

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

وزارة التعليم والبحث العلمي.

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم.

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية، و علوم التسيير.

قسم العلوم المالية و المحاسبة.

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر الأكاديمي في العلوم المالية والمحاسبية
تخصص: التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير.

عنوان المذكرة.

التشخيص المالي ومدى مساهمته في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

دراسة حالة مؤسسة الانتاج و توزيع مواد البناء DIVINDUS DMC

من إعداد الطالبة:

بلكيحل نورية.

تحت إشراف الأستاذ:

بن زيدان ياسين.

الصفة.	الإسم و اللقب.	الرتبة.	عن الجامعة.
رئيسا.	د. موزاوي عبد القادر.	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم.
مقرا.	بن زيدان ياسين.	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم.
مناقشا.	شارف بن عطية سفيان	أستاذ مساعد.	جامعة مستغانم.

السنة الجامعية: 2018-2019.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دعاء

يغنيك عن الدنيا مصحف شريف وبيت لطيف، وكوب ماء ورغيف وثوب نظيف، العزلة مملكة الأفكار والدواء في صيدلية الأذكار وإذا كنت طائعا لربك وغناك في قلبك وأمنا في سربك راضٍ بكسبك فقد حصلت على السعادة ونلت الزيادة وبلغت السيادة واعلم أن الدنيا لا تساوي هم ساعة فاجعلها لربك سعياً وطاعة.

أحمد الله عزوجل الذي منحني القوة والصبر والعزيمة ووفقني في دربي، اللهم اجعل عملي كله صالحا شفيعا لي واجعله لوجهك خالصا ولا تجعل لأحد فيه شيئا.

سبحان من أيقظ العيون بعد المنام وسبحان من أثار هذا الكون بعد الظلام، اللهم اجعل أيامنا القادمة حاملة لنا من الخير فوق ما نتمنى و اشرح صدورنا ويسر أمورنا وارحم موتانا واشف مرضانا يا رب العالمين.

أكرمني يا الله بعظيم غفرانك ويسر طريقي وسخر لي الطيبين من خلقك، اللهم نور قلبي بنور طاعتك، وزين أخلاقي بالقرآن وأجعل صدري مملوء بالهدى واليقين ومشروح بذكرك ولا تجعل في يومي سوءا إلا دفعته ولا ذنبا إلا غفرتة، ونجنا يا لله من النار بالقرآن وأدخلنا في الجنة بالقرآن، اللهم إجعل القرآن لنا في الدنيا قريناً وفي القبر مؤنساً وعلى الصراط نوراً وفي الجنة رفيقاً ومن النار ساتراً وحجاباً.

اللهم إني أسألك في صلاتي ودعائي بركة تطهر بها قلبي، وتكشف فيها كربي، وتغفر بها ذنبي، وتصلح بها أمري، وتغني بها فقري، وتذهب بها شري، وتكشف بها همي وغمي، وتشفى بها سقمي، وتقضي بها ديني، وتجعلها حزني وتجمع بها شملي، وتبيض بها وجهي يا أرحم الراحمين.

اللهم أجعلني وإجعل أحبتي من الصالحين الخاشعين وأعمالنا أعمال المتقين، أزرقتنا رضاك يا الله والعفو والعافية وحسن الختام و ارزقنا زيارة بيتك الحرام، اللهم صلى على سيدنا محمد طيب القلوب ودوائها وعافية الأبدان وشفائها ونور الأبصار وضيائها وروح الأرواح وسر بقاءها.
اللهم ارزقنا اجابة الدعاء وصلاح النفوس وبركة العطاء وحسن الأداء، فاللهم ادخل السكينة في قلوبنا والمحبة في نفوسنا وسعادة في بيوتنا، وابتسامة دائما على وجهونا واجعل ذكرك لا يفرقنا.

اللهم بارك لنا في الرزق وحسن الخاتمة قبل أن نموت واجعل لنا في أيامنا دعوة لا ترد، وهبنا فيه رزق لا يعد، وافتح لنا باب في الجنة لا يسد، واحشرونا في زمرة سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام.

إلى كل من استعارة مذكرتي ليقرأها وينتفع بمعلوماتها سوف أقول لكم لا تنسوا بالدعاء فلعلها ساعة الاستجابة، وبأنا بدوري سأظل بدعاء لكم ولي أحبتي وفيا فأنتم صحبتي ما دمت حية سأدعو الله في سري وجهري جنان الخلد ندخلها سوية هذا لأن الدعاء عنوان للمحبة، وصلة نهج الأحبة والوفاء طبع الكرام لكم مني أذكى سلام وأجمل كلام بذكر الرحمان وأحلى ختام بالصلاة والسلام على خير خلق الله محمد رسول الله عليه أفضل الصلاة والسلام.

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين.

أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما عزوجل: "...وَ اخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّي ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا"

إلى أول نور فتحت له عيني و أول كلمة نطق بها لساني إلى من أرضعتني لبن الصحة والحنان وأفنت شبابها وسعادتها لأجلي إلى العيون التي قاطعت النوم لتسهر على راحتي وفي صلاتها كم أكثرت من الدعوات، والتي كانت سندا في حياتي و التي غمرتني بعطفها، إلى التي أيقظت في خاطري بذور الحب و الايمان وعلمتني قواعد التواضع والإحسان إلى رقة هذا الزمان وعطفه وبركاته إلى نور عيني وحبوبه قلبي في هذا الوجود إلى من تاهت الكلمات والحروف في وصفها إلى من لا أجيد لها عبارات تليق بمقامها السامي إلى قرة عيني

أمي الحبيبة الغالية " منصورية " أدام عليها الصحة ورعاها.

إلى من يعجز اللسان عن وصفه، إلى من علمني معنى الحياة، إلى من كافح بكل شيء لأجل سعادتني وتوفير كل متطلباتي، إلى أعظم رجل في الكون، إلى من علمني أن الحياة خوف من الجليل والعمل بالتنزيل والرضا بالقليل إلى الذي كان السبب في نجاحي و القدوة في حياتي إلى الذي رباني فأحس تربيته وعلمي وهو بمثابة مثلي الأعلى، إلى الاسم الذي يخفي حقيقة نجاحي إلى قرة عيني

أبي العزيز " غالي " أدام عليها الصحة والعافية.

حفظهما الله وأطال عمرهما وأدخلهما رياض الجنة.

إلى من قاسموني رحم أمي، إلى من عشت براءة طفولتي معهم فلم أتصور الدنيا بعيدا عنهم.

إلى زهرة البيت: فاطمة الزهراء.

إلى إخوتي: صديق، بغداد، عمر.

إلى الكتاكيت الصغار: محمد رضا، نسرين، أنس غالي.

إلى كل الأهل والأحباب.

إلى من أكن له احتراما خاصا، اعترفا مني بفضلته الكبير من خلال إشرافه على مذكري، إلى من أفادني كثيرا بنصائحها القيمة وإرشاداته التي قدمها لي.

إلى أستاذي الكريم " بن زيدان ياسين " جزاك الله خيرا و جعله في ميزان حسناتك وبوركت جهودك ومسعاك، أسأل الله أن ينور قلبك بالعلم والدين، ويشرح صدرك بالهدى واليقين، ويسر أمرك ويرفع مقامك في عليين، أسأل الله أن يرزقك فسيح الجنات ويحشرك بجوار النبي الأمين عليه الصلاة والسلام .

و إلى كل من عرفت فيهم حب العمل وجميل الخلق ونقاء الروح و علو الهمة إلى كل الذين ساعدوني في مشواري الدراسي.

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم هذه الورقة.

الشكر والتقدير

سبحان الذي يستحق الشكر على نعمة و حده لا شريك له.

سبحان الذي وهب لنا نعمة العقل وجعل العلم نورا وأهدنا سبيل الهداية وثبت خطانا وأنعم علينا نعمة الإرادة فبداية أحمد الله عزوجل الذي منحني القدرة والصبر ووفقي على إتمام هذا العمل المتواضع.

تحية شكر وتقدير إلى الأستاذ المشرف على المذكرة الذي أكن له فائق الاحترام والتقدير، اعترفا مني بفضلته الكبير من خلال إشرافه على مذكرتي، وعلى الارشادات والتوجيهات التي أنارت دربي بنصائحه القيمة التي قدمها لي في سبيل إخراج هذا العمل إلى الوجود.

" بن زيدان ياسين "

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى السيد " بن عمرة محمد " على المعلومات القيمة وحسن المعاملة التي تلقيتها من طرفه طيلة فترة التريص، وعلى رأسهم مكتب المحاسبة

كما أخص بالشكر والعرفان.

إلى الوالدين الكريمين.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة في إنجاز هذا العمل.

طالبين من المولى عزوجل أن ينفع به غيرنا .

فالحمد لله حتى ترضى

و الحمد لله إذا رضي

و الحمد لله بعد الرضا.

نورية.

الفهرس

الصفحة	العناوين
	بسم الله الرحمن الرحيم.
	دعاء.
	الإهداء .
	الشكر و التقدير.
	الفهرس .
	قائمة الجداول و الأشكال.
	الملخص.
أ- ب	مقدمة عامة.
01	الفصل الأول: أساسيات حول التشخيص المالي
02	تمهيد.
03	المبحث الأول: ماهية التشخيص المالي.
03	المطلب الأول: تعريف التشخيص المالي.
03	المطلب الثاني: أهمية التشخيص المالي.
04	المطلب الثالث: أهداف التشخيص المالي.
05	المبحث الثاني: تقنيات التشخيص المالي.
05	المطلب الأول: خطوات التشخيص المالي.
06	المطلب الثاني: طرق التشخيص المالي.
08	المطلب الثالث: الوثائق الأساسية لتشخيص المالي.
12	المبحث الثالث: مؤشرات التشخيص المالي.
12	المطلب الأول: مؤشرات التوازن المالي.
14	المطلب الثاني: مؤشرات النسب المالية.
17	خلاصة الفصل.
18	الفصل الثاني: أساسيات حول إتخاذ القرارات الاستراتيجية.
19	تمهيد.
20	المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرارات.
20	المطلب الأول: ماهية إتخاذ القرار.
21	المطلب الثاني: ماهية القرارات الاستراتيجية.
23	المطلب الثالث: مراحل إتخاذ القرار الاستراتيجي.
24	المبحث الثاني: إتخاذ القرارات الاستراتيجية
24	المطلب الأول: أهمية إتخاذ القرارات الاستراتيجية
24	المطلب الثاني: مميزات إتخاذ القرارات الاستراتيجية

26	المطلب الثالث: هيكله صنع القرارات الاستراتيجية.
28	المبحث الثالث: أساسيات اتخاذ القرار الاستراتيجي.
28	المطلب الأول: تصنيف القرارات الاستراتيجية.
32	المطلب الثاني: أساليب اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
35	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
38	خلاصة الفصل.
39	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الانتاج وتوزيع مواد البناء DIVINDUS DMC
41	تمهيد.
41	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لمؤسسة الانتاج وتوزيع مواد البناء DIVINDUS DMC
46	المطلب الأول: نشأة مؤسسة الانتاج وتوزيع مواد البناء DIVINDUS DMC.
42	المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع مواد البناء DIVINDUS DMC.
44	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الانتاج وتوزيع مواد البناء.
47	المبحث 2: التشخيص المالي ومدى مساهمته في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
47	المطلب الأول: دراسة وتحليل الميزانية المالية المختصرة لسنتين 2017 و 2018.
53	المطلب الثاني: التشخيص المالي لمؤسسة الانتاج وتوزيع مواد البناء DIVINDUS DMC
55	المطلب الثالث: اتخاذ القرار من خلال النسب المالية.
59	خلاصة الفصل.
61	الخاتمة العامة.
63	قائمة المراجع.
66	الملاحق.

