تؤثر على مستوى أدائهم انطلاقا من رضاهم النفسي

والاجتماعي واستقرارهم الأسري، وهي عوامل يمكن للمنظمة التحكم فيها عن طريق الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للعمال وتشجيعهم باستخدام الحوافز والمكافآت واشراكهم في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup> بالإضافة إلى العوامل المتعلقة بالكفاءة والتدريب خصوصا إذا كانت عملية اتخاذ القرار تتم باستخدام تقنيات عالية في المراحل المختلفة من العملية، وتوفير العدد الكافي من الموظفين عند التنفيذ، ومدى إقناعهم بالقرارات التي ينفذونها... إن توفر هذه العوامل يساهم في فعالية القرارات المتخذة أما غيابها فيشكل معضلة كبيرة أمام المنظمة وأمام عملية اتخاذ القرار فيها.

## 2-العوامل الخارجية:

وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة والتي تخضع لسيطرة المنظمة بل أن الإدارة المنظمة تخضع لضغوطها وتتمثل هذه العوامل بما يلي:

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

وإن هذه العوامل ترتب على إدارة المنظمة قرارات ا ترغب في اتخاذها أو ليس في مصلحتها دائما، فمثلا إذا وإذا كان القرار المتخذ قد تم اتخاذه تحت ضغوط سياسية أو ذا طابع سياسي أو اجتماعي فمن الصعب استخدام المنطق الحر الرشيد في اتخاذ القرارات الحكومية المبني على معيار اقتصادي، إلا أن ذلك لا يعني ألا يقوم صانعوا القرارات الإداريين وغيرهم بدراسة عميقة للمسائل والمشكلات واستخدام إجراءات القرارات لا يمكن اعتماد وضع عوامل الواقع الذي تعمل فيه المنظمة بالحسبان<sup>2</sup>.

كما توجد في البيئة الخارجية للمنظمة فرص، توجد كذلك تهديدات، وتعتبر العوائق الناتجة عن هذه التهديدات أكثر تأثيرا على فعالية القرارات المتخذة نظرا لعدم قدرة المنظمة على التحكم بها. وتتمثل هذه الظروف في عدم ملائمة الاتجاهات السياسية للبلد، أو في الظروف الاجتماعية السائدة فيه، أو في الظروف الاقتصادية المتعلقة بالمنافسة والاحتكار، والضغوط المفروضة على المنظمة من العملاء أو الموردين، وفي الظروف التكنولوجية المتغيرة والمتطورة. ويكون للمنظمة في هذه الحالة القدرة على التنبؤ أو محاولة تجنب هذه الظروف، بالاعتماد على الوسائل الملائمة لزيادة فعالية اتخاذ القرار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>راجع عبد الحفيظ/قارة إبراهيم، مرجع سابق، الصفحة 41.

<sup>2</sup> مويحي الياس، مرجع سابق، الصفحة 46

<sup>3</sup>راجع عبد الحفيظ/قارة إبراهيم، مرجع سابق، الصفحة 43.

**المطلب الثالث: المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ القرار**

هناك بعض الأسباب التي تكمن وراء عدم الوصول إلى قرارات رشيدة وهي تمثل المشكلات الأساسية في عملية صنع القرارات، وهي متعددة في صورها، ومتباينة في أثارها وقد تسهم في عدم التوصل إلى القرار السليم وبصورة عامة فإن الأسباب التي تعوق عملية اتخاذ القرار. ويرى البعض أن من أهم الصعوبات التي تعترض عملية صنع القرارات عدم توافر المعلومات الجيدة المتجددة عن ظروف العمل وإمكاناته، حيث تعتبر المعلومات بمثابة الدعامة الأساسية لصنع القرارات وذلك لأسباب أن المعلومات تفيد في تحديد المشكلة وتحديد البدائل وتقييمها طبقاً للنتائج المترتبة من كل بديل. إن صنع القرار ليس بالأمر اليسير فهناك عقبات تعترض متخذ القرار عن الإسهام في صنع القرار الرشيد يمكن تلخيصها فيما يلي :

- 1-عجز متخذ القرار عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة .
  - 2-عجز متخذ القرار عن إمكان توقع النتائج المختلفة سواء كانت حسنة أو سيئة للحلول الممكنة
  - 3-عجز متخذ القرار عن القيام بعملية تقييم مثلي بين البدائل بسبب التزامه بارتباطات سابقة .
  - 4-إن الفرد محدود في اتخاذه للقرارات بمهاراته وبعاداته وبناتبياعته الخارجية عن إرادته .
  - 5-إن الفرد محدود في اتخاذه القرارات بمعلوماته وخبرته عن الأشياء التي تتعلق بوظيفته، سواء كانت هذه المعلومات عامة أو خاصة .
  - 6-إن عنصر الوقت غالباً ما يسبب ضغط على متخذ القرار. وإن متخذ القرار محدود بقدرته على: التمييز بين الحقيقة وبين القيمة، التفكير بطريقة منطقية. التفكير بطريقة ابتكارية. بالإضافة إلى ذلك ترجع صعوبة إصدار القرارات أحياناً لتمييزها بصفات رئيسية هي التعدد، والتغير المستمر والتدخل، وعوامل العاطفة وغيرها. وهكذا تبدو مشاكل اتخاذ القرار متعددة إلى حد كبير ومختلفة تماماً في أثارها ومتباينة في نماذجها وأسبابها.<sup>1</sup>
- كما إن عدم وجود قرار يرضي جميع العاملين داخل المنظمة يعتبر من أهم المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة، ولذا يمكن إجمال هذه المشكلات بما يلي:

- 1- طغيان الاعتبارات الاجتماعية، والتأثيرات الشخصية التي تضعها الجماعات الضاغطة والهيئات والمنظمات المهنية والتي تؤدي بدورها عدم الالتزام بالموضوعية في عملية اتخاذ القرارات.
- 2- صعوبة تحديد المشكلة بدقة من طرف متخذ القرار، يجعل جميع قراراته تنصب على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة، وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية .
- 3- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار والتي يجب إدراك الأهداف الرئيسية حتى تتعارض مع الأهداف الفرعية للمنظمة، مما يؤدي إلى صعوبة تحقيق الأهداف حسب الأولوية.
- 4- تأثير الاعتبارات السياسية والاقتصادية على الموضوعية القرارات حيث نجد أن لأحزاب السياسية دوراً كبيراً في ذلك خصوصاً في الدول النامية التي يحكمها حزب واحد .
- 5- عدم مرونة القوانين واللوائح والعمليات المعمول بها في المنظمات، حيث أن معظم هذه اللوائح قد صيغت بظروف معينة وفي وقت معين وكانت مناسبة في ذلك الوقت، وبالتالي فإنها لم تعد ملائمة المستجدات في الوقت الحاضر .

<sup>1</sup>ين داني نزيهة، بن صديق حنان، مرجع سابق، الصفحة 36.

- 6- ضعف الرقابة وعدم متابعة تنفيذ القرارات الإدارية، وبسبب ذلك قد تنفذ هذه القرارات بطريقة خاطئة بقصد أو بدون قصد مما يفقد المنظمة المصدقية عند اتخاذ قرارات أخرى لاحقة .
- 7- كفاءة متخذ القرار والتي تشمل درجة ذكائه وخبراته وقدراته العلمية والعقلية الجسدية وموقعه، داخل التنظيم في المنظمة إضافة إلى مدى تأثيره ببعض العوامل الأخرى كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة السياسية وما ينجم عنها خضوع الإدارة لسلطة أعلى.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: دور التحليل المالي في عملية اتخاذ القرار

يلعب التحليل المالي دوراً مهماً في تحديد مسار المؤسسة الاقتصادية واتخاذ قراراتها، ويعتبر التحليل المالي واتخاذ القرار عنصرين متكاملين حيث أن أهداف الإدارة المالية والمدير المالي تحدد من خلال معرفة المتغيرات ذات العلاقة بتعظيم قيمة حقوق الملكية والتي تشكل في نفس الوقت الإطار العام لاتخاذ القرارات، لذا خصصنا هذا المبحث لدراسة دور كل من مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية في اتخاذ القرارات.

### المطلب الأول: دور مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرارات.

تعتبر مؤشرات التوازن المالي من التقنيات الأساسية في التحليل المالي، حيث تهدف إلى معرفة مدى تحقيق المؤسسة لتوازنها المالي وتبني الصورة الحقيقية للوضع المالي للمؤسسة وتقييم أداء المنظمة وبالتالي تساعد المدير المالي في إيجاد معلومات دقيقة لاتخاذ القرارات المتعلقة بمصادر التمويل المثلى، وقرار التخطيط، حيث أنها تمد معلومات حول الهيكل المالي للمنظمة وسيولتها مما تساعد على اتخاذ القرار.

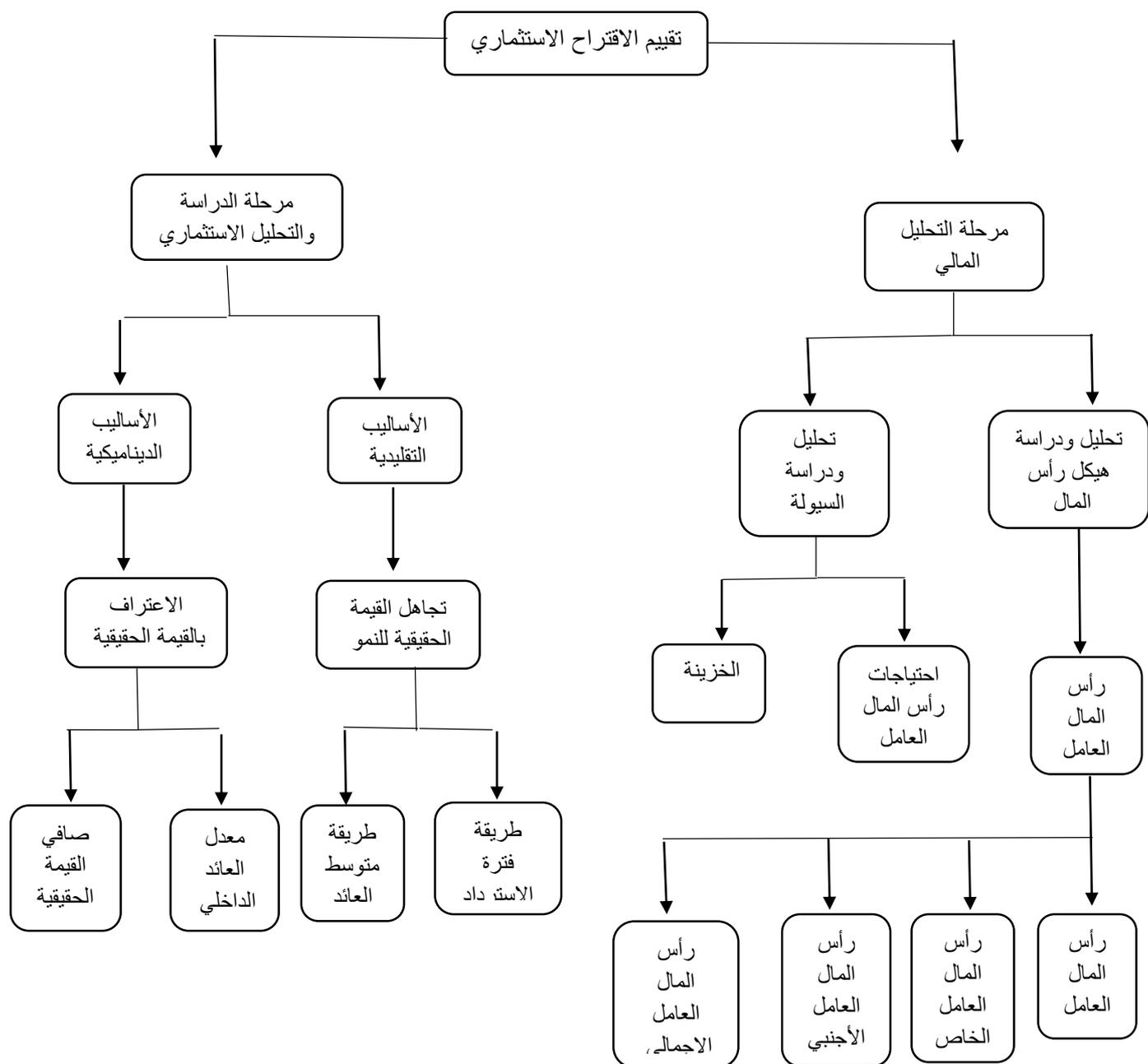
**1-مراحل تقييمها:** في المرحلة الخاصة بالتحليل المالي حيث يتم هذا التحليل إلى مدى العمر المتوقع للاستثمار، للتأكد من توفر التمويل الضروري للتنفيذ، وأن الاستثمار ينتج عنه سيولة لتغطية التزاماته.

- **تحليل السيولة:** يهدف هذا التحليل لمعرفة التدفق النقدي خلال فترة التنفيذ وتشغيل الاستثمار .
- **تحليل مالي لرأس المال:** يهدف هذا التحليل للتعرف إلى مدى الملائمة بين الاستثمار والتمويل أي التحقق أن التمويل يتلاءم مع الاستثمار من حيث النوع والمدة بالنسبة للاستثمارات في رأس المال العامل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مويحي اليباس، مرجع سابق، الصفحة 55.

<sup>2</sup>بودرهم رضا، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ذات الطابع العقاري، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص محاسبة، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي، تسميلت، 2021/2020، صفحة 30.

الشكل 02: مراحل تقييم الاقتراح الاستثماري



المصدر: حنفي عبد الغفار، "أساسيات التحليل المالي ودراسة الجدوى"، الدار الجامعية للطباعة والنشر الإسكندرية، 2004، ص21.

1-التحليل المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي:

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

**1/1 رأس المال العامل:** يعتبر رأسه المالي من أهم مؤشرات التوازن المالي، إذ أنه ينشأ من التوازن المالي الأدنى، ويوفر للمنشأة هامش أمان يسمح لها بمواجهة مشاكل عديدة، من بينها صعوبة السيولة وإيجاد السير المالي الناتج ان تقارب الزمن الممكن حدوثه، ومن خلاله تستطيع المؤسسة التحكم فيه أو التنبؤ به، وهذا ناتج ان دوران قيم الاستغلال.

**تعريف رأس المال العامل:** يعتبر من أهم مؤشرات التوازن المالي، وهو ذلك المؤشر للتوازن الى المدى الطويل إلى المدى القصير ويتم تقسيمه من أعلى الميزانية ومن أسفل الميزانية كذلك:

- ❖ من أعلى الميزانية: رأس المال العامل = أموال دائمة – أصول غير جارية.
- ❖ من أسفل الميزانية: رأس مال العامل = الأصول الجارية – ديون قصيرة الأجل.

ورأس المال العامل أصناف:

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

$$\text{❖ رأس المال الخاص} = \text{الأموال الخاصة} - \text{الأصول الثابتة.}$$

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

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

- **رأس المال العامل الخارجي:** وهو جزء من الديون الخارجية التي تمول الأصول المتداولة، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{❖ رأس المال العامل الخارجي} = \text{مجموع الديون القصيرة والطويلة الأجل.}$$

- **احتياجات رأس المال العامل الدائن:** احتياجات رأس المال العامل الدائن هو الفرق بين احتياجات الدورية المهمة والموارد الدورية في المؤسسة أثناء دورة نشاطها إليها أن تغطي مخزوناتا ومدينوها بالديون قصيرة الأجل، فإذا كان هناك فرق موجب بني الطرفين فهو يعرب ان حاجة المؤسسة إلى موارد أخرى تزيد مدتها عن دورة واحدة، وتتغير احتياجات رأس المال العامل من سنة إلى أخرى تماشيا مع تغير نشاط المؤسسة.

$$\text{❖ احتياجات رأس المال العامل الدائن} = (\text{قيم الاستغلال} + \text{قيم قابلة للتحقيق}) - (\text{ديون قصيرة الأجل} - \text{تسبيقات بنكية}).$$

**2/1 الخزينة:** هي الأموال الجاهزة أو الأموال تحت التصرف، وهي كل الأموال التي تمتلكها المؤسسة والموجودة في صندوقها الخاص أو المصرف أو مركز الصكوك البريدية، والتي تستطيع أن تتكون الخزينة من استخدامها فوراً بخلاف الأموال التي تحصل إليها من آجال قصيرة أو متوسطة وتأخذ الخزينة وضعيتين منها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>بودرهم رضا، مرجع سابق، الصفحة 33/32.

- ❖ الخزينة: رأس المال العامل الدائم – احتياجات رأس المال العامل الدائم.
- ❖ الخزينة: القيم الجاهزة – تسبيقات بنكية.

### المطلب الثاني: دور النسب المالية في اتخاذ القرارات.

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

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

- نسب السيولة تقوم بتهيئة المناخ الملائم لاتخاذ التمويل والائتمان.
- نسب الربحية تعبر عن مدى الكفاءة التي تتخذ فيما المؤسسة القرارات الاستثمارية والمالية.
- نسب النشاط تساعد على قرار التخطيط والرقابة المالية واتخاذ الإجراءات الصحيحة، كما انها تقيم إنجازات ونشاط المؤسسة على ضوء سلوك محدد، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة بعد تعدد أسباب التغير إلى جذورها والحكم على مدى مناسبة البيانات المتبعة من الإدارة.

#### 1- استخدامات النسب المالية في اتخاذ القرار: تستخدم النسب في عدة قرارات مالية نذكر منها:

**1-1 استخدام النسب المالية في قرار التخطيط المالي للعمليات:** بحيث يمكن للشركة اتخاذ قرارات متعلقة بالأداء التشغيلي المستقبلي وكذلك قائمة المركز المالي التقديرية باستخدام النسب المستهدفة وتعد هذه الأخيرة من واقع الخبرة والتقدير الشخصي واسترشاد بالنسب المالية للشركات المماثلة داخل القطاع الصناعي.

**2-1 استخدام النسب المالية في قرار الإنفاق العام:** تستخدم النسب المالية في تقدير التدفق النقدي الذي يتم إدخاله في عملية تقييم مشروعات الإنفاق الاستثماري باستخدام أساليب متعددة. وتقوم عملية استخدام التدفق النقدي الإضافي في مجال الموازنة الرأسمالية على تقدير التدفقات النقدية الخارجية رأس المال العام ثم التدفق النقدي داخل رأس المال نتيجة الاقتراح الاستثماري، ترتبط التدفقات النقدية داخل الداخلة والخارجة رأس المال بالتوسعات الإنتاجية والتي تتطلب زيادة بنود نقدية من الذمم والمخزون، نتيجة تنفيذ هذا الاقتراح وقد يتضمن الاقتراح الاستثماري في كثير من أحوال إدخال منتجات جديدة أو عملية إنتاجية مختلفة أو نظام توزيعي جديد. إلا أنه يصعب استخدام البيانات التاريخية لتحديد العلاقة بين المخزون والذمم النقدية، وبين المبيعات نظرا لطبيعة المقترحات الاستثمارية التي تغير من هذه العلاقات فاذا كان اقتراح متشابهة لاستثمارات الحالية، فانه من المقبول استخدام النسب المالية للشركة لتقدير حجم الأصول المالية وأوراق القبض، والمخزون التي تساعدها على اتخاذ القرار المالي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> منعم زمير المونسي، اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوني للنشر، عمان، 1998، الطبعة الأولى، صفحة 13.

2- دور تحليل الاستغلال في اتخاذ القرار:

ان كل تحليل للوضع المالي لمؤسسة ما ينطلق أساسا من وثائقها المحاسبية، وباعتبار المؤسسة نظام مفتوح يتفاعل فيه جملة من العناصر المادية والبشرية تسمح بتحقيق الهدف المسطر ويتم هذا التفاعل من خلال تحليل

الاستغلال الذي يحدد مسؤوليات والوظائف التي لها أكثر مساهمة في تحقيق النتيجة ويساعد على تحقيق السياسات الاستغلالية على حدا وتقييمها في نهاية الدورة، وبالتالي يساعدنا على اتخاذ القرارات المتعلقة بالإنتاج كالتخلي عن منتج معين أو قرار زيادة منتج جديد أو التركيز على منتج معين يساهم بدرجة قوية في النتيجة، كما أنه يساعد على الرقابة واتخاذ لإجراءات الصحيحة، فبالنسبة لتحليل الاستغلال التفاضلي كذلك له دور في اتخاذ القرارات منها:

- قرار التوسع في حجم الإنتاج.
- قرارات البيع.
- قرار التسعير.

كما يساعدنا تحليل الاستغلال في اتخاذ القرارات التخطيطية، حيث أن القرارات عادة ما تتعلق بالمستقبل فبذلك تكون تكلفة موضوع البحث مستقبلية أي متوقعة في المستقبل، كما أن التكلفة التفاضلية المناسبة لاتخاذ تكون متغيرة، فبالنسبة للقرار المرغوب اتخاذه بمعنى ان تترتب على قرار معين بذاته ولا تترتب على قرار بديل، القرارات التخطيطية قد تشمل على تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة، ورغم ذلك فهذه العناصر في مجموعها لا بد أن المعيار المناسب لحساب التكلفة لأغراض اتخاذ القرارات التخطيطية هو مدى ارتباط عنصر التكلفة التعيين بالقرار، وبغض النظر عن كون هذا العنصر متغيرا او ثابتا من خلال ما قلنا نستنتج أن تحليل الاستغلال يمكننا من توقع التكاليف لأغراض القرارات التخطيطية.

3- الدراسات التطبيقية لاتخاذ القرار:

نظرا لما يترتب من قرارات من أهمية وللدور الذي تلعبه في إدارة نشاطات المؤسسة باعتبارها الموجه والمؤشر لاستمرار المؤسسة في أداء مهامها ومواجهة الظروف المحيطة ويتوقف ذلك على اتخاذ القرارات الفعالة والرشيده بالاعتماد على مختلف الأساليب المتاحة والظروف الحديثة والمتطورة والفعالية بما أتت القرارات التي تهمننا لأن لها صلة بالتحليل المالي، لذلك تناولنا في هذا الجزء القرارات المالية طويلة الأجل والقرارات المالية قصيرة الأجل.

**1-1 القرارات المالية قصيرة الأجل:** إذا كانت القرارات طويلة الأجل دقيقة ومستقلة فان القرارات المالية

قصيرة الأجل مرتبطة تماما، حيث أن استعمال الأموال قصيرة الأجل تجد مصادرها في اجل عمل دورة الاستغلال ونتاجة عن حجم النشاط، فالمخزونات ترتبط بطبيعة النشاط وأشكال السوق الأخرى إلى وظيفة الإنتاج والحقوق والديون ترتبط أيضا بالسوق ولكن كل هذه الاستعمالات هي نتيجة استعمال طاقة الإنتاج الناشئة عن قرار طويل الأجل.