قائمة الأشكال.

الرقم	العنوان	الصفحة
01-I	خطوات التشخيص المالي.	.05
01-II	مراحل القرار الاستراتيجي.	.23
02-II	أساليب إتخاذ القرار	32
03-II	العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	35
01-III	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مؤسسة الانتاج وتوزيع مواد البناء DIVINDUS DMC	44
02-III	التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة لسنة 2017.	51
03-III	التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة لسنة 2018.	52
04-III	التمثيل البياني لأنواع رأس مال العامل لسنتين 2017 و 2018 .	54
05-III	التمثيل البياني للخزينة لسنتين 2017 و 2018.	55

قائمة الجداول.

الرقم	العنوان	الصفحة
01-I	الميزانية المالية حسب SCF2007	08
02-I	الميزانية الوظيفية.	.11
01-II	المفاهيم الخاصة بالقرار الاستراتيجي وفقا لآراء عدد من الباحثين و الكتاب	.21
1102-	أهم خصائص القرارات الاستراتيجية.	.22
1103-	تصنيفات القرارات الاستراتيجية.	.31
01-III	الميزانية المالية لسنة 2017.	.47
02-III	الميزانية المالية لسنة 2018.	.49
03-III	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2017.	51
04-III	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2018.	52
05-III	حساب أنواع رأس مال العامل لسنتين 2017 و 2018.	.53
06-III	حساب الحزينة لسنتين 2017 و 2018.	55
07-III	حساب نسب السيولة لسنتين 2017 و 2018.	.56
08-III	حساب نسب النشاط لسنتين 2017 و 2018.	.57
09-III	حساب نسب المردودية لسنتين 2017 و 2018.	.58

مقدمة عامة.

تعتبر المؤسسة في الوقت المعاصر، أهم وحدة أساسية لإنشاء وتكوين أي اقتصاد، بحيث نجدها تتأثر وتؤثر بالمحيط الذي تستقر به، ولا يمكنها العيش بمعزل عن التغيرات والتطورات المتسارعة الحاصلة في المحيط، سواء كانت هذه التغيرات مباشرة أو غير مباشرة في تأثيرها على حياة ونمو المؤسسة، ولذا فإن للتغيرات مساهمة كبيرة في بروز مفاهيم اقتصادية بالنسبة للجانب تسييري، مما يفرض على مسيري المؤسسات بالتأقلم معها وأخذها بعين الاعتبار لتحديد وضع المؤسسة ضمن محيطها وبين منافسها استنادا إلى أساليب علمية مستخدمة في عمليات اتخاذ القرارات وهذه القرارات تختلف حسب حجم النشاطات المؤسسة ووظائفها، ولكنها نجد من أهمها القرارات التي تتعلق بالوظيفة المالية.

وبعد توسع أنشطة المؤسسة وتعقدتها، أصبحت المؤسسة تواجه بعض المشاكل كالعجز في تمويل ذاتها أي عجز في ميزانيتها، مما أدى بها إلى البحث على استراتيجيات تضمن التحكم في تسيير ميزانيتها واستعمال أمثل للمورد المالية بطريقة عقلانية وما يحقق مردودية عالية.

لهذا يوجد ما يسمى بالتشخيص المالي، الذي يساعد على تحليل وضعية المالية للمؤسسات من خلال تحليل القوائم المالية وأهمها الميزانية، حيث أنه يعتبر علم له قواعد و معايير وأسس يهتم بتجميع البيانات والمعلومات خاصة بالقوائم المالية للمؤسسة وإجراء التصنيف اللازم لها ثم إخضاعها إلى دراسة تفصيلية وإيجاد الربط والعلاقة فيما بينهما.

إن التشخيص المالي يعد من أهم الأدوات الضرورية لصياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث يتوقف عليه فحص البيئة الداخلية للمؤسسة وبالأخص الوظيفة المالية التي تعد من الوظائف الأساسية في المؤسسة، وذلك من خلال جمع المعلومات واكتشاف التهديدات والفرص وتحديد مواطن القوة والضعف بغية معرفة الصحة المالية للمؤسسة، ومن ثم إعداد الوصفة اللازمة لمعالجة الخلل المالي التي تمر به، ورسم معالم الإستراتيجية التي ينبغي على المؤسسة اتبعها في المستقبل، فهو يهدف إلى فحص وتشخيص للسياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسة أثناء فترة نشاطها.

وبدوره يعد القرار الاستراتيجي أحد الحلقات المهمة في عملية صياغة الإستراتيجية ويستند إلى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها المؤسسة، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الاستراتيجي أفضلها من وجهة نظر الإدارة المالية، ويتم انتقائه والعمل بموجبه للفترة المستقبلية لتحقيق ما تصبوا إليه من أهداف، بدوره سيؤدي إلى انتقال المؤسسة نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن.

يقودنا هذا التمهيد إلى طرح إشكالية التالي:

ما مدى تأثير التشخيص المالي على جودة القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية؟

أما الأسئلة الفرعية الخاصة بالدراسة تكون على النحو التالي:

- ماذا نعني بالتشخيص المالي ؟
 - هل التشخيص المالي ضرورة حتمية يجب أن تتبع من طرف المؤسسة؟
 - ما مدى مساهمة التشخيص المالي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة؟
- 2- فرضيات الدراسة.
- إن التشخيص المالي هو تحليل وضعية المالية المؤسسات من خلال تحليل القوائم المالية، وهو الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة وتطورها.
 - يجب إعطاء أهمية بالغة للتشخيص المالي والتقنيات المتبعة من أجل خلق ديناميكية من جهة ومن جهة أخرى تلعب دور هام بصفقتها منشطة لسيرورة المؤسسة.
 - إن عملية اتخاذ القرار هي من أهم الوظائف الأساسية تعتمد فيها على ما يتوفر لديها من إمكانيات ومعلومات.

3- أهمية الدراسة.

إن الأهمية التي تكتسبها هذه الدراسة:

- التشخيص المالي يعتبر من أكثر المواضيع التي لقيت و مازالت تلاقي اهتمام كبيرا في ميدان التسيير والإدارة المالية في المؤسسة.
- أهمية التشخيص المالي للميزانية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وذلك من خلال النتائج التي تظهر بعد تطبيق مؤشرات المالية المتعلقة بالتحليل المالي.

4- أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على:

- أهمية التشخيص المالي والأساليب المستخدمة.
 - كيف يتم تحديد القرارات الإستراتيجية.
 - التعرف على الأدوات المستخدمة في التشخيص المالي، وإبراز مدى فعاليته في تشخيص المشكلة في الميدان.
- 5- المنهج المتبع: للإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من قبل كان من الضروري اختيار منهجين:

- ❖ المنهج الوصفي: يخص الجانب النظري حيث يعطي توضيح لمختلف المفاهيم والمصطلحات العامة لتشخيص المالي وتقديم تقنيات لإيضاح تأثير التشخيص المالي ومدى مساهمته في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة.
- ❖ المنهج التحليلي: يخص الجانب التطبيقي يوضح كيفية دراسة الميزانية المالية و جدول حسابات النتائج بإضافة إلى حساب المؤشرات المالي.

6- حدود الدراسة:

❖ حدود المكانية: سوف تكون الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة الانتاج وتوزيع مواد البناء DIVINDUS DMC.

❖ حدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية لمدة 30 يوما، وذلك لفترة ممتدة من 03-03-2019 إلى غاية 03-04-2019. حيث تتمثل في عرض الميزانية المالية لسنتين 2017 و 2018.

7- صعوبات الدراسة:

تمثلت الصعوبات بالدرجة الأولى في الحصول على البيانات الخاصة بالدراسة والتي أخذت الجزء الأكبر من الوقت مما ساهم في تأخر في إنجاز الدراسة التطبيقية، وعامل الزماني كان عائقا لأن الوقت إعداد المذكرة مرتبط بفترة الدراسة بالإضافة إلى الفترة المحدودة لتقديم هذا العمل تعتبر قصيرة نظرا لأهميتها.

8- الدراسات السابقة:

❖ الدراسة الأولى: بلجيلالي محمد، مذكرة ماجستير في علوم التجارية، جامعة وهران2، 2016-2017عالج بلجيلالي محمد في رسالته المعنونة التشخيص المالي ومدى مساهمته في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.دراسة القوائم المالية للمؤسسة وتحديد إذا ما كان التشخيص المالي أداة كافية للوصول إلى تقييم حقيقي للوضع المالية للمؤسسة.

❖ الدراسة الثانية: بن عودة فيصل، مذكرة ماستر في علوم المالية والمحاسبة، جامعة مستغانم، 2017-2018، عالج بن عودة فيصل استخدام التشخيص المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها .

9-تقسيمات الدراسة:سعيًا للإجابة عن الإشكالية المطروحة واختيار الفرضيات ارتأينا تقديم خطة الدراسة مقسمة إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

- الفصل الأول: يتناول مدخل عام إلى التشخيص المالي في المؤسسة.حيث تطرقنا فيه إلى عموميات حول التشخيص المالي و استعمالات التشخيص المالي و بإضافة أعطينا نظرة عن الميزانية المالية و حساب النتائج وفي أخير تطرقنا إلى التحليل الشمولي بواسطة النسب المالية، و دراسة مؤشرات المالية للمؤسسة
- الفصل الثاني: قمنا بدراسة مفاهيم عن اتخاذ القرار ومنه تفرعنا إلى تقديم نظرة شاملة عن القرارات الاستراتيجية من خلال دراسة كيفية هيكله القرار الاستراتيجي وأساسياته والعوامل المؤثرة فيه.
- الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة مؤسسة الانتاج وتوزيع مواد البناء DIVINDUS DMC، حيث تم تقسيمه إلى المبحثين، المبحث الأول كان حول الإطار المفاهيمي مؤسسة DIVINDUS DMC، و المبحث الثاني التشخيص المالي ومدى مساهمته في إتخاذ القرارات الاستراتيجية

الفصل الأول:

أساسيات حول

التشخيص المالي.

تمهيد.