وشروط تغطية هذه الاحتياجات تعتمد أيضا على قرار طويل الأجل، ومن أهم هذه القرارات توظيف السيولة، التنازل عن الحقوق بمعنى خصم تجاري، الاقتراض عن طريق ديون المورد واللجوء الى القروض البنكية، فالقرارات القصيرة الأجل كثيرة وهي قرارات مكملة للقرارات طويلة الاجل، وحتى تكون القرارات المتخذة ذات فعالية وناجحة لا بد من تزويد متخذها بمعلومات على قدر من الدقة

والوضوح، وأن تقوم بالخصائص المتعلقة بالمشكلة وتحليلها وتحديد المؤشرات الأخرى التي ترتبط بها.<sup>1</sup>

وبما أن المعلومات التي يحتاجها القرار يتم الحصول عليها من مصادر متنوعة فإنه من مهمة الإدارة تنويع هذه المعلومات واختبار مدى صحتها، حتى يمكن الاستفادة منها ثم نقوم بحفظها وتخزينها بطريقة تسمح باسترجاعها بسرعة وتوزيعها الى مراكز صنع القرار، ومن الخصائص الواجب توفرها في المعلومات هي أن تكون منسقة ومرتبطة بالحالة التي يتخذ فيها القرار كما تكون ذات ثقة عالية وصياغة محكمة، وأهم من كل هذا أن تكون تكاليف اعدادها معقولة بحيث الفائز من استعمالها تكون أكبر من تكاليف تحضيرها.

**1-2 القرارات المالية طويلة الأجل:** وتتعلق هذه القرارات بنشاطات المؤسسة<sup>2</sup> طويلة الأجل ومن أهم هذه القرارات: قرار الاستثمار فالمؤسسة تقوم بعملية الاستثمار، تتوقع بذلك أن المشروع سيعود عليها

بأرباح خلال عدة سنوات متتالية، ولذلك تقوم بالمخاطرة بين المشاريع المتاحة وهذا على ضوء الربح المتوقع لكل مشروع، كون قرار الاستثمار يتعلق بنشاط المؤسسة مستقبلا ويلازمها لفترة طويلة من الزمن فتتطلب اتخاذه بأحسن أسلوب. حيث لا يتقرر الاستثمار الا بأخذ إمكانية تمويله في الحسبان، وكذلك تكلفة التمويل بالمقارنة مع المردودية المنتظرة.

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

وخلاصة القول إن قرار الاستثمار هو من أهم القرارات التي تتخذها المؤسسة لارتباطها بنشاط مستقبلي وأن اثارها تبقى ملازمة للمؤسسة لفترة طويلة من الزمن، هذا ما يتطلب احسان اتخاذ كل قرار استثماري مهما كان نوعه، ولقد قمنا في الدراسات التطبيقية الى البحث عن أهم العوامل المتحكمة في قرار الاستثمار وذلك من خلال قياس اثرها باستخدام النسب والمؤشرات المالية.

<sup>1</sup> زهواني مصطفى، دور التحليل المالي في اتخاذ قرار الاستثمار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر تخصص مالية مؤسسة، جامعة غرداية، 2018/2017، صفحة 22.

<sup>2</sup> زهواني مصطفى، نفس المرجع السابق، الصفحة 23.

**المطلب الثالث: أهمية التحليل المالي في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية.**

يلعب التحليل المالي أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات المالية ومنها:

- 1- يلعب التحليل المالي دورا في إعداد القرارات التي تهتم بالجانب المالي للمؤسسة وخاصة المتعلقة بخلق التوازن الفعال بين عناصر الأصول للعمل بأكبر كفاية وبين عناصر الخصوم للوصول إلى أقل تكلفة للأموال المستثمرة وبين مراكز الأصول والخصوم وصولا إلى التوازن الشامل للمؤسسة.
- 2- التحليل المالي يزود المدير بكافة الملاحظات والوسائل التي تساعد على اتخاذ القرارات المالية سواء تعلق الأمر بالمدى القصير أو المدى الطويل .
- 3- التحليل المالي عملية تحويل الكم الهائل من البيانات المالية التاريخية المدونة بالقوائم المالية إلى كم أقل من المعلومات أكثر فائدة لعملية اتخاذ القرار، وهو كمرجع يعود إليه متخذ القرار .
- 4- متخذ القرارات يتخذون من القرارات ما يؤثر على المستقبل إلى أن أفضل بداية منطقية لاتخاذ القرارات هي تفهم احداث الماضي القريب ولعل مجرد قراءة القوائم المالية يوفر معلومات هامة وملحوظة ولكن لاتخاذ قرارات سليمة فإنه البد من التحليل والتفسير.
- 5- نتائج التحليلات تعطي نتائج وأرقاما وتفسيرا ماليا، وهذه التفسيرات تعد كقاعدة لاتخاذ القرارات من طرف المسؤولين والمعنيين<sup>1</sup>.
- 6- للتحليل المالي أهمية بالغة في اتخاذ القرارات طويلة الأجل حيث تتعلق بنشاطات المؤسسة طويلة الأجل و من أهم هذه القرارات قرار الاستثمار فالمؤسسة تقوم بعملية الاستثمار ، تتوقع بذلك أن المشروع سيعود عليها بأرباح خلال عدة سنوات متتالية و لذلك تقوم بالمخاطرة بين المشاريع المتاحة و هذا على ضوء الربح المتوقع لكل مشروع، كون قرار الاستثمار يتعلق بنشاط المؤسسة مستقبلا و يلازمها لفترة طويلة من الزمن فتتطلب اتخاذه بأحسن أسلوب، حيث ال يتقرر الاستثمار إلا بأخذ إمكانية تمويله في الحسبان، و كذلك تكلفة التمويل بالمقارنة مع المردودية المنتظرة.
- 7- بالإضافة الى القرارات قصيرة الاجل حيث إذا كانت القرارات المالية طويلة الأجل دقيقة و مستقلة، فان القرارات المالية قصيرة الأجل مرتبطة بها تماما حيث أن استعمال الأموال قصيرة الأجل تجد مصادرها من اجل عمل دورة الاستغلال و ناتجة عن حجم النشاط، فالمخزونات ترتبط بطبيعة النشاط و أشكال السوق الأخرى إلى وظيفة الإنتاج و الحقوق و الديون ترتبط أيضا بالسوق، و لكن كل هذه الاستعمالات هي نتيجة استعمال طاقة الإنتاج الناشئة عن قرار طويل الأجل و شروط تغطية هذه الاحتياجات تعتمد أيضا على قرار طويل الأجل، و من أهم هذه القرارات توظيف السيولة أي استخدامها، الاقتراض عن طريق ديون المورد و اللجوء إلى القروض البنكية، فالقرارات قصيرة الأجل كثيرة و هي قرارات مكتملة للقرارات طويلة الأجل، و حتى تكون القرارات المتخذة ذات فعالية و ناجحة البد من تزويد متخذها بمعلومات دقيقة و تكون منسقة و مرتبطة بالحالة التي يتخذ فيها القرار و تكون تكاليف إعدادها معقولة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سيف الدين معروف، مرجع سابق، الصفحة 51.

<sup>2</sup>بن داني نزيهة/ بن صديق حنان، مرجع سابق، صفحة 37.

**خلاصة الفصل:**

من خلال ما تطرقنا عليه في هذا الفصل استنتجنا أن عملية اتخاذ القرار دورا هاما في ممارسات العمليات الإدارية المختلفة، كما أنه عملية تنظيمية حيث أن اتخاذ كثير من القرارات تعد عملية أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده، فهي ناتج جهود كثير من الأفراد على تشكل جماعات أو مجالس الإدارة.

فالتحليل المالي يلعب دورا مهما في تحديد مسار المؤسسة الاقتصادية واتخاذ قراراتها، ويعتبر التحليل المالي واتخاذ القرار عنصرين متكاملين، حيث أن التحليل المالي يزود المدير بكافة الملاحظات والوسائل التي تساعده على اتخاذ القرارات المالية سواء تعلق الأمر بالمدى القصير أو المدى الطويل .

# الفصل الثالث:

دراسة حالة شركة البيرق انجاز

**مقدمة للفصل:**

بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين للمفاهيم النظرية المتعلقة باتخاذ القرار والتحليل المالي، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وذلك بتحليل الوضعية المالية لمؤسسة البيرق انجاز التي يقع مقرها ببلدية فرناكة ولاية مستغانم، ولقد قمنا باختيار هذه المؤسسة لتوفرها على قوائم مالية يمكن استخدامها لتحديد الوضع المالي للمؤسسة وبالتالي طرح اقتراحات من أجل اتخاذ القرارات المالية التي تحسن من وضعيتها وقد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

**المبحث الأول:** بطاقة فنية لمؤسسة البيرق انجاز**المبحث الثاني:** دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في مؤسسة البيرق انجاز

**المبحث الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة البيرق انجاز**

البيرق انجاز هي شركة رائدة في مجال الصناعة، البناء والتشييد، تقدم الشركة منتجات وخدمات فردية او حلول متكاملة للإرضاء العملاء على أكمل وجه، ويرتكز نشاط الشركة على مجال الانشاء والخدمات والصناعة.

**المطلب الأول: تقديم مؤسسة البيرق انجاز**

هي شركة متكاملة في مجال البناء، ومتجانسة مع احتياجات السوق والعملاء. اعتماداً على 10 سنوات من الخبرة في قطاع الانشاءات، فإن هدفها هو تجاوز تطلعات عملائها. في بيئة دائمة التغيرات لم يعد الوقت والجودة المعياران الوحيدان للنجاح بل أضحي العميل ومشروعه وجهة جديدة لأخذ انشغالاته بعين الاعتبار على المدى البعيد وبما تقتضيه متطلبات القطاع داخل الجزائر أو خارجها.

قامت البيرق بنحت خبرتها بالخارج وحافظت عليها في الجزائر من خلال شراكة محلية ومنذ ذاك قامت بتحقيق متطلعات الزبائن الذين أصبحوا جزءاً من تاريخها الحافل بالنجاحات. اليوم وقد جاوزت البيرق عقدها الأول فإن معدلات ادائها لا تزال مستمرة في النمو على الصعيد الاقتصادي والتقني والاستراتيجي.

**• تاريخ المؤسسة:**

شركة البيرق انجاز هي واحدة من الشركات سريعة التطور في مجال صناعة الإنشاءات.

-بدأت خبرة المؤسس كجزء من نشاط تجاري عائلي في 1992, في المشاريع وخاصة في انجاز الأعمال الترابية والحفريات و أعمال الهندسة المدنية, في تلك الفترة كان الطلب رانجا على شركات مقاولات تعمل في مشاريع النفط والغاز في سوريا, و بحكم التزامن مع هذه الفترة كانت رؤية المؤسس بالارتقاء بهذا النشاط العائلي إلى المستوى الأعلى عن طريق إنشاء شركة مقاولات تقوم بإنجاز صفقات البنى التحتية و تتطور لاحقا لتشمل نشاطات الأعمال الميكانيكية و الكهربائية.

-كانت المؤشرات ايجابية في مشاريع القطاع العمومي, من ناحية الجودة و أجال التسليم, الأمر الذي شجع المؤسس وفريق الإدارة في الدخول في مشاريع مع شركات أجنبية عالمية ناشطة في سوريا في مجال الطاقة, النفط و الغاز.

كان المؤسس على يقين أنه خلال العمل الجاد والالتزام الكامل بالموصفات والمعايير الدولية المرعية في المشاريع الهامة والكبيرة ستكون هي الوسيلة والبوابة التي سوف تقودهم إلى الأسواق العالمية.

-عام 2001 هو سنة الدخول إلى الأسواق الجزائرية, تحت مظلة شركات الانجاز الرائدة, الظروف كانت مناسبة وامتلكوا المعرفة التقنية, الاحترافية, القدرة التنافسية و النجاحات في إكمال مشاريع الانجاز في الوقت و الجودة المطلوبة, الأمر الذي منحهم ثقة الزبائن و الارتياح للعودة مرة أخرى.

-عام 2009 كانت ولادة شركة البيرق انجاز تحت القانون الجزائري, لتقوم بإنجاز عدد من المشاريع في مختلف القطاعات الصناعية مثل : الطاقة (محطات توليد الكهرباء), النفط و الغاز (منشآت و خطوط) و عدد من

المعامل، كما و أنها شاركت في عديد من مشاريع القطاع الخدماتي مثل: السدود، الطرقات، شبكات تزويد مياه الشرب، شبكات مياه الصرف.<sup>1</sup>

الانطلاقة في الجزائر كانت واعدة بالمزيد من النجاحات في مشاريع البنى التحتية والهيدروليكية، أثبتت الشركة من خلال مهاراتها الإدارية والتقنية والمالية أنها قادرة على إكمال كافة الصفقات الموكلة إليها في الأجل المناسب وبفعالية وجودة عالية، الأمر الذي عزز القدرة التنافسية لدى الشركة في كافة قطاعات الانجاز لتكون بذلك أحد رواد هذا المجال في الجزائر.