إن تطور وكبر المؤسسات وتعدد أنشطتها أدى إلى ضرورة تفعيل وظائف التسيير و اعتماد أدوات وتقنيات حديثة من أجل ضمان البقاء والاستمرار في محيط تنافسي حاد، ولا يتحقق ذلك إلا بفحص وتشخيص المؤسسة بدارسة وتحليل وضعيتها المالية باستعمال أدوات التشخيص المالي.

فالتشخيص المالي يعتبر وسيلة للمؤسسة لتوفير المعلومات التي تعكس الأداء في مختلف جوانب نشاطها، و الذي يمكنها من إجراء دراسة تحليلية شاملة للوضع المالية والبحث عن المشاكل العملية التي تواجهها، و محاولة تفاديها وتصحيحها، إلى جانب ذلك فإن التشخيص هو توضيح نقاط الضعف والقوة في المؤسسة من أجل معالجتها في الوقت المناسب و بناء قرار فعال يعمل على نمو المؤسسة و بقاءها في السوق و المحافظة على مواردها وتطويرها.

المبحث الأول: ماهية التشخيص المالي.

إن التشخيص المالي للمؤسسة يهدف إلى تحسين وتصحيح الوضعية المالية وضمان استمراريتهما في النشاط وبالتالي فهو يكتسي أهمية بالغة لأصحاب القرار في المؤسسة فهو يساعد على معرفة الاختلافات وكيفية الحد منها، ومعرفة نقاط القوة والحفاظ عليها وتحسينها.

المطلب الأول: تعريف التشخيص المالي.

تعريف التشخيص المالي هو مجموعة الطرق التي تسمح بمعرفة الوضعية الماضية والحالية للمساعدة على اتخاذ قرارات التسيير المنسجمة مع محيطها ماليا واقتصاديا.

تعريف دادي عدون: هو موضوع هام من موضوع الإدارة المالية وضرورة للتخطيط المالي السليم ويعتبر تشخيصا للحالة المالية للمؤسسة لفترة معينة وهذا باستعمال مختلف الوسائل باختلاف الطرق والأهداف من هذا التحليل.¹

يعرف أيضا على أنه عملية تحليل الوضع المالي للمؤسسة وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات والمؤشرات المالية وذلك من أجل استخراج نقاط القوة والضعف ذات الطبيعة المالية.

التشخيص المالي هو عملية تحويل الكم الهائل من البيانات والأرقام المالية التاريخية المدونة في القوائم المالية إلى كم أقل من المعلومات وأكثر فائدة لعميلة اتخاذ القرارات.²

المطلب الثاني: أهمية التشخيص المالي.

تكمن أهمية التشخيص المالي في تقييم الأداء وتهيئة المناخ الملائم لترشيد القرارات المالية، فهو يعتبر أداة مهمة للتنبؤ بالفشل أو العسر المالي لذلك فهو منج لتعزيز القدرة التنبؤية، بحيث تتجلى أهميته أكثر في النتائج المتوصل إليها من خلال تطبيق هذه التقنية، ويمكن إبرازها في مايلي:³

- ❖ تحديد مدى تحقيق المؤسسة للتوازنات المالية المطلوبة.
- ❖ تحديد المركز المالي ودرجة الاستقلالية المؤسسة بالنسبة لغير الممولين.
- ❖ تحديد مدى تطور أو تحسين الوضعية المالية ومدى إمكانية تسديد الديون.
- ❖ تحديد نسبة الكفاءة في استعمال الموارد المالية للمؤسسة اعتمادا على مفهوم المردودية.

¹ بلجيلالي محمد، التشخيص المالي في المؤسسة ومدى مساهمته في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة وهران 2، الجزائر، سنة 2016-2017، ص 09.

² دردوري لحسن، التشخيص المالي، مطبوعة لطلبة سنة أولى ماستر تخصص مالية وحاكمة المؤسسة ومالية واقتصاد دولي، جامعة محمد حيزر بسكرة، سنة 2014-2015، ص 10.

³ دردوري لحسن، التشخيص المالي، المرجع سبق ذكره، ص 11.

- ❖ تحديد مستوى المؤسسة مقارنة مع المؤسسات من نفس القطاع والحجم في الاقتصاد ضمن البيئة التي تعمل فيها.
- ❖ استعمال مختلف النتائج للدراسات المستقبلية لتحديد سياسة مالية جديدة أو لتغيير اتجاه المؤسسة.
- ❖ اتخاذ القرارات في مجال تخطيط الاستثمارات.
- ❖ إمكانية السماح بالافتراض مجدداً أو الانطلاق من هامش الافتراض المتوفر.

المطلب الثالث: أهداف التشخيص المالي

يهدف التشخيص المالي إلى:⁴

- 1- تشخيص دقيق لممتلكات المؤسسة انطلاقاً من الميزانية ومدى فعالية التسيير عبر جدول حسابات النتائج.
- 2- فهم السلوك الاقتصادي والمالي للمؤسسة ومحاولة توقع مدى نمو الهياكل المالية عبر الزمن.
- 3- تقييم الموقف الاستراتيجي للمؤسسة من خلال تحديده لنقاط القوة والضعف في بيئة المؤسسة الداخلية وتقييمه للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة.
- 4- يساعد إدارة على رسم أهداف وسياسة تشغيلية ومنه يضمن لها الدقة في إعداد الخطط السنوية اللازمة.
- 5- يساعد المسير المالي على تحديد المشاكل التقنية الاقتصادية والمالية والمساعدة في تقييم البيانات الخاصة بمعالجتها.
- 6- يساعد في توقع مستقبل المؤسسات من حيث تحديد مؤشرات نتائج الأعمال المتعلقة بها ومنه معرفة الإجراءات المناسبة لتفادي إفلاسها، وتجنب المساهمين الخسائر المحتملة.
- 7- يوفر مؤشرات كمية ونوعية تساعد المخطط المالي والاقتصادي في رسم الأهداف المالية والاقتصادية والاجتماعية على مستوى المؤسسة.

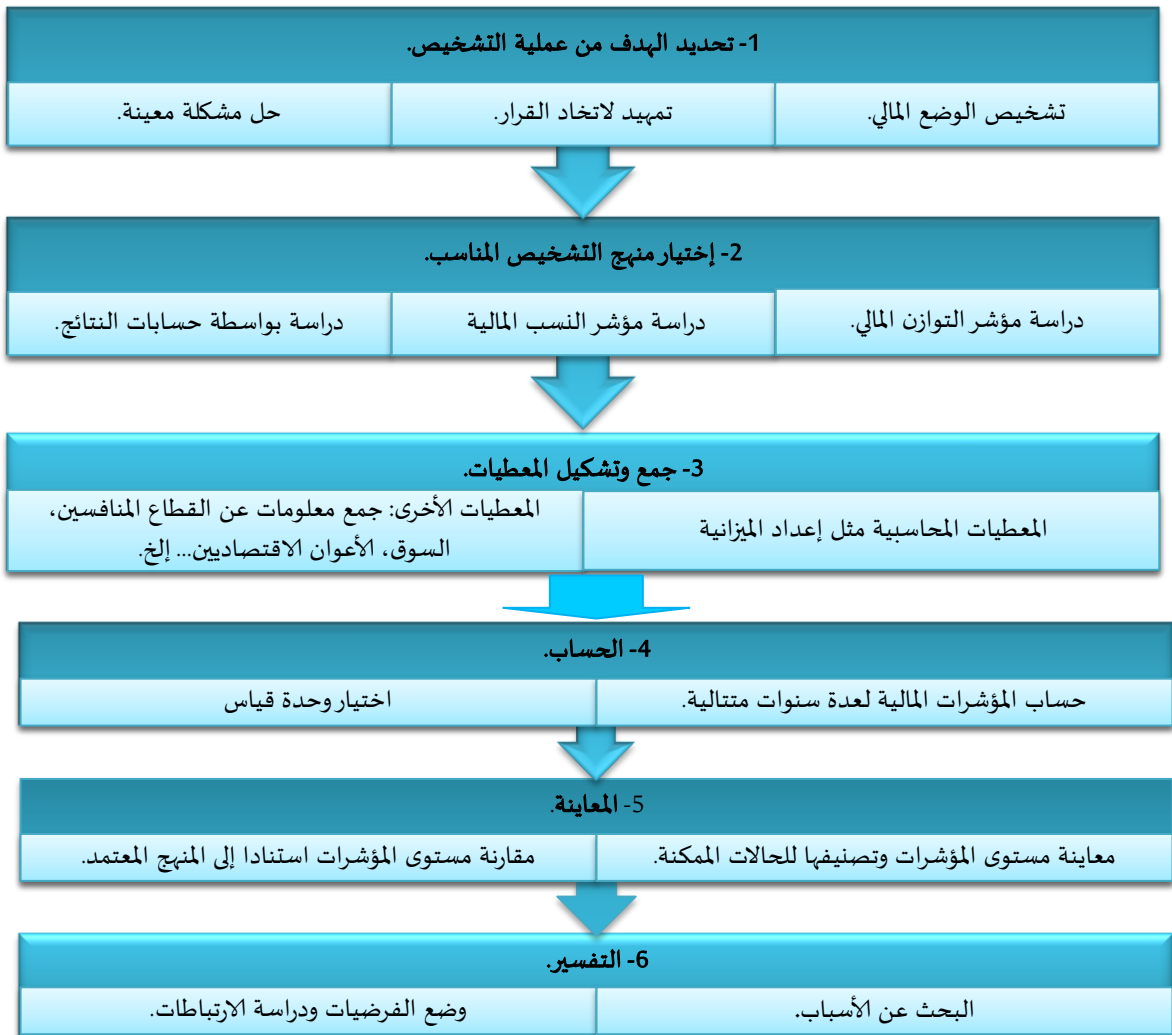
⁴دردوري لحسن، التشخيص المالي، مرجع سبق ذكره، صص 11-12.

المبحث الثاني: تقنيات التشخيص المالي.

المطلب الأول: خطوات التشخيص المالي.

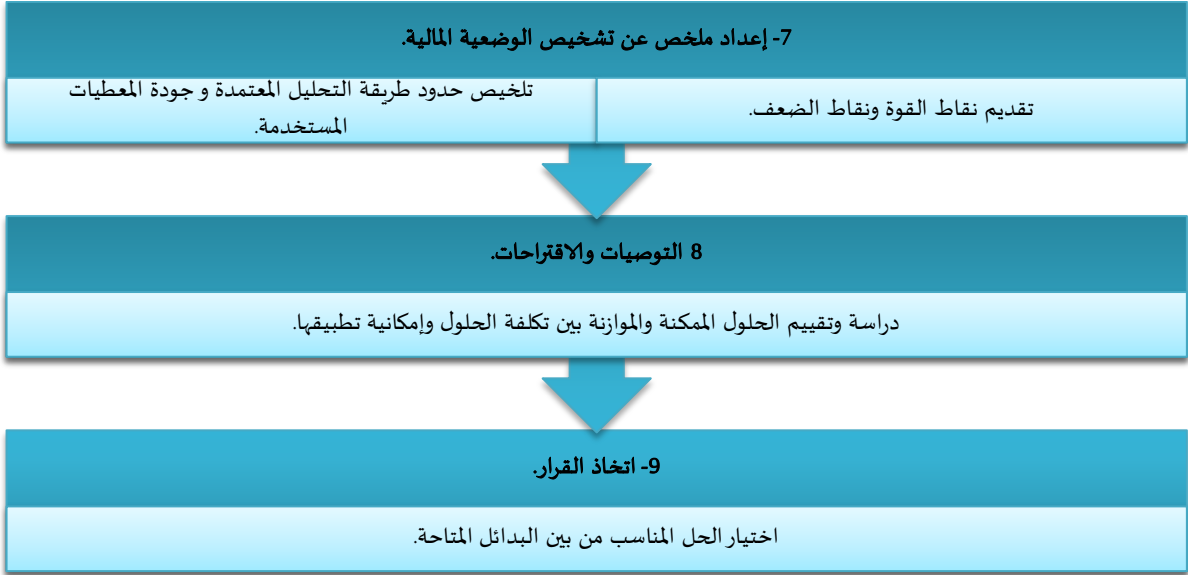
تعني خطوات التشخيص المالي تلك المراحل العملية المتبعة في عملية التشخيص حيث هذه الخطوات من مؤسسة لأخرى و من محل لآخر وذلك حسب الهدف من عملية التشخيص، و بصفة عامة يمكن تلخيص أهم خطوات التشخيص المالي في الشكل الموالي¹:

الشكل رقم 01: خطوات التشخيص المالي.



¹ دردوري لحسن، التشخيص المالي، مرجع سبق ذكره، صص 12-15.

الفصل الأول: التشخيص المالي.



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: طرق التشخيص المالي.

يستخدم التشخيص المالي مجموعة من الطرق والتي تستعمل لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة ونلخص هذه الطرق فيمايلي:

1- التشخيص التطوري: يقوم على دراسة الوضعية المالية للمؤسسة لعدة دورات مالية متتالية حيث يتم تحليل الوضعيات المالية السابقة وذلك من اجل تشخيص الوضع الحالي وتقدير الوضعية المالية المستقبلية، ومن أجل إجراء هذه الدراسة يجب على المؤسسة أن تمتلك نظام معلومات محاسبي و مالي متطور وفعال من أجل ان يتمكن المحلل المالي من رسم التطور المستقبلي للوضعية المالية ويرتكز التشخيص المالي التطوري على العناصر التالية:¹

أ- تطور النشاط: ويعني ذلك متابعة التغيرات في النشاط عبر الزمن ويكون اعتمادا على التغير في رقم الأعمال أو القيمة أو النتائج المحاسبية... الخ، ومنه الحكم على نمو النشاط فيما إذا كان يتطابق مع أهداف المؤسسة ومعطيات السوق واستنادا إلى حالات النمو هل هو مرتفع أو مستقر أم منخفض و يمكن للمشخص المالي تتبع التطور في هيكل التكاليف والذي من المفترض أن يتناسب طردا مع تطور النشاط.

¹دردوري لحسن، التشخيص المالي، مرجع سبق ذكره، صص15-16

ب- تطور أصول المؤسسة: الأصول هي مجموعة الامكانيات المادية والمعنوية والمالية المستخدمة في ممارسة النشاط وتطورها يبين مستوى النمو الداخلي والخارجي للمؤسسة ويعتبر مؤشرا عن الوجهة الاستراتيجية للمؤسسة إن كانت تتجه نحو النمو أو البقاء أو الانسحاب من السوق.

ت- تطور هيكل دورة الاستغلال: يتكون هذا الهيكل من العملاء والموردين و المخزونات وهي التي تشكل الاحتياجات المالية لدورة الاستغلال و لابد من مراقبة تطورها عبر الزمن ومقارنة نموها بنمو النشاط وذلك من أجل الحكم على مستوى الاحتياجات المالية.

ث- تطور الهيكل المالي: يتكون الهيكل امالي من مصادر تمويل المؤسسة والمتمثلة في الأموال الخاصة و الديون، حيث يمكن مراقبة مستويات الاستدانة والتمويل الذاتي ومساهمة وتحديد قدرة المؤسسة على تمويل احتياجاتها وقدرتها على السداد ومدى استقلاليتها المالية وتأثير الاستدانة على المردودية.

ج- تطور المردودية: يستند الهدف الاقتصادي لكل مؤسسة على المردودية لأنها تعتبر ضمانا للبقاء والنمو والاستمرارية، و عليه فإن مراقبة تطور معدلات المردودية يعتبر قاعدة أساسية للتشخيص المالي التطوري وذلك بواسطة نسب المردودية وآلية الرافعة المالية.

2- التشخيص المالي المقارن: يعتمد هذا النوع على مقارنة الوضعية المالية للمؤسسة مع المؤسسات مماثلة في النشاط وفي معظم و أغلب الأحيان المؤسسات المنافسة أو الرائدة في نفس القطاع، ويكون ذلك باستعمال مجموعة من الأرصدية و الأدوات المالية ويهدف المشخص المالي من خلال التشخيص المقارن إلى مراقبة الأداء المالي للمؤسسة بناء على التغير في المحيط خصوصا في حالات المحيط غير المستقر.

3- التشخيص المالي المعياري: وهو امتداد للتشخيص المقارن ويتخلف عنه في اعتماده على معدلات معيارية يتم اختيارها بناء على دراسات شاملة ومستمرة لقطاع معين من قبل مكاتب دراسات متخصصة او من قبل الخبراء والمحللين العاملين في البورصات، ويعتمد هذا التشخيص على مجموعة من المعايير التي اعتمدت من قبل مجموعة من المؤسسات وذلك في نشاطات مختلفة ومن أمثلتها:

❖ معدل الهيكل المالي (الديون/الأصول الخاصة) للمؤسسات البنكية المقدرب 8%.

❖ نسبة رقم الأعمال إلى المتر المربع بالنسبة إلى كبريات الأسواق و المعارض.

❖ الديون متوسطة وطويلة الأجل لا بد أن لا تتعدى ثلاثة أضعاف القدرة على التمويل الذاتي.

المطلب الثالث : الوثائق الأساسية لتشخيص المالي.

سنطرق في هذا الفرع للعديد من النقاط الأساسية التي تساعدنا على فهم و تبسيط الصورة حول التشخيص المالي من خلال دراسة: الميزانية الحسابية حسب SCF 2007 و الميزانية الوظيفية .

1- الميزانية المالية حسب SCF 2007 .

1-1 مفهوم الميزانية المالية حسب SCF 2007 : حسب المادة 33 من القانون 11/07 المتضمن النظام المحاسبي لمالي فإنه: " تحدد الميزانية بصفة منفصلة عناصر الأصول وعناصر الخصوم و يبرز عرض أصول والخصوم داخل الميزانية الفصل بين العناصر الجارية و العناصر غير الجارية، حيث أن الأصول حسب درجة سيولتها أما الخصوم حسب درجة استحقاقها بالإضافة إلى مبدأ السنوية في التفرقة بين العناصر المتداولة وغير المتداولة¹.

2-1 نموذج الميزانية المالية حسب SCF 2007 .

الجدول رقم 01: الميزانية المالية حسب SCF 2007 .²

❖ الأصول ————— أول.

رقم/ح	الأصول
	الأصول غير الجارية.
20	التثبيتات المعنوية.
203	مصاريف التنمية القابلة للتثبيت.
204	برمجيات المعلومات وما شابهها.
205	الامتيازات وحقوق البراءات و الرخص.
208	القيم الثابتة المعنوية الأخرى.
21	التثبيتات المادية.
211	الأراضي.
212	مباني.
218	القيم الثابتة المادية الأخرى .
22	القيم الثابتة في شكل امتياز.
23	القيم الثابتة الجاري انجازها.
232	القيم الثابتة العينة الجاري انجازها.
237	القيم الثابتة المعنوية الجاري انجازها.
	التثبيتات المالية.
207	فارق الاقتناء.

¹أنظر القانون 11-07، المتضمن النظام المحاسبي المالي، المادة 33 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 74، 25 ماي 2007،

²القانون 11-07 ، المتضمن النظام المحاسبي المالي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 28، 27 ماي 2007

الفصل الأول: التشخيص المالي.

				مساهمات وحسابات دائنة ملحقه بمساهمات.	26
				سندات الفروع المنتسبة.	261
				الحسابات الدائنة الملحقه بشركات في حالة مساهمة.	265
				التثبيات المالية أخرى.	
				السندات المثبتة الأخرى غير السندات المثبتة التابعة لنشاط	27
				الحافطة.	271
				السندات التي تمثل حق الدين الدائن .	
				السندات المثبتة التابعة لنشاط الحافطة.	272
				القروض والحسابات الدائنة المترتبة على عقد إيجار - التمويل.	273
				الودائع والكفالات المدفوعة.	274
				الضرائب المؤجلة على الأصول.	
					275
					133
				مجموع الأصول غير الجارية	
				الأصول الجارية.	
				المخزونات و المنتوجات قيد التنفيذ.	3
				مخزونات بضائع.	30
				المواد الأولية واللوازم.	31
				تموينات أخرى.	32
				سلع قيد الانتاج.	33
				خدمات قيد الانتاج	34
				مخزونات المنتجات.	35
				حسابات الغير.	4
				الموردون المدينون.	409
				الزبائن و الحسابات الملحقه.	41x
				المستخدمون والحسابات الملحقه.	42x
				الهيئات الاجتماعية .	43x
				الدولة، الجماعات العمومية و الهيئات الدولية و الحسابات	44x
				الملحقه.	
				المجمع و الشركات.	45x
				مختلف الدائنين والمدينين.	46x
				الأعباء أو المنتجات المعاينة مسبقا و المؤونات.	48x
				الأصول المالية الجارية.	5
				القيم المنقولة للتوظيف.	50
					51
				البنوك والمؤسسات المالية و ما يماثلها.	52
				الأدوات المالية المشتقة.	53
				الصندوق.	
				مجموع الأصول الجارية	
				المجموع العام للأصول.	

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 28، 27 ماي 2008.

❖ الخصوم

مبالغ السنة N-1	مبالغ السنة N	الخصوم	ر/ح
		رؤوس الأموال الخاصة.	1
		رأس المال الخاص.	101
		فرق إعادة التقدير.	105
		الإحتياطيات.	106
		الترحيل من جديد.	11
		نتيجة السنة المالية.	12
		مجموع الأموال الخاصة.	
		الخصوم غير الجارية.	
		الضرائب المؤجلة على الخصوم.	134
		المؤونات للأعباء - الخصوم غير الجارية.	15
		الإقتراضات و الديون المماثلة.	
		الديون المرتبطة بالمساهمات	16
		ديون أخرى غير جارية (أكثر من سنة).	17
		مجموع الخصوم غير الجارية	
		الخصوم الجارية	
		الإقتراضات و الديون المماثلة - خصوم جارية..	16
		الديون المرتبطة بالمساهمات	
		الموردون والحسابات الملحقه.	17
		الزبائن الدائنون.	40x
		ديون أخرى.	419
		ديون مالية أخرى.	4xx
			51x
		مجموع الخصوم الجارية.	
		المجموع العام للخصوم.	