اليوم شركة البيرق انجاز تصنف في المرتبة التاسعة (أعلى مرتبة) في الهيدروليكية، كما تحتل المرتبة الثامنة في المنشأة والبناء. حصلت الشركة على شهادة الجودة ISO 9001:2015 تتابع شركة البيرق انجاز في تطوير قدراتها التقنية والإدارية عن طريق تدريب طاقمها، تجديد وتوسيع مواردها وإدماج أحدث التقنيات التي تساعد لرفع مستوى الخدمات المقدمة لزيائنها، كما وأنها دائمة التطلع لتوسيع نشاطاتها في الأسواق العالمية لتحوز على دور فعال في المشاريع العملاقة العالمية.<sup>2</sup>

### • أهم مشاريع المؤسسة

#### البطاقة الفنية للمؤسسة:

**التعيين:** البيرق للإنشاءات  
**الشكل القانوني:** شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL).  
**تاريخ الإنشاء:** 2009/11/15 .  
**فئة التصنيف المهني:** تاسعا (09) الأعمال الهيدروليكية .  
**تاسعا (09) الأشغال العامة**  
**ثامنا (08) أعمال البناء .**

**حاصل على شهادة ISO 9001 V 2015**

**تاريخ الإصدار: 2018/09/18**

أهم مشاريع مؤسسة البيرق انجاز: طورت شركة البيرق للإنشاءات خبرتها في القطاعات التالية :

- ✓ **مجمع النفط والغاز والصناعة** النشاط الرئيسي لشركة البيرق هو تحقيق خطوط الأنابيب
- ✓ **الإسكان والعقارات** قطاع مزدهر، حيث قامت الشركة حتى الآن ببناء أكثر من 10000 منزل
- ✓ **الهيدروليكية** قامت الشركة ببناء محطات ضخ، ... WWTPs إلخ، وهو قطاع يمثل 25% من مبيعاتنا .
- ✓ **الطرق والتخطيط والبنية التحتية** بما في ذلك الشبكات الجوفية المختلفة (مياه الشرب، مياه الصرف الصحي، الكابلات، شبكات مكافحة الحرائق، المناظر الطبيعية، بناء الجسور والجسور والأرصفة .
- ✓ **البعثات :-** فهم سياق وتحديات مجال نشاطنا، بدء عمليات ملموسة لتقليل الاستهلاك .
  - اعتماد سياسة للحفاظ على صحة وسلامة موظفينا .
  - ضمان إنجاز العمل وفقا لمتطلبات عملائنا .
  - إتقان الإطار التشريعي والتنظيمي وكذلك تطورها .
  - أكمل العمل في الوقت المحدد
  - الحفاظ على بيئة عمل صحية .

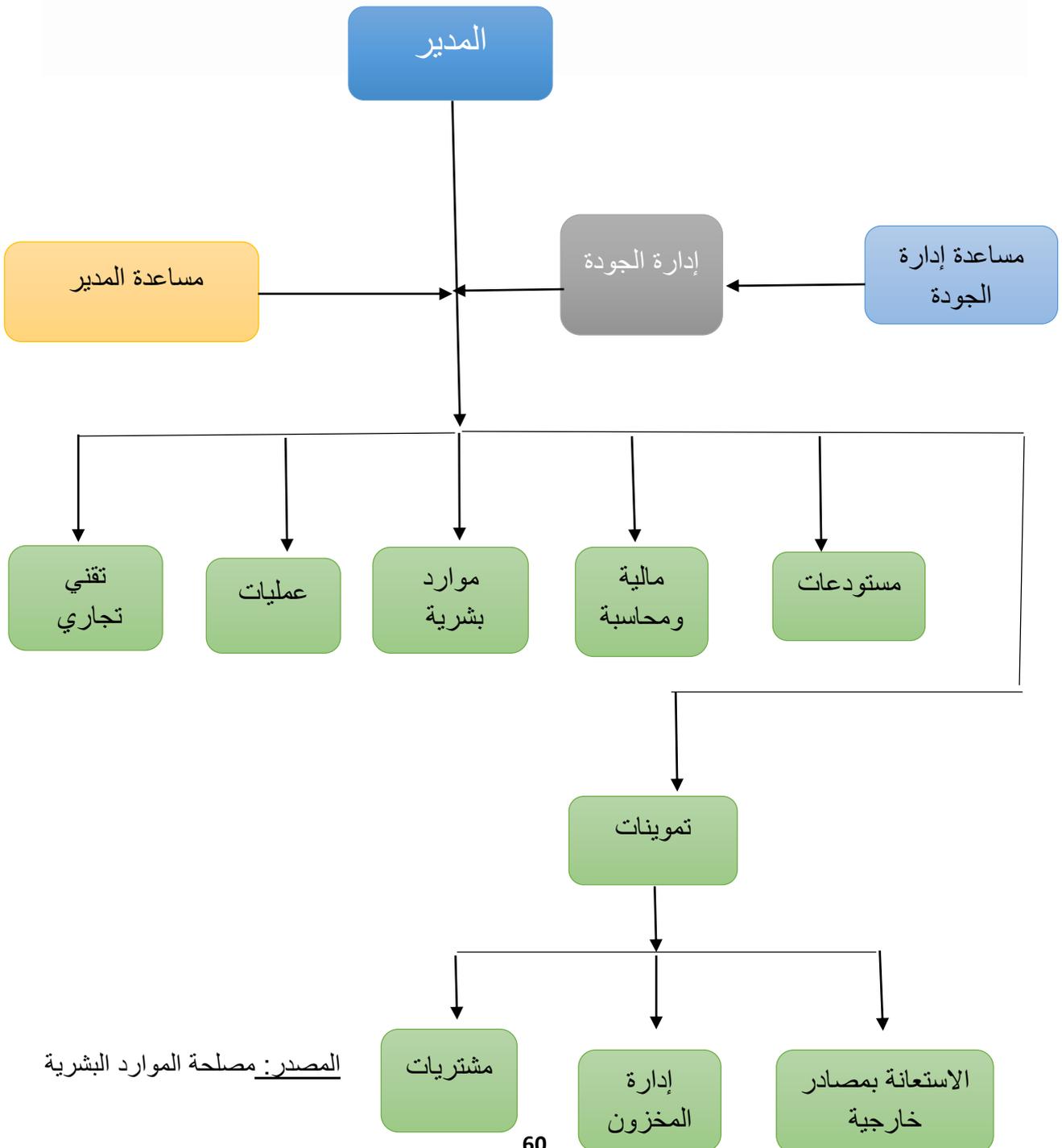
<sup>1</sup> الموقع الرسمي للشركة، [www.elbayrak.com](http://www.elbayrak.com) .

<sup>2</sup> [www.elbayrak.com](http://www.elbayrak.com) , مرجع سابق.

- المشاركة في التنمية المستدامة من خلال استخدام المنتجات البيئية .
- الحفاظ على الموارد المادية للشركة في حالة جيدة .
- تعزيز مهارات موظفينا من خلال التدريب المستمر .
- دمج التقنيات الجديدة في تنفيذ العمل .تحسين استخدام الموارد .

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.**

الشكل 03: 1/ الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

إن الهيكل التنظيمي يعني الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المؤسسة وتنظيمها وتقسيمها، وهو الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربع: الأعلى، الأسفل، والجانبين. وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي، وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مجال مختلف المناصب.

### شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

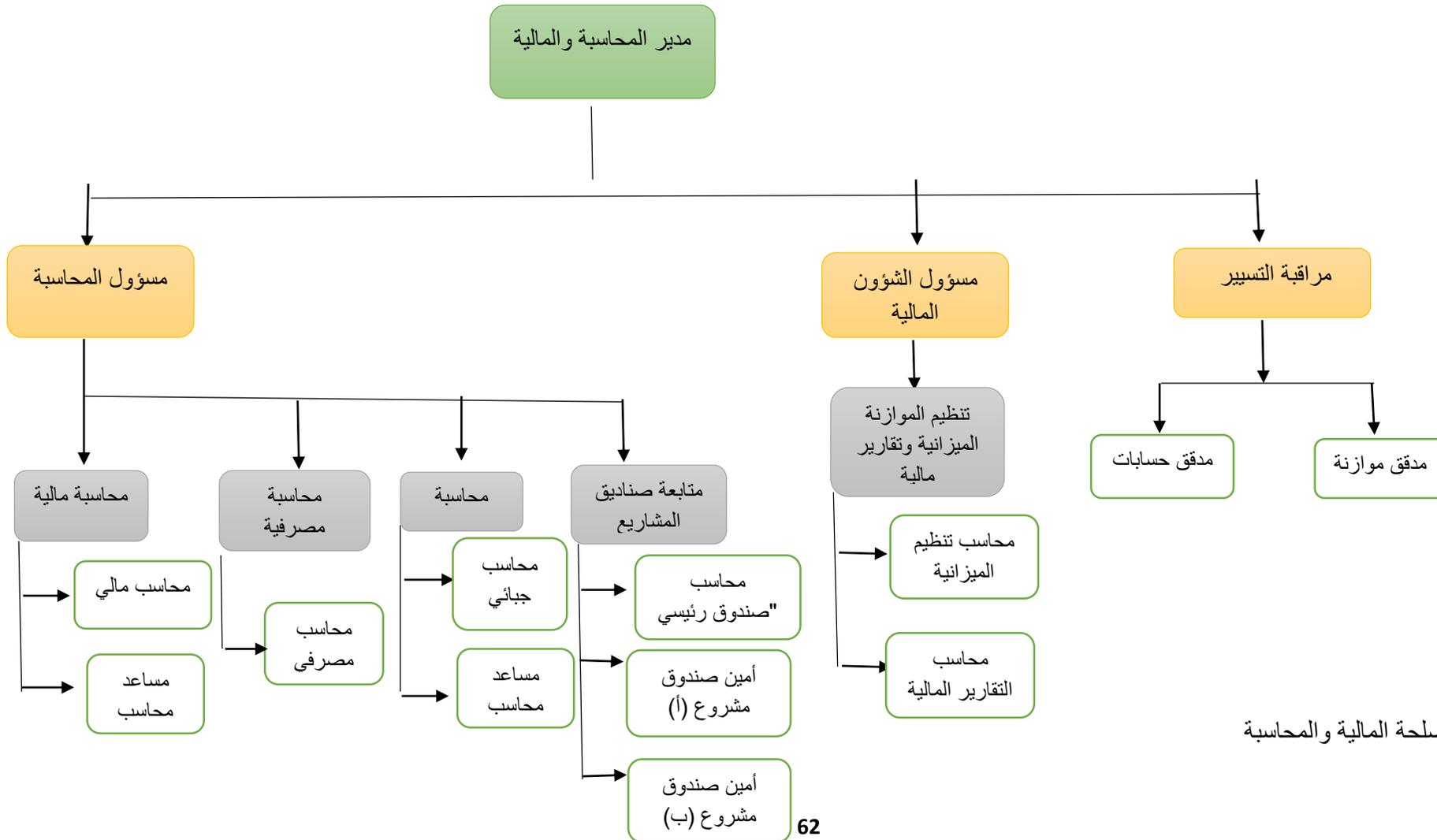
- **المدير العام:** وتتمثل مهامه في إدارة المؤسسة واصدار الأوامر كما يقوم بالمصادقة على وتتمثل مهامه في إدارة المؤسسة والملفات، قصد السهر على تسيير المؤسسة تسييرا منظما وهو يعتبر السلطة العليا لها.
- **مساعدة المدير:** وتتمثل مهامها في الأمانة والسرية في العمل، وتسجيل البريد الصادر والوارد.
- **إدارة الجودة:** مدير الجودة مسئول عن تطبيق سياسات واجراءات الجودة المعمول بها في الشركة، وهو مسئول أيضا عن تدريب الأفراد على تطبيقها وتحفيزهم على العمل بها، وهو مسئول أيضاً عن تطبيق أي إجراءات جديدة للحصول على إحدى شهادات الجودة العالمية.
- **مساعد إدارة الجودة:** التأكد من أن جميع إجراءات العمل تتمثل لنظام إدارة الجودة في الشركة. التأكد من أن جميع إجراءات الشركة تتمثل للمعايير المحلية والدولية بما يتعلق في ممارسات التخزين والتوزيع الجيد.
- **تقني تجاري:** التقني التجاري هو وكيل ذو مهارات مزدوجة: تقنية وتجارية. إنه يضمن دفع المبيعات مع امتلاك الكفاءة التقنية للمنتجات (الآلات أو المعدات، إلخ) التي يجب عليه تسويقها.
- **عمليات:** تطوير استراتيجية الشركة وتوضيحها للموظفين والعمال، وضع خطة أولويات العملاء والموظفين والاحتياجات التنظيمية، تحديد المكافآت والتدريبات اللازمة للموظفين، تحقيق أكبر استفادة من الموارد المحدودة من قبل المسؤول التنفيذي ومجلس الإدارة إلى الاستخدامات الأكثر إنتاجية، حضور الاجتماعات الهامة في الشركة، وضع خطة العمل السنوية، تحديد الميزانية السنوية.
- **الموارد البشرية:** تقوم بالإشراف على جميع العمليات الخاصة بالتكوين والتوظيف وعمليات تنقل الأشخاص.
- **المالية والمحاسبية:** يقوم هذا القسم بالتسيير الحسن في نطاق ومجال واسع لكل عملية محاسبية تقوم بها المؤسسة ودراسة مالية تحليلية من خلال تقدير الإنفاق العام والإيرادات العامة ثم الموازنة، كما تهدف إلى معرفة الوضعية المالية للمؤسسة من ربح أو خسارة.
- **مستودعات:** تنظيم وترتيب وتخزين ونقل المواد المستودعية بالطرق السليمة والأمنة. المحافظة على مواد المستودعات وحمايتها من التلف والضياع.
- **تموينات:** تنقسم بدورها إلى:

**مشتريات:** يقوم مسؤول المشتريات بإجراء الدراسات التي تساعد المنظمة على اتخاذ القرار السليم فيما يتعلق بعمليات الشراء والاحتفاظ بسجلات/ملفات في الحاسب الآلي عن مشتريات الشركة وعن الموردين.

**إدارة المخزون:** -تصنيف المخزون و تكويده  
-الاحتفاظ بالأصناف في المخازن و ترتيبها  
-الاستلام و الفحص  
-مراقبة المخزون (كميات، و تكلفة)  
-صرف المواد و المستلزمات المختلفة  
- جرد المخزون.

**مصادر خارجية:** الاستعانة بمصادر خارجية هو ممارسة تجارية يتم فيها تقديم الخدمات أو وظائف العمل إلى طرف ثالث، كما أن الاستعانة بمصادر خارجية هي العملية التي من خلالها تستأجر الشركة الأم شركة خارجية أخرى لإجراء جوانب معينة من أعمالها.

الشكل 04: 2/الهيكل التنظيمي لمصلحة المحاسبة والمالية:



المصدر: مصلحة المالية والمحاسبة

**المطلب الثالث: واقع التحليل المالي واتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية**

تعد الكشوفات المالية التي تحضرها الإدارة المحاسبية في مؤسسة البيرق وسيلة مهمة ورئيسية في تقييم الأداء المالي، حيث إن تحليل الكشوفات سوف يساعد في تقديم نتائج تمكن من تحديد نقاط القوة والضعف وفرص الاستثمار وتقدم معلومات للمستثمرين والدائنين وغيرهم كما أشير إلى ذلك سابقاً، وتشكل النسب المالية الوسيلة الأكثر استخداماً والنموذج الأكثر أهمية لتحليل الكشوفات المالية والوصول إلى تقييم دقيق لنجاح المؤسسة أو احتمالات الفشل فيها ولتحديد نقاط القوة والضعف لتحديد الكفاءة والفعالية.

وبمعنى آخر فإن النسب المالية كأساس لتقييم الأداء لا تضيف معلومات جديدة بل تقوم بتفسير العلاقة بين المتغيرات بشكل يسمح باستخراج النتائج بشكل أسهل أي أن النسب المالية هي مقياس مفاهيمي وليس مقياس فنياً فلن يحلل الحالة إن يفهم مضمون النسبة ومعناها ثم عليه أن يقرر حجم النسب المقبولة في ظل طبيعة العمل الذي تقوم بسببه منظمة الأعمال موضوع الأعمال التحليل والتقييم مع التأكيد من أن هناك كم كبير من النسب المالية يمكن حسابها ولكن استخدامها واختيارها وانتقاءها إنما يعتمد حول الهدف المطلوب منها وعلى غاية الشخص القائم بالتحليل، بمعنى آخر أن عدد النسب المالية التي يمكن تركيبها من البيانات المحاسبية يصل إلى عدة مئات إلا أن تحديد الهدف من التحليل سيعطي الفرصة للمحلل المالي لاختيار حجم متواضع من النسب المالية على نحو يكفي للتغذية بالمعلومات المطلوبة

- الصعوبات التي تواجه المحلل المالي في مؤسسة البيرق:

يتعرض المحلل المالي لمؤسسة البيرق إلى بعض الصعوبات منها:

-يستمد المحلل المالي لمؤسسة البيرق انجاز معلوماته من عدة أقسام لأنه لا يكتفي بالاعتماد على الميزانيات والتقارير لذا يواجه في بعض الأحيان صعوبة في عدم توافق المعلومات المستمدة من هذه الأقسام مع المعلومات الموجودة في الميزانيات والتقارير وهذا ما ألقى على كاهله أعباء وجهود مضنية.

-نظراً لكثرة البيانات والمعلومات التي يتعامل معها المحلل المالي للمؤسسة وبطبيعة الحال فإن تعامله مع هذا الكم الهائل من البيانات والأرقام من المحتمل أن يقع في الخطأ.

-إضافة إلى الصعوبات التي يتعرض لها المحلل المالي لمؤسسة البيرق في بعض الأحيان هي تأخر وصول المعلومات في وقتها مما يدفعه إلى السرعة في إجراء عملية التحليل.

-إن المحلل المالي ملزم بتطبيق مجموعة من الإجراءات والقانونية عند قيامه بعملية التحليل وهذا ما حيد من حريته أحياناً، كما يواجه المحلل المالي بعض التغيرات الغير منتظرة وهذا ما يؤدي به إلى مراجعة حساباته من جديد.

• المشاكل التي تعترض مؤسسة البيرق انجاز:

- من أكبر المشاكل التي تواجه مؤسسة البيرق هي المشاكل المتعلقة بالناحية العقارية، فالسوق مفتوح وهناك منافسة كبيرة، خاصة من طرف المؤسسات الخاصة التي تعمل في نفس المجال وتتواجد في نفس المنطقة.
- من أهم المشاكل التي تعترض مؤسسة البيرق هي يقام معدات الإنتاج وصعوبة استخدامها من طرف العمال مما يستغرق وقت أطول وجهد أكبر وتكلفة ضخمة.
- من المشاكل التي واجهت مؤسسة البيرق صدور قوانين وتشريعات سياسية جديدة تعاكست مع أهدافها

**المبحث الثاني: التحليل المالي في مؤسسة البيرق وأثره على اتخاذ القرار**

بعد تطرقنا في المبحث السابق إلى عرض الميزانيات المالية وكذا جدول حسابات النتائج لكل من سنتي (2021-2022) للمؤسسة، سنتطرق في هذا المبحث إلى دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المناسبة في مؤسسة البيرق انجاز وذلك من خلال كشف كل من مؤشرات التوازن المالي ومختلف النسب المالية في المساعدة على ذلك

**المطلب الأول: دور مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرار**

يعتبر التوازن المالي هدفا ماليا تسعى الوظيفة المالية لبلوغه انه يمس الاستقرار المالي ومن بين اساليب التحقق من ذلك مؤشرات التوازن المالي

أولا: عرض الميزانية المالية بالكتل لسنتي 2021-2022:

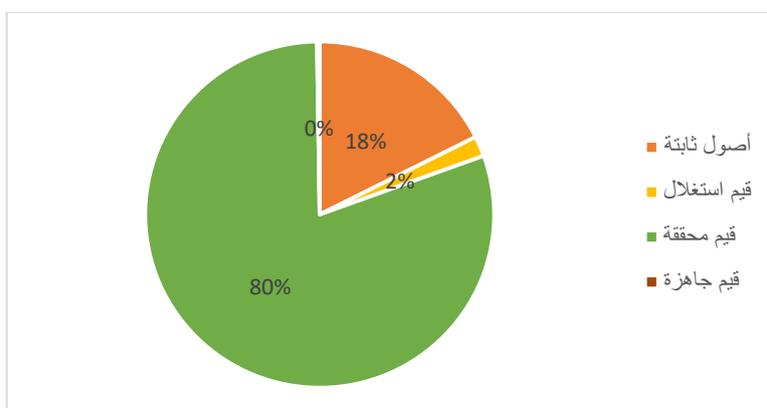
**➤ الجدول رقم: 05 الميزانية المالية بالكتل لسنتي 2021-2022:**

الكتل/السنوات	2021	النسبة	2022	النسبة
أصول ثابتة AF	1558201129	17,60%	3645374873	34,69%
قيم استغلال VE	167504846,1	1,89%	247851657,5	2,36%
قيم محققة VR	7107123128	80,27%	6465258774	61,52%
قيم جاهزة VD	21675686,55	0,24%	149930916,2	1,43%
مجموع الأصول	8854504790	100%	10508416220	100%
الأموال الخاصة FP	5742224072	64,85%	6166362724	58,68%
ديون طويلة الأجل DLT	64316213,4	0,73%	9893052,63	0,09%
ديون قصيرة الاجل DCT	1838954024	20,77%	3123717789	29,73%
خزينة الخصوم T <sup>1</sup>	1209010481	13,65%	1208442654	11,50%
مجموع الخصوم	8854504790	100%	10508416220	100%

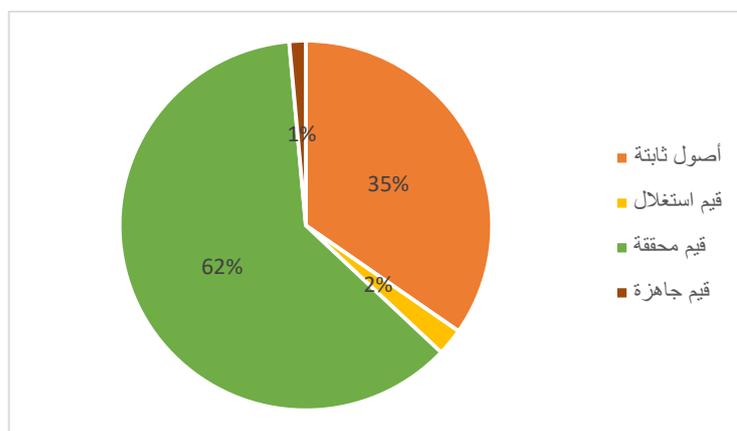
المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الوثائق المحاسبية للمؤسسة.

التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة جانب الأصول:

الشكل 05: (1-5) سنة 2021:

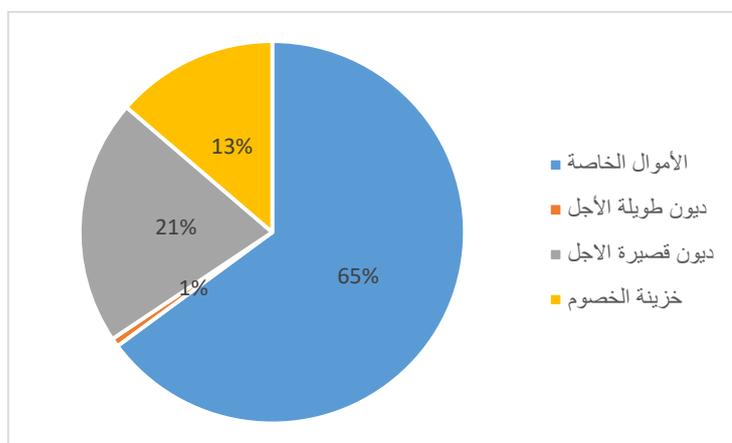


الشكل 5 رقم (2-5): سنة 2022:

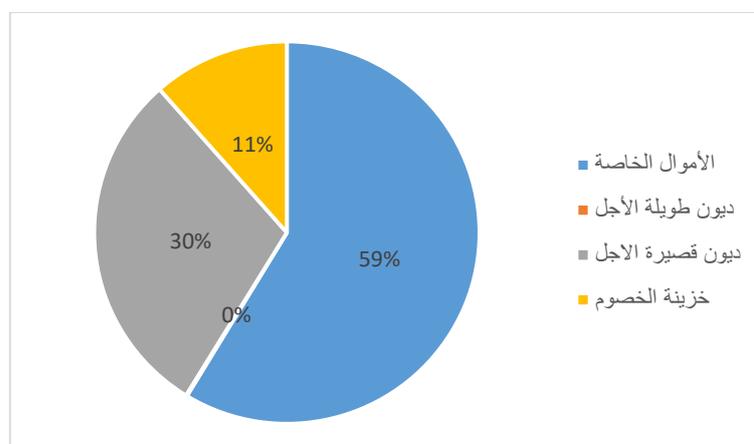


التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة جانب الخصوم

الشكل 06: (1,6) سنة 2021



الشكل رقم (2,6): سنة 2022



المصدر: الأشكال رقم 1,2,3,4 من اعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول رقم 3

➤ الجدول رقم 06 التحليل بواسطة الاتجاهات (الأفقية والرأسية):

البيان	التحليل الأفقي		التحليل الرأسي	
	نسبة التغير	قيمة التغير	2021	2022
أصول ثابتة AF	2087173743	133,95%	17,60%	34,69%
قيم استغلال VE	80346811,38	47,97%	1,89%	2,36%
قيم محققة VR	-641864354	-9,03%	80,27%	61,52%
قيم جاهزة VD	128255229,7	591,70%	0,24%	1,43%
مجموع الأصول	1653911430	19%	100%	100%
الأموال الخاصة FP	424138652,4	7,39%	64,85%	58,68%
ديون طويلة الأجل DLT	-54423160,77	-84,62%	0,73%	0,09%
ديون قصيرة الأجل DCT	1284763765	69,86%	20,77%	29,73%
خزينة الخصوم T <sup>1</sup>	-567826,93	-0,05%	13,65%	11,50%
مجموع الخصوم	1653911431	19%	100%	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الوثائق المحاسبية للمؤسسة.

التعليق:

- **التحليل الأفقي:** نلاحظ أن المؤسسة حققت نسبة نمو معتبرة قدرها 19%، وهذا راجع الى أن المؤسسة حققت زيادة قدرها 591.70% في القيم الجاهزة والأصول الثابتة قدرها 133.95% بسبب الاهتلاكات وتجديد التثبيات.
- أما بالنسبة للخصوم فنسبة النمو في الخصوم راجعة الى زيادة الديون طويلة الأجل بنسبة 69.86% أي أن المؤسسة نجحت في التعاقد بالقروض طويلة الأجل مع البنوك.
- **التحليل الرأسي:** نلاحظ بان الأصول الثابتة ارتفعت في سنة 2022 مقارنة بالسنة الفارطة بالإضافة الى انخفاض طفيف في القيم المحققة مقارنة بسنة 2021.

ثانياً: حساب مختلف مؤشرات التوازن المالي:

تسمح مؤشرات التوازن المالي بتقييم ملاءة الشركة، حيث نجد أن هناك عدة مؤشرات يستند إليها المحلل المالي تساعد في معرفة مدى التوازن المالي للشركة.

**رأس المال العامل: FR** يعرف رأس المال العامل بأنه عبارة عن هامش سيولة تسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطها بصورة طبيعية دون صعوبات أو ضغوطات مالية على مستوى الخزينة فتحقق رأس مال عامل موجب داخل المؤسسة يؤكد امتلاكها لهامش أمان يساعدها على مواجهة الصعوبات، وضمان استمرار توازن هيكلها.

**احتياجات رأس المال العامل: BFR** حيث يمكن تعريفه بأنه رأس المال العامل الأمثل، أي جزء من الأموال الدائمة الممولة لجزء من الأصول المتداولة الذي يضمن للمؤسسة توازنها المالي. وهو مؤشر مكمل لرأس المال العامل حيث أن الارتفاع في رأس المال العامل من سنة الأخرى إلى يؤدي بضرورة إلى انخفاض في الاحتياج في رأس المال العامل.

**الخزينة:** يمكن تعريف خزينة المؤسسة على أنها مجموع الأموال التي تكون تحت تصرفها خلال دورة الاستغلال.<sup>1</sup>

➤ **الجدول رقم 07 التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي لسنتي 2021-2022:**

2022	2021	العلاقة	البيان
3739323559	5457349637	$FR = (VE+VR+VD) - DCT$	رأس المال العامل الصافي FR
4797835297	6644684431	$BFR = (VE+VR) - (DCT-T1)$	احتياجات رأس المال العامل BFR
-1058511738	-1187334795	$TR = FR - BFR$	الخزينة الصافية TR

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول 3

التعليق:

- من خلال الجدول نلاحظ أن قيم رأس المال العامل الصافي لسنتي 2021 و 2022 موجبة أي أن الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة، وهذا يشير أن المؤسسة متوازنة مالياً على المدى الطويل، في هذه الحالة يعبر مؤشر رأس المال العامل على أن المؤسسة تمكنت من تمويل كل أصولها الثابتة باستخدام الأموال الدائمة وحقت فائض مالي متمثل في رأس المال العامل، هذا الفائض يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية وهذا ما يشير إلى توازن الهيكل المالي للمؤسسة.
- كما أن احتياجات رأس المال العامل BFR لسنتي 2021 و 2022 موجبة وهذا يدل على أن الديون قصيرة الأجل للمؤسسة لا تغطي احتياجات التمويل الدورية.
- أما بالنسبة للخزينة الصافية TN ففي سنتي 2021 و 2022 كانت سالبة وهذا راجع إلى أن رأس المال العامل أقل من الاحتياج في رأس المال العامل وبهذا فإن المؤسسة بحاجة لتغطية هذه الاحتياجات من أجل استمرار نشاطها كما أنها تعاني من عجز في التمويل.

<sup>1</sup> امينة شهبوب، تقييم الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء في ظل جائحة كورونا، دفاثر البحوث العلمية، المجلد 10، العدد 2، مخبر الدراسات في المالية الإسلامية والتنمية المستدامة بالمركز الجامعي مرسلبي عيد الله، تيبازة، 2022، الصفحة 95,96.

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

من خلال الميزانيات المالية المختصرة السابقة سنقوم بحساب مختلف النسب المالية

**➤ الجدول رقم 08 حساب نسب السيولة:**

سنقوم بحساب نسب السيولة للمؤسسة من أجل معرفة قدرة المؤسسة على الوفاء، يوضح الجدول الموالي أهم النسب السيولة:

السنوات/البيان	العلاقة	2021	2022
السيولة العامة	الأصول الجارية / ديون قصيرة الأجل	3.01%	1.68%
نسبة السيولة السريعة	الأصول الجارية-المخزونات/ديون قصيرة الاجل	2.92%	1.60%
نسبة السيولة الجاهزة	قيم جاهزة /ديون قصيرة الاجل	0.02%	0.05%

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الميزانيات المالية للمؤسسة.

**التعليق:**

- من خلال الجدول السابق نلاحظ ان السيولة العامة لسنتي 2021 و2022 بلغت 3.01% و2.92% على الترتيب وهذا يدل على وجود ارتفاع في الأصول المتداولة بعد تغطية كل الديون القصيرة الأجل، وهذا يدل أيضا على وجود رأس مال العامل موجب خلال هذه السنوات. بالتالي المؤسسة تستطيع مجابهة خطر سداد الالتزامات المتداولة.
- السيولة السريعة تقوم هذه البنية على استبعاد المخزون السلعي في حساب قيمتها أنه كما سبقت الإشارة إليه أن هذا الأخير أقل عناصر الأصول المتداولة سيولة وسرعة الى التحول الى النقدية حيث بلغت قيمة السيولة السريعة في 2021 و2022 2.92% و1.60% وهذا يعني أن المؤسسة تستطيع تسديد ديونها دون الاعتماد على المخزون. ومنه المؤسسة لها القدرة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل بواسطة الأصول المتداولة.
- أما بالنسبة للسيولة الجاهزة فكانت 0.02% في سنة 2021 وفي سنة 2022 كانت 0.05% كما سبق الإشارة إليها فان هذه النسبة تعد أكثر صرامة في قياس سيولة المؤسسة، وهنا نلاحظ أن نسبة السيولة النسبية للمؤسسة خلال فترة الدراسة هي نسبة منخفضة وهذا يدل على أن المؤسسة لم تستطيع تغطية جزء من التزاماتها قصيرة الاجل بالقيم الجاهزة والقيم القابلة لتحقيق خلال السنتين.

**➤ الجدول رقم 09 حساب نسب الهيكلية:**

السنوات /البيان	العلاقة	2021	2022
نسبة التمويل الدائم	(الأموال الخاصة +ديون طويلة الاجل) /الأصول الثابتة	2.58%	1.41%
نسبة التمويل الذاتي	الأموال الخاصة/الأصول الثابتة	2.54%	1.41%
نسبة الاستقلال المالي	الأموال الخاصة / الأموال الدائمة	0.69%	0.83%

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الميزانيات المالية للمؤسسة

- **التمويل الدائم** هذه النسبة تظهر أن هناك ارتفاع عبر السنوات، توضح لنا أن للمؤسسة ارتفاع في أموال دائمة يمثل رأس مال عامل والذي يوجه من أجل تمويل الأصول المتداولة، أي المؤسسة في حالة توازن.
  - **التمويل الذاتي** عرفت ارتفاع ففي هذه السنوات أي المؤسسة تعتمد على أموالها الخاصة في تمويل استثماراتها.
  - **الاستقلال المالي** كانت متوسطة في سنتي 2021 و 2022 وهذا يعني أن المؤسسة بإمكانها التعامل مع لدائنيها بمرونة والاموال الخاصة لديها تغطي الديون البنكية بشكل كامل.
- **جدول رقم: 10 حساب نسبة النشاط:**

تكون أهمية حساب هذه النسب في كونها أداة لقياس فعالية إدارة المؤسسة في استغلال مواردها وإدارة مجهوداتها حيث تحدد مقدار مساهمة كل عنصر مستثمر ضمن أصول المؤسسة في تحقيق رقم الأعمال ويتم تحديد مختلف هذه النسب في الجدول الآتي:

النسب/السنوات	العلاقة	2021	2022
معدل دوران إجمالي الأصول	رقم الاعمال / مجموع الأصول	2,07	2
معدل دوران الأصول غير الجارية	رقم الاعمال /مجموع الأصول غير الجارية	5,5	3,98
معدل دوران الأصول الجارية	رقم الاعمال / مجموع الأصول الجارية	3,31	4,01

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على الوثائق المحاسبية للمؤسسة.