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 28، 27 ماي 2008¹

¹القانون 11-07 ، المتضمن النظام المحاسبي المالي، مرجع سبق ذكره.

2-2 الميزانية الوظيفية.

1-2 مفهوم الميزانية الوظيفية: هي أداة للتحليل المالي تقيم فيها الموارد (عناصر الخصوم) و الاستخدامات (عناصر الأصول) بالقيمة الإجمالية لتدفقات الإيرادات والنفقات ، وترتب فيها الموارد والاستخدامات حسب دورتي (التمويل ، الاستثمار) أو الاستغلال.

2-2 نموذج الميزانية الوظيفية.

الجدول رقم 02: الميزانية الوظيفية.

المبالغ الإجمالية.	الموارد	المبالغ الإجمالية.	الاستخدامات
	<p>الموارد الدائمة RD</p> <ul style="list-style-type: none"> • رؤوس الأموال الخاصة. • الخصوم غير المتداولة. • مخصصات الاهتلاكات والمؤونات. • الديون المتوسطة و الطويلة. 		<p>الاستخدامات الثابتة Es</p> <ul style="list-style-type: none"> • التثبيات المعنوية. • التثبيات المادية. • التثبيات في شكل امتياز. • التثبيات الجاري . • التثبيات المالية. • ضرائب مؤجلة الأصول.
	موارد الاستغلال Rex		<p>استخدامات الاستغلال Eex</p> <ul style="list-style-type: none"> • المخزونات و المنتوجات قيد التنفيذ. • حسابات الغير
	موارد خارج الاستغلال		<p>استخدامات خارج الاستغلال Ehex</p> <ul style="list-style-type: none"> • العناصر غير المرتبطة مباشرة بدورة الاستغلال.
	موارد الخزينة Rt		<p>استخدامات الخزينة Et</p> <ul style="list-style-type: none"> • الأصول المالية
	مجموع الموارد.		مجموع الاستخدامات

المصدر: من إعداد الطالبة.¹

¹ الغزاري محمد ، التسيير المحاسبي و المالي، الديوان الوطني للمطبوعات، طبعة الأولى، الجزائر سنة 2012-2013 صص 167-170.

المبحث الثالث: أدوات التشخيص المالي.

تعتمد المؤسسة على التشخيص المالي كأداة مهمة تساهم في اتخاذ قراراتها المالية على الوحة العام وتسيير مخاطرها المالية على الوجه الخاص، وهذا ما يجعلها حريصة في اختيار أدوات التشخيص المالي المناسبة والتي تمكنها من الوصول إلى هدفها، فمن خلال هذا المبحث سنسلط الضوء على أهم مؤشرات المستعملة في التشخيص المالي و المتمثلة في مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية .

المطلب الأول: مؤشرات التوازن المالي.

1- تعريف التوازن المالي: إن مفهوم التوازن المالي مرتبط بقدرة المؤسسة على حفاظ على درجة كافية من السيولة لضمان تعديل دائم للتدفقات النقدية، هذه القدرة المالية ناتجة عن تناقص بين سيولة الأصول واستحقاقية الخصوم.

فيمكن تعريفها بأنها التقابل القيمي والزمني بين الموارد المالية في الميزانية من جهة واستعمالاتها من جهة ثانية.

2- مؤشرات التوازن المالي.

أولا: رأس المال العامل FR.

1 - تعريف رأس المال العامل FR: رأس المال العامل عبارة عن هامش السيولة يسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطها بصور طبيعية دون صعوبات أو ضغوطات مالية على مستوى الخزينة، فيتحقق رأس المال العامل موجب داخل المؤسسة يؤكد امتلاكها لهامش أمان يساعدها على مواجهة الصعوبات و ضمان استمرار توازن هيكلها المالي، ويمكن حساب رأس المال العامل بطريقتين :

- من أعلى الميزانية: رأس المال العامل = أموال دائمة – أصول ثابتة.
- من أسفل الميزانية: رأس المال العامل = أصول متداولة – الديون .

2 تفسير رأس المال العامل.

$FR > 0$ موجب يشير إلى أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل، وحسب هذا المؤشر فإن المؤسسة مولت احتياجاتها الطويلة المدى باستخدام مواردها الطويل المدى، حققت فائض مالي يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية.¹

¹ كمال حمادي، التشخيص المالي، دار النشر السلام ، الجزائر ، سنة 2001، ص 78.

$FR < 0$ سالب في هذه الحالة المؤسسة تعجز عن تمويل استثماراتها وبإقي الاحتياجات المالية باستخدام مواردها المالية الدائمة، وبالتالي فهي بحاجة إلى تقليص مستوى استثماراتها إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة.

$FR = 0$ معدوم في هذه الحالة تغطي الأموال الدائمة أصول الثابتة فقط، أما الأصول المتداولة فتغطي عن طريق القروض القصيرة الأجل، فهذه الوضعية لا تتيح أي ضمان تمويلي في المستقبل .

ثانياً: احتياجات رأس المال العامل BFR

1- تعريف BFR: هو الأموال التي تحتاجها المؤسسة لتغطية احتياجاتها خلال دورة الاستغلال ويمثل العجز في تمويل الأصول المتداولة خارج الخزينة بواسطة الخصوم المتداولة خارج الخزينة، وينشأ عن الفوارق الزمنية التي توجد بين عمليات الشراء والبيع وعمليات التسويات المتعلقة بها.

ويمكن حساب BFR بالعلاقة التالية:

$BFR = \text{الأصول المتداولة خارج الخزينة} - \text{الخصوم المتداولة خارج الخزينة}.$

$BFR = \text{الأصول المتداولة للاستغلال و خارج الاستغلال} - \text{الخصوم المتداولة للاستغلال و خارج الاستغلال}.$

2 مكونات احتياجات رأس المال العامل : يتكون احتياجات رأس المال العامل من المكونين التاليين:

- احتياجات رأس المال العامل للاستغلال BFRE: وهو الجزء من احتياجات رأس المال العامل المرتبط بالنشاط العادي للمؤسسة ويمكن حسابه كالتالي:
 $BFRE = \text{أصول المتداولة للاستغلال} - \text{خصوم المتداولة للاستغلال}.$
- احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال BFRHE: وهو الجزء من احتياجات رأس المال العامل المرتبط بالنشاط الغير العادي للمؤسسة ويمكن حسابه كالتالي:
- $BFRHE = \text{أصول المتداولة خارج للاستغلال} - \text{خصوم المتداولة خارج للاستغلال}.$ ¹

ثالثاً: رأس المال العامل الصافي الاجمالي: FRNG

1 تعريف رأس المال العامل الصافي الاجمالي: هو ذلك الجزء من أصول المتداولة الذي مول عن طريق الموارد الثابتة، ويمكن حسابه كالتالي:

¹ بن عودة فيصل، تأثير التشخيص المالي على جودة القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية ، مذكره لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، سنة 2016-2017، ص-ص 44-45 .

- من أعلى الميزانية: رأس المال العامل الصافي الاجمالي = الموارد الثابتة – الاستخدامات الثابتة.
- من أسفل الميزانية: رأس المال العامل الصافي الاجمالي = الأصول المتداولة – الخصوم المتداولة.

2 – تفسير FRNG

- $FRNE > 0$ أي موجب، فهذا يعني أن قاعدة التوازن الوظيفي محققة أي أن الموارد الثابتة مولت كل الاستخدامات الثابتة و جزء من الأصول المتداولة وهذا مبدئيا يعطي أمانا للمؤسسة.
- $FRNG < 0$ أي سالب، فهذا يعني أن جزء من الاستخدامات الثابتة تم تمويله بالموارد المتداولة (الديون قصيرة الأجل) وهذا يخالف قاعدة التوازن الوظيفي مما يجعل المؤسسة في خطر مالي.
- $FRNG = 0$ أي معدوما وهذا يعني أن الموارد الثابتة مولت فقط الاستخدامات الثابتة.

رابعا: الخزينة TN

1-تعريف الخزينة : هي الفائض المتبقي من رأس المال الصافي الاجمالي بعد تغطية احتياجات رأس المال العامل ، الخزينة الصافية تسمح بالتعديل أو التسوية بين رأس المال العامل الصافي الاجمالي و احتياجات رأسمال العامل.

2-حساب الخزينة TN: تحسب الخزينة الصافية بطريقتين:

طريقة الأولى: الخزينة الصافية = رأس المال العامل الصافي الاجمالي – احتياجات رأس المال العامل.

$$TN = FRNG - BFR$$

طريقة الثانية: الخزينة الصافية = خزينة الأصول – خزينة الخصوم.¹

المطلب الثاني: مؤشرات النسب المالي.

تتاح أمام المحلل المالي العديد من النسب التي تستخدم لتقييم الأداء و ترشيد القرارات وتقييم المركز المالي، حيث يستطيع ان يشتق نسب أخرى وفق ترتيب علاقة ما بين البسط والمقام شرط أن تكون نتيجة تلك العلاقة ذات مدلول معين تعطي تفسيراً لأحد جوانب الأداء في المؤسسة.

أولاً: نسب السيولة .

تهدف هذه المجموعة من النسب إلى تقييم قدرة المؤسسة في المدى القصير على الوفاء بالتزاماتها ويكون ذلك بواسطة المقارنة بين مجموع موجوداتها قصيرة الأجل و مجموع التزاماتها قصيرة الأجل، والغرض من حساب

¹ين عودة فيصل، تأثير التشخيص المالي على جودة القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، صص 47-48.

نسب السيولة هو الوقوف على قدرة استخدامات المؤسسة المتداولة على مسيرة استحقاقية الديون القصير الأجل ضمن الموارد ويعتبر تحليل سيولة المؤسسة مؤشرا مهما من اجل تقييم أدائها المالي ومدى استطاعتها مواجهة التزاماتها العاجلة وديونها المالية المستحقة وذلك من خلال تحديد ما توفر لديها من نقد سائل ومن أصول قابلة للتحويل إلى نقد في مدة قصيرة وبأقل خسائر ممكنة قياسيا بتكلفتها، ويعتمد المشخص المالي غالبا على حساب النسب التالية:¹

1- نسبة التداول: تعبر هذه النسبة على عدد المرات التي تستطيع فيها الاستخدامات المتداولة تغطية الموارد المتداولة، فكلما زادت هذه النسبة دل لنا ذلك على قدرة المؤسسة على مواجهة أخطار سداد الالتزامات المتداولة المفاجئ دون الحاجة إلى تحويل جزء من الأصول الثابتة إلى سيولة أو الحصول على قروض جديدة و وهي عبارة عن قسمة الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة وتحسب كالآتي:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

2- نسبة السيولة السريعة: هي النسبة التي تعتبر مقياسا لمقدرة المؤسسة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل (الخصوم المتداولة) من الأصول سريعة التحويل إلى نقدية أي دون اللجوء إلى المخزون وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

ثانيا: نسب النشاط.