#### التعليق على النتائج:

- ✓ **يقدر معدل دوران إجمالي الأصول للمؤسسة ب 2.07%** هذا يعني أن كل دينار مستثمر في المؤسسة في سنة 2021 يولد ب 2.07% وهذا يدل على كفاءة إدارة المؤسسة في إدارة المؤسسة لممتلكاتها، وهذا يعني أن المؤسسة يمكنها زيادة حجم المبيعات دون زيادة في رأس المال أما بالنسبة لسنة 2022 فيقدر المعدل بحوالي 2% وهذا يدل على ارتفاع أداء المؤسسة خلال السنة الأخيرة في فترة الدراسة.
- ✓ **معدل دوران الأصول غير الجارية** فيقيس قدرة الأصول الرأسمالية على خلق المبيعات، فبالنسبة لسنة 2021 يقدر هذا المعدل ب 5.5% وهذا يعني أن كل دينار مستثمر من الأصول الغير جارية يولد 5.5% من المبيعات وهذا يدل على كفاءة الإدارة في استغلال أصولها غير الجارية بينما انخفاض هذه الكفاءة في سنة 2022 ب 3.98% وهذا يعني أن الأداء التشغيلي للمؤسسة قد انخفض.
- ✓ **معدل دوران الأصول غير الجارية** حيث يتراوح ما بين 3.31% و 4.01% وهو معدل مرتفع وهذا راجع الى سوء تسيير المخزون.

## ➤ جدول رقم: 11 حساب نسب المردودية المالية والاقتصادية:

			2022	2021	البيان/النسب
1655988710.59	1438666658.91	اجمالي فائض الاستغلال	1265115828.99	961707177.98	النتيجة الصافية
10508416220.28	8854504789.78	مجموع الأصول	5113073776.33	3947957947.34	الأموال الخاصة
0,16	0,17	المردودية الاقتصادية	0,25	0,25	المردودية المالية

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على ميزانية المالية للمؤسسة وجدول حساب النتائج.

- ✓ من خلال الجدول نرى انخفاض في المردودية المالية خلال سنتي 2021 و2022 وهذا بسبب انخفاض النتيجة الصافية مقارنة بارتفاع الأموال الخاصة، عموما نلاحظ أن المردودية المالية للمؤسسة ضعيفة وثابتة في السنتين وهذا يرجع الى كفاءة المؤسسة في استغلال الأموال الخاصة.
- ✓ كذلك نلاحظ أن هناك انخفاض طفيف في المردودية الاقتصادية ففي سنة 2021 بلغت 0.17 و2022 و0.16 ومنه فان المردودية الاقتصادية للمؤسسة متوسطة وهذا راجع لارتفاع أصول المؤسسة بنتيجة الاستغلال التي تحققت.

**المطلب الثالث: اتخاذ القرار من خلال جدول حساب النتائج للمؤسسة.**

إن جدول حسابات النتائج من أهم المقاييس التي يمكن بواسطتها الحكم على الإنجازات التي حققتها المؤسسة فتحليله يؤدي بنا لمعرفة ما حققته المؤسسة من نشاطها العادي والغير العادي، ومن اهم الحسابات التي يمكن من خلالها تحليل نشاط المؤسسة، سنقوم من خلال هذا المطلب بتحليل مختلف النتائج للمؤسسة من خلال جدول حسابات النتائج في فترة الدراسة.

**القيمة المضافة للاستغلال**

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

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

## ➤ الجدول رقم: 12 القيمة المضافة للاستغلال

2022	2021	العلاقة	البيان
2261879414.58	2007273308.37	انتاج السنة المالية - استهلاك السنة المالية	القيمة المضافة للاستغلال

نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة المضافة عرفت زيادة في سنة 2022 مقارنة مع سنة 2021 وهذا راجع للزيادة في رقم الأعمال

## اجمالي فائض الاستغلال: الجدول رقم: 13

2022	2021	العلاقة	البيان
1655988710.59	1438666658.91	القيمة المضافة للاستغلال - (ح/63 + ح/64)	اجمالي فائض الاستغلال

نلاحظ من خلال الجدول أن إجمالي فائض الاستغلال زاد سنة 2022 مقارنة مع سنة 2021 وهذا يعود لزيادة القيمة المضافة وأعباء المستخدمين في تلك السنة.

## النتيجة التشغيلية: الجدول رقم 14

2022	2021	العلاقة	البيان
1335645618.78	1029928972.21	إجمالي فائض الاستغلال + (ح/75 + ح/78) - (ح/) (ح/65 + ح/68)	النتيجة التشغيلية

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة سجلت نتيجة تشغيلية موجبة من خلال السنتين وهذا راجع إلى قدرة المنتجات التشغيلية الأخرى تغطية الأعباء التشغيلية الأخرى.

## النتيجة الصافية للأنشطة العادية: الجدول رقم 15

2022	2021	العلاقة	البيان
1335778512.29	1018203032.25	النتيجة العادية قبل الضرائب - (ح/95 + ح/92) + مجموع منتجات الأنشطة العادية - مجموع أعباء الأنشطة العادية	النتيجة الصافية للأنشطة العادية

سجلت المؤسسة زيادة في النتيجة الصافية للأنشطة العادية خلال كل من السنتين وهذا راجع لعدم منتجات الأنشطة العادية على تغطية أعباء الأنشطة العادية.

## النتيجة الصافية للسنة المالية: الجدول رقم: 16

2022	2021	العلاقة	البيان
1265115828.9 9	961707177.98	النتيجة الصافية للأنشطة العادية + (ح/77) - (ح/76)	النتيجة الصافية للسنة المالية

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

#### قدرة التمويل الذاتي: الجدول رقم: 17

2022	2021	العلاقة	البيان
1579753684	1316724366.21	النتيجة الصافية + مخصصات الاهتلاكات والمؤونات	قدرة التمويل الذاتي

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على حسابات النتائج.

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

**خلاصة الفصل:**

من خلال القيام بعملية التحليل المالي على مستوى مؤسسة البيرق انجاز للمقاولات لمعرفة ودراسة وضعيتها المالية باستخدام أدوات التحليل المالي والمتمثلة في مختلف المؤشرات والنسب المالية، ومن خلال ما توصلنا إليه من نتائج بعد هذه الدراسة تبين لنا مدى أهمية تطبيق التحليل المالي في المؤسسة باعتباره تقنية هامة ومساعدة للمؤسسة في فهم وضعيتها المالية وكشف الانحرافات ومحاولة علاجها كما انه يساعد في بناء وتوجيه قراراتها الأمر الذي يؤدي بها إلى تحقيق الأهداف المسطرة وتجنب المخاطر المستقبلية. ومن خلال دراستنا فان وضعية المؤسسة المالية في وضع جيد سواء على المدى القصير أو المدى الطويل، فهي لها القدرة على تمويل نشاطها ذاتيا وبالتالي لا على المصادر الخارجية وهو ما يحقق استقلالية مالية للمؤسسة.

# الخاتمة

## الخاتمة

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

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

### نتائج الفرضيات:

1. تساعد أدوات التحليل المالي الحديثة على اتخاذ قراراتها، وذلك لأن نتائجها دقيقة وعالية من التأكد تمكن متخذ القرار من اتخاذ القرار الرشيد والمناسب لوضعية المؤسسة وبالتالي تحقق الأهداف المرغوبة
2. يعتبر التحليل المالي أحد الركائز لبقاء المؤسسة واستمراريتها.
3. يعتمد التحليل المالي على القوائم المالية النهائية حيث لا يمكن اتخاذ القرارات المناسبة إلا بعد الانتهاء التام للمعلومات المالية من إنجازها.

### نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة البيروق انجاز للبناء نستخلص بعض النتائج نذكر منها:  
إن التحليل المالي عبارة عن عملية معالجة للبيانات المالية المتاحة عن المؤسسة للحصول على معلومات تستعمل في اتخاذ القرارات وتقييم أداء المؤسسات.  
يعتبر التحليل المالي مصدر للمعلومات، وكل أداة من أدوات التحليل المالي لها دور في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة.

التحليل المالي أداة جد فعالة لكشف وتشخيص وضعية المؤسسات، كما لو دور مهم في ترشيح قرارات المدراء من خلال التفسيرات التي يعطيها، ومن خلال تطبيق طرق وأدوات التحليل المالي عمى القوائم المالية لمؤسسة البيروق انجاز للبناء تبين أن:

## الخاتمة

- رأس المال العامل الصافي ورأس المال العامل موجب أي أن المؤسسة حققت التوازن المالي وهذا يدل على أن الموارد الدائمة غطت الديون طويلة الأجل.
- الخزينة خلال سنتي 2021-2022 سالبة وهذا راجع إلى أن رأس المال العامل أقل من الاحتياج في رأس المال العامل وبهذا فإن المؤسسة بحاجة لتغطية هذه الاحتياجات من أجل استمرار نشاطها كما أنها تعاني من عجز في التمويل.
- نسبة السيولة العامة والسريعة مرتفعة بالتالي المؤسسة تستطيع مجابهة خطر سداد الالتزامات المتداولة.
- نسبة السيولة الجاهزة منخفضة وهذا يدل على أن المؤسسة لم تستطيع تغطية جزء من التزاماتها قصيرة الاجل بالقيم الجاهزة والقيم القابلة لتحقيق خلال السنتين
- أما بالنسبة إلى جدول حساب النتائج فقد استخلصنا على أن المؤسسة لها قدرة على تمويل نشاطها ذاتيا وبالتالي لا تلجا إلى مصادر خارجية وهو ما يحقق استقلالية مالية للمؤسسة.

## توصيات الدراسة:

من خلال النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا لهذا الموضوع نقترح بعض التوصيات:

- ينبغي الاستفادة من التحليل المالي في عملية مواجهة المخاطر المالية التي قد تحد للمؤسسة عن طريق تقييم الأداء وذلك من خلال استخدام أدوات التحليل المالي المختلفة
- التقليل من الاحتفاظ بالسيولة لذا فننصح المؤسسة بتوظيف أموالها حتى تحصل على فوائد تسمح في زيادة رقم الأعمال لهذه المؤسسة.
- تدريب متخذي القرارات الإدارية في مجال التحليل المالي وعقد دورات في مجال اتخاذ القرارات مما يساهم في زيادة قدرة متخذي القرارات على التعامل بفعالية مع نتائج التحليل المالي.
- القوائم المالية التي تفصح عنها المؤسسة تحتوي على معلومات تاريخية، فلو من المستحسن أن تقوم المؤسسة بالإفصاح عن معلومات مالية مستقبلية، وهذا ليتمكن متخذي القرارات (المتعاملون الخارجيون) كالمستثمرين من معرفة الوضع المالي للمؤسسة.