تعبر نسب النشاط بأنواعها قدرة المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة لديها بفعالية وكفاءة، وبمعنى آخر كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها المختلفة أو كفاءتها في استثمار أصولها الثابتة و المتداولة، وتكمن أهميتها في أنها تبين كفاءة الأداء والربحية للمؤسسة في الأجل الطويل ومن بين هذه النسب نذكر ما يلي:²

¹ خليفة بودبوز، التشخيص المالي في البنوك التجارية من منظور SCF، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي سنة 2014-2015، ص 51-52.
² خليفة بودبوز، التشخيص المالي في البنوك التجارية من منظور SCF، مرجع سبق ذكره، ص 54-55.

1- معدل دوران اجمالي الأصول: يشرح هذا المعدل مدى كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها لتوليد المبيعات أو الإيرادات.

$$\text{معدل دوران اجمالي الأصول} = \text{رقم الأعمال} / \text{إجمالي الأصول.}$$

2- معدل دوران الأصول غير الجارية: يتضح من خلالها درجة كفاءة المؤسسة في استخدام الموجودات الثابتة في عملياتها الانتاجية الجارية.

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

3- معدل دوران الأصول الجارية: يتضح من خلالها درجة كفاءة المؤسسة في استغلال الأصول المتداولة في خلق المبيعات و بالتأكد أنه كلما زادت عدد مرات الدوران كلما زادت انتاجية الدينار الواحد للمستثمر.

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

ثالثاً: نسب المردودية.

1- المردودية الاقتصادية: تهتم بالنشاط الرئيسي حيث تحمل في مكوناتها عناصر دورة الاستغلال ممثلة بنتيجة الاستغلال من حسابات النتائج و الأصول الاقتصادية من الميزانية أي تقيس مساهمة الأصول الاقتصادية في تكوين نتيجة الاستغلال، و تحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{المردودية الاقتصادية} = \text{نتيجة الصافية} / \text{الأصول الاقتصادية.}$$

2- المردودية المالية: تهتم بإجمالي أنشطة المؤسسة و تدخل في مكوناتها كافة العناصر والحركات المالية، حيث نأخذ النتيجة الصافية من حسابات النتائج و الأموال الخاصة من الميزانية حيث تحدد مستوى مشاركة الأموال الخاصة في تحقيق نتائج صافية تمكن المؤسسة من استعادة و رفع حجم الأموال الخاصة.

$$\text{المردودية المالية} = \text{نتيجة الصافية} / \text{الأموال الخاصة.}^1$$

¹الغزالي محمد ، التسيير المحاسبي و المالي، مرجع سبق ذكره، ص143.

خلاصة.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن التسيير المالي يركز و يهتم بالجوانب المالية داخل المؤسسة ويستعمل في تحقيق ذلك العديد من الأدوات و الطرق و الأساليب و التقنيات التي تساعد المؤسسة.

يمكن القول أن التشخيص المالي هو عبارة عن أساليب و طرائق احصائية والرياضية التي يقوم بها المشخص المالي على البيانات المالية و الكشوف المحاسبية من أجل تقييم المؤسسات في الماضي و الحاضر، أو هو دراسة تفصيلة للقوائم المالية و هو بمثابة نظام يعمل على تشغيل البيانات وذلك بهدف استخلاص المعلومات التي تساعد متخذي القرارات في اتخاذ قراراتهم وفق منهج صحيح خالي من الأخطاء

يقوم المشخص المالي في هذه المرحلة بدراسة و تحليل الوضعية المالية للمؤسسة من خلال الوثائق المحاسبية المتمثلة في الميزانية المالية و جدول حسابات النتائج و كذلك بالاستعانة بأدوات التشخيص المالي وهي مؤشرات التوازن المالي و النسب المالية من أجل الوصول إلى مؤشرات توجيهية تحكم هذه الوضعية، وذلك من أجل تحديد نقاط الضعف للحالة المالية و ايجاد الحلول المناسبة لتفادي الوقوع في نقاط الضعف من جهة و المحافظة على نقاط القوة التي تعتبر المرآة العاكسة لنجاح أي مؤسسة.

الفصل الثاني:

أساسيات حول إتخاذ

القرارات الاستراتيجية.

تمهيد.

إن أهم الممارسة الادارية بالمؤسسة هي اتخاذ القرار لكل المشاكل اليومية التي تواجهها الإدارة، لذلك يقضي المدير أغلب وقته في التفكير في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها لأجل تحقيق الأهداف المرجوة، وهذا لا يتم إلا بإدراك المدير لأهم لأسس وأساليب اتخاذ القرارات

ومن أهم هذه القرارات هي القرار الاستراتيجي إذ يعد أحد الحلقات المهمة في عملية انتقال المؤسسة نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن، حيث هو عملية مفاضلة دقيقة بين بديلين استراتيجيين على الأقل يتمتعان بقيمة واحدة متشابهة، ويمكن القول أن القرار الاستراتيجي هو حركة واثقة نحو القضاء على حالة التوتر التي تخض لها المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية القرارات.

المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرار.

أولاً: مفهوم القرار

عرف سايمون القرار بأنه عملية اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة ناتجة عن عالم متغير، وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال.

عرف يونج بأنه الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة كحالة معينة أو مجموعة من حالات محتملة في المنظمة.

عرفه أيضا برنارد بأنه ذلك التصرف العقلاني الذي يتأتى نتيجة التدابير والحساب والتفكير.

يعرف هاريسون القرار بأنه اللحظة في عملية تقييم البدائل المتعلقة بهدف و التي عندها يكون توقع متخذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات يجعله يتخذ اختيارا يوجه إليه قدراته و طاقاته لتحقيق غايته.¹

ثانياً: اتخاذ القرار.

1- مفهوم اتخاذ القرار.

هو عملية تشير إلى العملية التي تبني على الدراسة و التفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي الاختيار بين البدائل.

يعرف اتخاذ القرار: استخدام بعض المعايير الموضوعية لاختيار بديل ما من بين بديلين محتملين أو أكثر.

يعرف أيضا على أنه الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة أكبر في السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم المبيعات و الانتاج، وتعتبر هذه العملية معقدة لأنها ترتبط بالحقائق والمعلومات المتوفرة والنتائج غير المتوقعة وكذلك الجو العام الذي تمت فيه عملية اتخاذ القرار، هذا يعني أن هذه العملية تتمحور حول المفاضلة والاختيار بين الوسائل التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقصى قدر ممكن من الفاعلية والكفاءة.²

¹ علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، المعرف السوقية والقرارات الاستراتيجية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى سنة 2011، ص 136.

² باديس سمية، بن عبد الله شافية، مذكرة لنيل شهادة الماستر دور التقييم المالي للمؤسسة في اتخاذ القرارات، جامعة البويرة- الجزائر سنة 2014-2015، ص 72.

الفصل الثاني: إتخاذ القرارات الاستراتيجية.

المطلب الثاني: ماهية القرارات الاستراتيجية.

1- مفهوم القرارات الاستراتيجية.

الجدول رقم 01: المفاهيم الخاصة بالقرار الاستراتيجي وفقا لآراء عدد من الباحثين و الكتاب.

المفهوم.	الكاتب.	
هو ذلك القرار الذي يتناول المتغيرات الطويلة الأجل ذات العلاقة بأداء المؤسسة أو ذات التأثير المركزي المهم في استمرار و نجاح المؤسسة	غراب	1
هي القرارات التي تهتم بدراسة المشكلات المعقدة وتتعامل مع أهداف المؤسسة.	ياغي و خاشفي	2
هي قرارات بعيدة المدى في محتواها وتعتمد على الخطط الاستراتيجية الموضوعية وتحقيق الهدف المحدد وتأخذ في الاعتبار كل احتمالات الموقف وعواقبه.	الغراوي	3
قرارات استثنائية يتم صنعها من المدة الزمانية الحالية ذات الدرجة العالية من الأهمية من ناحية تأثيرها في المؤسسة خلال المراحل الزمنية المقبلة وتنصب على تحقيق هدف المؤسسة من خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار، وتتطلب مهارات ابداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.	العبيدي.	4
هو عبارة عن النتيجة المنطقية للتخطيط الاستراتيجي الذي يتعامل مع كم هائل من البيانات والمعلومات والتي صيغت لتكون خطة ذات تأثير الأمد على المؤسسة ومستقبل عملها.	Baker	5
هي تلك القرارات المرتبطة بحالة عدم التأكد بسبب كثرة المتغيرات البيئية وسرعة التغير فيها.	زويلف.	6
هي تلك القرارات التي تكون تأثيرها بعيد المدى و يشمل كل المنظمة و ليس جزءا منها وتؤدي الادارة الاستراتيجية الدور الفعال في صنعها.	العريفي.	7
وهي قرارات مركزية تهتم بالمستقبل وتعني أن العمل سينفذ في بيئة عمل لا يمكن للمنظمة أن تتوقعها بشكل تام.	Jennings & wattam	8
وهي عملية خلق قوة اضافية فهي تشخص القوة الكامنة لدى الافراد و الفرق والأقسام ويتم اتخاذها لمراحل لاحقة.	Hellriegel & slocum	9
وهي عبارة عن رؤية غالبا ما تكون تطويرية، لذا فهي تتطلب رؤية لجوهر أعمال المؤسسة وتطبيقاتها الأساسية مما يتطلب تطبيقها اجراء تغيرات جذرية في عدة نقاط	Delbecq et al	10
وهي عبارة عن فعل تتحذه الإدارة العليا لتوفير نجاح طويل الأمد للمؤسسة من خلال تخصيص مواردها المهمة لتحقيق التكيف البيئي في المواقف المهمة التي تكون فيها المعلومات غير كافية	Slach et al	11
وهي الوظيفة الرئيسة الخاصة بمجلس الإدارة والإدارة العليا والتي يطلق عليه أحيانا بالتخطيط الاستراتيجي	العارف.	12
وهي تلك القرارات التي تتم بالندرة وعدم التأكد وطول المدى و الحتمية المتخذة في ضوء معلومات غير مؤكدة	السالم.	13
وهي قرارات ذات توجه مستقبلي إذ أنها تعبر عما ترغب المؤسسة في تحقيقه مستقبلا وهي توفر إطارا مهيكلًا لصنع القرارات الأخرى في المستويات الأدنى	الشمري.	14
وهي قرارات هامة تتعلق بوضع السياسة العامة للتنظيم وتطلب موارد كبيرة واستثمارات ضخمة و تكون النتائج المترتبة عليها خطيرة بالنسبة لمستقبل التنظيم وحيويته	الفضل.	15

المصدر: من إعداد الباحثة.¹

¹ علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، المعرف السوقية والقرارات الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص-ص 143-144.

الفصل الثاني: إتخاذ القرارات الاستراتيجية.

2- خصائص القرارات الاستراتيجية.

يرى إن القرارات الاستراتيجية تسهم بصفات متعددة منها الغموض والتعقيد وعدم الروتينية لذا فهي تحتاج إلى فريق فعال لصنعها وهو ما يطلق عليه تسمية فريق صنع القرار ويمكن تلخيص أهم خصائص فيما يلي:²

الجدول رقم 02: أهم خصائص القرارات الاستراتيجية.

مفهومها.	خصائص.
مفهومها.	خصائص.
يتم اتخاذ القرار الاستراتيجي من قبل أعلى المستويات الادارية لأنها تمتلك تصورا كما فيا تدرك من خلاله المضمون الحقيقي لقرارات الإستراتيجية، فهي تتخذ لتحديد الأهداف ورسم السياسة العامة للمؤسسة.	المركزية
فالقراارات الاستراتيجية هي القرارات شاملة يمتد أثرها إلى معظم وحدات التنظيم ويغطي العديد من نشاطاته فمثلا عندما تقرر المنظمة الدخول إلى أسواق جديدة فهذا هو قرار استراتيجي تتأثر به جميع الادارات العاملة في المؤسسة.	الشمولية.
يغطي القرار الاستراتيجي مدة زمنية طويلة، فقد يمتد أثر بعض هذه القرارات الاستراتيجية ليشمل حياة المؤسسة بكاملها كالقرارات الخاصة باختيار موقع المؤسسة أو قد يستمر أثر بعض هذه القرارات لعدة سنوات كالقرارات الخاصة بدخول سوق جديد أو فتح خط انتاجي جديد	البعد الزمني
هي قرارات غير عادية أو مسبوقه إذن قرارات استثنائية لا تتكرر بصفة دورية منتظمة ومن ثم لا يمكن برمجتها أو جدولتها. فهي غالبا ما ترتبط بحالات ومشاكل جديدة و فريدة، أو على الأقل نادرة الحدوث مثل قرار إعادة تنظيم إحدى الدوائر أو استخدام أسلوب حديث للعمل وغير ذلك.	الندرة وعدم التأكد
القرارات الاستراتيجية هي قرارات موجهة وحتمية يتوجب على المؤسسة أن تتخذها مسبقا لكي تبني عليها القرارات الادارية والتشغيلية الأخرى إذ أنها ترسم مبادئ حاكمه للقرارات والممارسات التي تتم في المستويات الادارية الأخرى.	الارشاد و التوجيه
ان القرارات الاستراتيجية هي قرارات ذات أثر تتابعي، لأنها تحمل في طياتها التزام المؤسسة بتنفيذ جملة من الأعمال المستقبلية، والذي بدوره يتطلب توفير كم هائل من الموارد الحالية والمستقبلية والتي توزع في ضوء هذه القرارات بين أقسام المؤسسة.	تخصيص الموارد.
القرارات الاستراتيجية غالبا ما تتخذ في ظروف غير معروفة مسبقا لمتخذ القرار، وبعبارة أدق أن العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في عملية صنع القرارات تكون خارج سيطرة صانع القرار، وهذا ما يعني أن هذه القرارات تتخذ في ضوء معلومات غير مؤكدة ويغلب على هذه المعلومات صفة الكيفية وليست الكمية.	معلومات غير مؤكدة.
القرارات الاستراتيجية لا يمكن أن يتم تخويل أو تفويض عملية اتخاذها إلى المستويات الأدنى في التنظيم. لذا فهي تعد حكرا على القادة الاداريين ألا أن هذا لا يعني التفرد في اتخاذ القرارات، بل تشارك فيها العديد من الموظفين من مختلف المستويات الذين يزودون القادة الاداريين بالمعلومات الفنية التي لا عنى عنها، فالقرار الاستراتيجي هو كالتهمر العظيم الذي يستمد مياحه من مصادر فرعية متعددة	عدم التفويض.

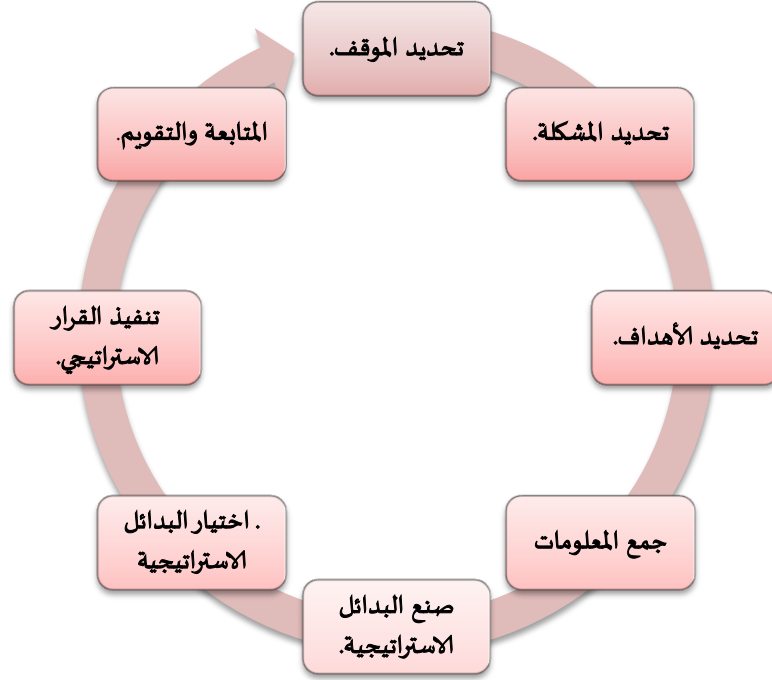
المصدر: من إعداد الطالبة.

² علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، المعرف السوقية والقرارات الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص-ص 144-147.

المطلب الثالث: مراحل القرار الاستراتيجي.

إن مراحل القرار الاستراتيجي تشمل كافة الاجراءات والقواعد و الأساليب التي يستعملها المشاركون في هيكل اتخاذ القرار لتفضيل خيار او خيارات معينة لحل مشكلة معين ويمكن إجمالها في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: مراحل القرار الاستراتيجي.



المصدر: من إعداد الباحثة.¹

¹ بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، مجلة الجزائرية للعمولة والسياسات الاقتصادية، العدد 07، سنة 2016 ، ص، ص271-272.

المبحث الثاني: إتخاذ القرارات الاستراتيجية.

المطلب الأول: أهمية إتخاذ القرارات الاستراتيجية.

يعد القرار الاستراتيجي من أهمية جوهر العملية الادارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة، وحظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يساهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها الادارية بكفاءتها وفعاليتها.

تعد عملية صنع القرارات الاستراتيجية من المواضيع المهمة لما لها من تأثير أساسي فعال في عمل المؤسسة ولا سيما المؤسسات الاقتصادية والسياسية مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدول تخص عملية صنع القرارات الاستراتيجية بإتجاه المستقبل والبعد الزمني مما يبرز أهميتها، كما انها تشمل مجالات الحياة كافة التي تتعلق بالمدى البعيد والآراء المستقبلية، وتتوقف قدرة المؤسسة على الاستمرار بفعاليتها ونشاطاتها على إدارتها الجيدة لقراراتها الاستراتيجية وتأمين تطبيقها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المسطرة.

للقرارات الاستراتيجية أهمية كبيرة لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة او تعديل الأهداف الحالية ، كما أنه يحدد الرؤية المستقبلية للمؤسسة و يكون تأثيره شاملا على الوحدة التنظيمية لكونه يتعلق باندماج المؤسسة أو تحديد حجمها أو مركزها التنافسي وتوضح هنا أهميته بأن قرار انتقاء استراتيجية من بين استراتيجيات بديلة تسهم في بلوغ أهداف المنظمة بشكل أفضل ويركز على الاختيار الذي يهتم بعدد محدود من الاختيارات والاهتمام بعوامل الانتقاء، وتقويم الاختبارات وفق معايير الاستقرار على أكثر الخيارات جدوى.

يعود نجاح صنع القرارات الاستراتيجية على المؤسسة بزيادة الأرباح وتهيئة الفرص التنافسية، وزيادة أسعار الأسهم أو الحصة السوقية كما أن للقرار دور مركزي وجوهري للتأثير في حياة المؤسسة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد على العاملين فيها.¹

المطلب الثاني: مميزات إتخاذ القرارات الاستراتيجية.

تمتيز القرارات الاستراتيجية بخصائص معينة تميزها عن باقي القرارات التي تصنعها المؤسسة وكأتي:¹

1- **المستوى التنظيمي:** تتعامل القيادة العليا مع القرارات الاستراتيجية من حيث صياغيتها و تأمين القاعدة الأساسية لها لكونها مؤثرة في كافة أجزاء المؤسسة. يمتلك رأس الهرم التنظيمي القدرة على

¹ عديلة مدور، مذكرة لنيل شهادة الماستر، أهمية اليقظة الاستراتيجية في إتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة، جامعة محمد خيضر- بسكرة- الجزائر سنة 2012-2013 ص33.

¹ عيد الغفار عمر، إدارة المعرفة و دروها في القرارات الاستراتيجية، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس المعهد العالي للدراسات السياسية الدولية، الجامعة المستنصرية، سنة 2004، ص37.

رؤية الأشياء بشكل واضح و لديه الامكانية على فهم العواقب والنتائج وهذا لا يمنع من اشتراك الادارات الأخرى في عملية صنع القرار، و اعتباره من المسائل المهمة التي تزيد من ثقة عناصر المؤسسة و بلورة القرار مما يسهل عملية المضي في تطبيقها والاشراف عليها.

2- **التأثير الزمني:** إن نتائج القرارات الاستراتيجية لها تأثيرات بعيدة المدى سواء على مستوى الأفراد، أو الأقسام، أو على مستوى المؤسسة بشكل كامل و يتطلب مواصلة العمل في هذا السياق لعدة سنوات قادمة و من خلاله يمكن أن تحقق المؤسسة قفزة نوعية و مميزة في الانتاج أو الاشتراك و المنافسة بسوق معينة.

3- **التوجه المستقبلي:** تقوم القيادة العليا بإجراء مسح ميداني و التنبؤ بأمر مستقبلية للبيئة عندما ترغب في صناعة قرارها الاستراتيجي يهدف هذا التقييم لتحقيق الفرص وتحديد المخاطر و محاولة موائمتها لعناصر القوة والضعف داخل التنظيم، لتصبح المؤسسة في وضع يسمح لها بصنع قراره تأثير على مستقبلها تتضمن النظرة المستقبلية للقرارات الاستراتيجية تحديد المسار المستقبلي، أو امكانيات الأداء التي تمكن المؤسسة من تحويل نفسها من المرحلة الآنية إلى المرحلة المستقبلية المرغوب الوصول إليها.