## أفاق الدراسة:

تناولنا دراسة التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، وهذه الدراسة المتواضعة لا تخلو من النقائص ككل باحث علمي، ونظرا لاتساع موضوع الدراسة والذي يمس عدة جوانب نود اقتراح بعض العناوين قد تكون كمواضيع لدراسات لاحقة

-ما مدى فعالية التحميل المالي في تحقيق أهداف المؤسسة؟

-ما دور التحميل المالي في رسم استراتيجية المؤسسة

-هل يمكن للمؤسسة الاستغناء عن التحليل المالي؟

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

# قائمة المراجع

## الكتب:

1. فهمي مصطفى الشيخ، كتاب التحليل المالي، الطبعة الأولى 2008، رام الله - فلسطين.
2. ناصر دادي "عدون، تقنيات مراقبة التسيير-التحليل المالي - الجزء 1" دار الهدية العامة 1998.
3. عدنان تايه ألنعمي، أرشد فوائد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات المعاصرة، الطبعة العربية 2008، عمان الأردن.
4. هيثم محمد الزغبى، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000.
5. زياد رمضان، أساسيات التحليل المالي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، 1997.
6. مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع
7. وائل رفعة خليل، أساسيات الإدارة المالية، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي، سنة 2018.
8. رضوان وليد العمار، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة للطباعة والنشر، ط1، 1997.
9. أيمن الشنطي وآخرون، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي دار البداية، عمان، 2004.
10. كمال الدين الدهراوي، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار، المكتبة الجامعية الحديثة، القاهرة، 2006.
11. محمد التيسير الرجبي، تحليل القوائم المالية، نشر الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2013.
12. محمود الخلايلة، التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبية، دار الفكر للنشر والتوزيع، جامعة الأردنية، 1998.
13. زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010.
14. خالد توفيق الشمري، التحليل المالي والاقتصادي في دراسات جدوى المشاريع، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
15. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2006.
16. مبارك لسوس، التسيير المالي تحليل نظري مدعم بأمثلة وتمارين محلولة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012.
17. عبد الحفيظ الأرقم، التحليل المالي، مطبوعة جامعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 1999.
18. محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، ط 2، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، 2008.
19. دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، عمان، دار المسيرة، 2007.
20. محمود عبد الحليم الخلايلة، التحليل المالي باستخدام البيانات، دار وائل للطباعة والنشر، 2013.
21. حنفي عبد الغفار، "أساسيات التحليل المالي ودراسة الجدوى"، الدار الجامعية للطباعة والنشر الإسكندرية، 2004.
22. منعم زمير المونسي، اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوني للنشر، عمان، 1998، الطبعة الأولى.
23. فايز سليم حداد، الإدارة المالية، ط2، دار حامد لنشر والتوزيع، 2009.
24. امينة شهبوب، تقييم الأداء المالي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء في ظل جائحة كورونا، دفاتر البحوث العلمية، المجلد 10، العدد 2، مخبر الدراسات في المالية الإسلامية والتنمية المستدامة بالمركز الجامعي مرسلبي عبد الله، تيبازة، 2022.

## المدكرات:

1. بن داني فتيحة، دور التحليل المالي في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص مالية ومحاسبة، جامعة مستغانم، 2019-2020.
2. سمير حماد/يوسف رميلي، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة مالية، جامعة اوكلبي محند أولحاج-البويرة، 2017/2018.
3. مويحي لياس، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر-بسكرة.

4. وعلي مريم/ يوسفى ساسية، دور جدول التمويل في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر تخصص مالية مؤسسة، جامعة أحمد دراية، ادرار, 2017/2016.
5. راجع عبد الحفيظ/قارة إبراهيم، استراتيجية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر مهني، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة, 2021/2020.
6. سيف الدين معروف، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة مالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي, 2021/2020.
7. رقية نجاري، أساليب اتخاذ القرار في عملية الإنتاج، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص تقنيات كمية مطبقة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.
8. بن دادة عمر، دور التحليل المالي في تقييم كفاءة القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج شهادة ماستر، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.
9. بودرهم رضا، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ذات الطابع العقاري، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص محاسبة، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي، تسمسيلت, 2021/2020.
10. زهواني مصطفى، دور التحليل المالي في اتخاذ قرار الاستثمار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر تخصص مالية مؤسسة، جامعة غرداية, 2018/2017.
11. مريم بوطابت/نور الهدى هامل، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945، قالمة , 2019/2018.

#### المجلات:

1. وليد ناجي الحياي، لتحليل المالي منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة، الدانمرك، 2007.
2. غالم كمال/ بن خليف طارق/ مروش يوسف، دور بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 5، العدد 1, 2022.
3. د. سعد عبد الله إبراهيم الخريف/فاطمة ال مفتاح، أساليب اتخاذ القرار أثناء الازمات، المجلة العربية للإدارة، مجلد 44، ال عدد2(تحت النشر)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، السنة 2024.

#### المواقع:

1. رزان صلاح، عناصر عملية اتخاذ القرار، موقع موضوع <https://mawdoo3.com> , 23 يوليو 2018.
2. الموقع الرسمي لشركة البيروق انجاز، [www.elbayrak.com](http://www.elbayrak.com)

#### المحاضرات:

1. د. علاء فائز شاهين، علم الإدارة، المحاضرة الخامسة، كلية الحقوق، جامعة الشام الخاصة.

# الملاحق

**ENTREPRISE : SARL EL BAYRAK CONSTRUCTION**

**Situation Comptable au : 31 Décembre 2022**

**R.C. N° :09 B 0162873 27/00**

**M.FISCAL :000948016287336**

ACTIF	EXERCICE 2022			EXERCICE 2021
	Montant	Amor-Prov	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition- goodwill pos ou négatif				
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Terrains				323 125,00
Bâtiments				1 557 878 004,25
Autres immobilisations corporelles				0, 00
Immobilisations en concession	738 900,00	439 720,00	299 180,00	0, 00
Immobilisations encours	3 959 273 827,68	314 198 135,01	3 645 075 692,67	0, 00
Autres participations et créances rattachées	0,00	0,00	0,00	0, 00
Autres titres immobilisés	0,00	0,00	0,00	0, 00
Autres actifs financiers non courants	0,00	0,00	0,00	0, 00
	1 627 909 985,05	0,00	1 627 909 985,05	1 769 243 289,36
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>5 587 922 712,73</b>	<b>314 637 855,01</b>	<b>5 273 284 857,72</b>	<b>3 327 444 418,61</b>

<b>ACTIFS COURANTS</b>				
Stocks et encours				
Clients				
Autres débiteurs				167 504
	247 851 657,52		247 851 657,52	846,14 2 681
Impôts et assimilés	3 051 871 158,65		3 051 871 158,65	636 637, 21
Placements et autres actifs financiers courants	360 180 020,17		360 180 020,17	1 112 813 779, 50
	899 582 810,02		899 582 810,02	1 219 175 621, 77
	525 714 800,00		525 714 800,00	324 253
				800,00 21
Trésorerie	149 930 916,20		149 930 916,20	675 686, 55
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>5 235 131 362,56</b>	<b>0,00</b>	<b>5 235 131 362,56</b>	<b>5 527 060 371, 17</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>10 823 054 075,29</b>	<b>314 637 855,01</b>	<b>10 508 416 220,28</b>	<b>8 854 504 789, 78</b>

Département Finances Comptabilité

**ENTREPRISE : SARL EL BAYRAK CONSTRUCTION**

**Situation Comptable au : 31 Décembre 2022**

**R.C. N° :09 B 0162873 27/00**

<b>PASSIF</b>	<b>EXERCICE 2022</b>	<b>EXERCICE 2021</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	400 000 000,00	400 000 000,00
Capital émis		
Capital non appelé	901 246 895,04	780 516 893,62
Primes et réserves- Réserves consolidées(1)		
Ecarts de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)	1 265 115 828,99	961 707 177,98
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	2 546 711 052,30	1 805 733 875, 74
Autres capitaux propres I Report à nouveau		
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>5 113 073 776,33</b>	<b>3 947 957 947, 34</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>	9 893 052,63	64 316 213, 40
Emprunts et dettes financières		
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
<b>TOTAL II</b>	<b>9 893 052,63</b>	<b>64 316 213, 40</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	2 928 485 304,43	3 052 406 368, 62
Impôts	491 330 328,77	388 211 757,50
Autres dettes	757 191 103,81	192 602 021,68
Trésorerie Passif	1 208 442 654,31	1 209 010 481, 24
<b>TOTAL III</b>	<b>5 385 449 391,32</b>	<b>4 842 230 629, 04</b>
<b>TOTAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>10 508 416 220,28</b>	<b>8 854 504 789, 78</b>

**Situation Comptable au : 31 Décembre 2022**

**R.C. N° :09 B 0162873 27/00**

**M.FISCAL :000948016287336**

COMPTE DE RESULTATS	EXERCICE 2022	EXERCICE 2021
Ventes et produits annexes	20 990 042 516,75	18 277 422 244, 06
Variation stocks produits finis		24 477 805, 26
Production immobilisé		
Subventions d'exploitation		
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>20 990 042 516,75</b>	<b>18 301 900 049, 32</b>
Achats consommés	8 917 053 981,87	7 181 506 463, 57
Services extérieurs et autres consommations	9 811 109 120,30	9 113 120 277, 38
<b>II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>18 728 163 102,17</b>	<b>16 294 626 740, 95</b>
<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION(I-II)</b>	<b>2 261 879 414,58</b>	<b>2 007 273 308, 37</b>
Charges personnel	547 174 432,82	497 602 699,00
Impôt, taxe et versement assimilés	58 716 271,17	71 003 950, 46
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>1 655 988 710,59</b>	<b>1 438 666 658, 91</b>
Autres produits opérationnels	2 441 075,15	15 724 855, 61
Autres charges opérationnelles	8 146 311,95	69 445 354, 08
Dotations aux amortissements,provision et perte du valeur	314 637 855,01	355 017 188,23
Reprise sur pertes de valeur et provisions		
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>1 335 645 618,78</b>	<b>1 029 928 972, 21</b>
Produits financiers	4963807	1 093 065, 00
Charges financiers	4 830 913,49	12 819 004, 96
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>	<b>132 893,51</b>	<b>-11 725 939,96</b>
<b>VII -RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>	<b>1 335 778 512,29</b>	<b>1 018 203 032, 25</b>
Impôt exigibles sur résultats ordinaires	70 662 683,30	56 495 854, 27

Impôt diférés (variations) sur résultats ordinaires		
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>20 997 447 398,90</b>	<b>18 318 717 969, 93</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>19 732 331 569,91</b>	<b>17 357 010 791, 95</b>
<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>1 265 115 828,99</b>	<b>961 707 177,98</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		
<b>IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>1 265 115 828,99</b>	<b>961 707 177,98</b>

# المُلخَص

# الملخص

تعالج هذه الدراسة موضوع دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها اعتمدنا على جمع المعلومات حول التحليل المالي وعملية اتخاذ القرار من خلال أدواتها الأكثر استخداما حيث تم التوصل إلى الجانب النظري للدراسة، أما الإطار العملي فقد اعتمد على إعداد دراسة تحليلية للوضعية المالية لمؤسسة البيرق للبناء بفرنائة ولاية مستغانم.

وقمنا باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي للوصول إلى أهداف هذه الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ -يعتبر التحليل المالي وسيلة فعالة و أداة اتخاذ القرارات ، أنه يساعد المسير المالي على تشخيص الحالة المالية للمؤسسة و الكشف عن سياستها و الظروف التي تمر بها.
- ✓ -يساعد التحليل المالي على معرفة نقاط الضعف لتفاديها و نقاط القوة لتعزيزها.
- ✓ -لكي يقوم المسير المالي بمهامه في أحسن الظروف لابد من وجود تقنيات تساعد في اتخاذ القرارات و من بينها تقنية المؤشرات المالية.
- ✓ \*الكلمات المفتاحية : التحليل المالي-اتخاذ القرارات-أدوات التحليل المالي-القوائم المالية.

# RÉSUMÉ

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

Le processus à travers les termes plus couramment utilisé de prise décision à été atteint la partie théorique. Et pour la partie pratique, à été adoptée dans la préparation d'une étude analytique de la situation financière de l'institution ELBAYRAK CONSTRUCTION \_ FERNAKA\_ Willaya de MOSTAGANEM.

Nous avons également utilisé l'approche descriptive et analytique pour réaliser les objectifs de cette étude. Ces étude conclu avec un total résultat, y compris :

-Une analyse financière c'est une moyenne et instrument efficace pour la prise de décision, car elle aide l'administrateur financière pour diagnostique.

-L'analyse financière permet de connaitre les points faiblesses pour leur éviter et points des force pour leur renforcé. -pour les fonctions d'administrateur des finances dans meilleur conditions, il faut être l'aider dans la prise décision y compris la technique des indicateurs financière.

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