4- **تخصيص وتوزيع موارد المؤسسة:** تتطلب عملية تنفيذ القرارات الاستراتيجية تخصيص الموارد البشرية والمادية المتوافرة لدى المنظمة وتوزيعها على أقسام المؤسسة لإنجاز الواجبات الموكلة لكل قسم، وهذا يتطلب منها جدولة أنشطتها وتنسيقها بما يسهم من تأمين متطلبات تنفيذ هذه القرارات من قبل الأقسام.

5- تضمن قيم ومعتقدات القوة المعرفي والمادي داخل و خارج المؤسسة: تتأثر القرارات الاستراتيجية بالقيم والمعتقدات وخاصة بالنسبة لأولئك الذين يمتلكون القوة المعرفية والمادية داخل المؤسسة وخارجها ينظر إلى القرارات على أنها انعكاس لمواقف ومعتقدات أولئك الذين يمتلكون من القوة والتأثير الكبير على المؤسسة.

6- تمثل الاطار العام لقرارات الادارة الوسطى و الدنيا: تعد عملية تثبيت الأهداف من قبل القيادة العليا داخل المؤسسة و قيامها بصنع القرارات الاستراتيجية، مما يؤثر في اشتقاق الأهداف والخطط الفرعية لمختلف الادارات الأخرى، فهي تكون مرشدا عاما لتلك الادارات عند صنعهم لقراراتهم التي يجب أن تتناسب وتتماشى مع افكار القيادة العليا.

7- **التوجه نحو النظام المفتوح:** إن عملية التطور و المنافسة يتطلب من المؤسسة التوجه إلى بيئتها الخارجية إذا تحددت عملياتها و وظائفها الداخلية، فالمؤسسة التي تريد ان تحافظ على نجاحها في المنظور البعيد يجب أن تأخذ بعين الاعتبار و هي تصنع قراراتها تأثيرات البيئة الخارجية، وبالأخص الفاعلين في هذا المضمار كالمنافسين والموردين والحكومة.

المطلب الثالث: هيكله صنع القرارات الاستراتيجية.

يتأثر القرار وعملية صنعها بهيكل القرار الاستراتيجي أي وحدة صنع القرار في السلوك الخارجي واتخاذها تتضح صورة هيكل صنع القرار من خلال المعلومات التي ترد صنائع القرار بطرق مختلفة،² ويتم توزيعها حسب الحاجة التي تتطلب المؤسسة وتختلف باختلاف المستويات الادارية ودرجة مسؤوليتها والوظائف التي تؤديها في المؤسسة.

ويجري تقسيم وحدة صنع القرار إلى ثلاثة مستويات الإدارية وهي:

أولاً مستوى الادارة العليا القيادة الاستراتيجية في المؤسسة: يتكون هذا المستوى من عدد قليل جداً من الأفراد ويكون مسؤولاً عن إدارة المنظمة و صياغة استراتيجيتها و سياستها، ويتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها تجمع المعلومات عند هذا المستوى من مصادر خارجية او داخلية سواء كانت رسمية أو غير رسمية.

وبسبب طبيعة المشاكل المعقدة التي تتعامل معها هذا المستوى، فإن المهارات المطلوب ضمن هيكلية صنع القرار تكون مهارات معرفية أكبر من المهارات التقنية، يواجه مديري المؤسسات اليوم مهمة صنع القرارات الاستراتيجية ضمن التحديات في عملهم قام الباحثون بتطوير نماذج لمعالجة المعلومات، ولصنع القرارات في المؤسسة بين جاتمان و اندرسن ان تلك النماذج يجب ان تعكس منظورين متميزين هما:

- الحصول على المعلومات وانسيابها في المؤسسات الاتصالات.
- استخدام تلك المعلومات في المؤسسات لصنع القرار.

تكون الادارة في مستوى القيادة غالباً بعيدة عن مواقع العمل التنفيذية، وتصبح قراراتها الاستراتيجية في أكثر الأوقات مبنية على أساس المعلومات المتاحة لها ، لذلك فإن خصائص المعلومات المطلوبة عند هذا المستوى هي:

- 1- معلومات من مصادر خارجية في الأغلب وقسم منها داخلية.
- 2- معلومات ذات أهمية كبيرة ترتبط برؤية استشرافية عن المستقبل.
- 3- معلومات غير رسمية بدرجات كبيرة
- 4- معلومات متعددة الابعاد وغير محددة تكون مدى واسع وتتضمن نظرة عامة للمؤسسة.
- 5- معلومات ذات نوعية خاصة تستند على أحكام وحس تساعد الادارة في رؤية المستقبل.

² راند عبد الخالق عبدالله، ور المصدر في الحصول على المعلومات من أجل صناعة القرار الاستراتيجي، مجلة الهدد، العدد التاسع، سنة 199، ص120.

ثانيا: مستوى الإدارة الوسطى: يتمثل هذا المستوى بمدراء أقسام في المؤسسة ، والذين يهتمون بالأداء الحالي والمستقبلي لأقسامهم ويشرفون عليها، ويتخذون القرارات المتوسطة والقصيرة الأجل، ويتعاملون مع المشاكل شبه الهيكلية في الغالب، وتكون معلوماتهم المطلوبة في هذا المستوى معلومات خارجية وداخلية، رسمية وغير رسمية كما ونوعا وأبعادها تكون محصورة بين أبعاد المعلومات عن المستويين الاداريين الأعلى والأدنى.

ثالثا: مستوى الادارة الدنيا: ويتمثل بالمشرفين على الأفراد العاملين في المؤسسة ويتعامل هذا المستوى من الادارة مع الأنشطة اليومية قصيرة الأجل ذات الطبيعة الفنية والروتينية التي يمكن برمجتها، ويكون القرار المتخذ من قبلهم قرارا بالدرجة الأولى ويستهدف ضمان تنفيذ البرامج الموضوعه بكفاءة عالية، وتكون المعلومات عند هذا المستوى دقيقة ومفصلة وعلى أساس يومي وأسبوعي.

تتخذ القرارات الاستراتيجية المهمة من قبل قيادة الدولة كقرار دخول الحرب لبلوغ غاية او هدف استراتيجي ويكون من أصعب القرارات التي تحدد صورة الأمة أمام العالم، أو ربما يكون هذا هو الأكثر أهمية نظرا لما تواجهه الحكومة من خطورة كبيرة، ويعتبر مقياس مهم لدقة القيادة الوطنية والمهارة العالية لوحدة صنع القرار في التصميم ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

المبحث الثالث: أساسيات حول اتخاذ القرارات الاستراتيجية

المطلب الأول: تصنيف القرارات الاستراتيجية.

خلال ممارسة العمل الاداري يجب اتخاذ العديد من القرارات التي تتباين من خلال أثرها على المؤسسة وفعاليتها وكفاءتها، توجد عدة تصنيفات للقرارات الاستراتيجية سنذكر أهمها على النحو التالي:¹

- 1- **حسب درجة الأهمية:** تقسم القرارات حسب هذا المعيار إلى قرارات استراتيجية وقرارات تكتيكية، فالقرارات الاستراتيجية هي قرارات هامة تتعلق بوضع السياسة العامة للتنظيم وتتطلب موارد كبيرة واستثمارات ضخمة، وتكون النتائج المترتبة عليها خطيرة بالنسبة لمستقبل التنظيم، لذا فهي تتخذ فقط من قبل القيادات الادارية فيه. أما القرارات التكتيكية فهي تجزئة القرارات الاستراتيجية إلى مراحل زمنية قصيرة الأمد، ويغلب عليها طابع المحلية في تنفيذ السياسة الهامة للمنظمة، ولكنها تكون ضمن إطار الاتجاه العام للمنظمة. وهي تتخذ من قبل المستويات الأدنى في التنظيم.
- 2- **حسب درجة التكرار:** تتفاوت القرارات من حيث درجة التكرار في اتخاذها فالقرارات ذات المكونات الهيكلية التي تنطوي على اجراءات نمطية في اتخاذها هي قرارات رتيبة بسبب كثرة تكرارها، أما القرارات المتخذة في مواقف غير مهيكلية والتي تكون ذات طبيعة جديدة وغير متكررة فهي قرارات توصف بالندرة والاستثنائية.
- 3- **حسب صفة متخذ القرار:** إذ استخدمنا صفة الشخص أو الهيئة التي تقوم باتخاذ القرار كمعيار للتصنيف فإننا يمكن أن نميز بين القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية، فالقرارات التنظيمية هي التي يتخذها الاداري بصفته الرسمية، أي بصفته عضوا في التنظيم أو موظفا يشغل منصبا رسميا. أما القرارات الشخصية فهي التي يتخذها الاداري بصفته الشخصية وبناء على معتقداته وميوله. وفي الواقع فإن الفرق بين الاثنين هو فرق في الدرجة وليس في النوع، لأن شخصية الاداري تظهر في معظم القرارات التي يتخذها حتى ولو كانت قرارات تنظيمية. فالإداري انسان ولا يستطيع أن يتخلى عن قيمه التي يؤمن بها وآرائه الشخصي.
- 4- **حسب مديات القرار:** عند استخدام درجة شمول القرار أو حجم المنظمة الذي يتأثر به أساسا للتصنيف فاننا نستطيع التمييز بين القرارات الشاملة والقرارات الجزئية، فالقرارات الشاملة هي التي يمتد أثرها إلى معظم وحدات التنظيم ويغطي العديد من نشاطاتها، أما القرارات الجزئية فتشمل وحدة معينة أو مستوى واحدا من التنظيم دون سواه.

¹علاء فرحان طالب الدعبي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، المعرف السوقية والقرارات الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص-ص 137-141.

- 5- حسب درجة التعقيد: وهنا نميز بين نوعين من القرارات، وهي القرارات المعقدة والقرارات الانسيابية. فالقرارات المعقدة هي القرارات التي تحتاج إلى بذل جهد ذهني وربما إلى استشارات من الآخرين، وإلى بحوث أو دراسات لكون المجهول غير متعامل معه مسبقا، أما القرارات الانسيابية فهي القرارات التي تتخذ دونها حاجة إلى بذل جهد ذهني كبير عند اتخاذها، وهذا يحدث أما لسهولة الموضوع، أو لتكراره اليومي، أو لوجود معلومات سابقة مكتسبة بالخبرة، ويمكن القول هنا أن القرار قد يكون انسيابي عند مجموعة ما، وهو ذاته قد يكون معقدا عن مجموعة أخرى لم تكتسب الخبرة بعد، ومن هنا كان لتبادل المعلومات أهمية كبرى في عملية صنع القرار.
- 6- حسب عدد متخذي القرار: حسب هذا المعيار تقسم القرارات إلى قرارات فردية وقرارات جماعية، فالقرارات الفردية غالبا ما تتم اتخاذا من قبل المدير دون أن يستعين بمشاركة أو مشاوررة العاملين و المعنيين بالقرار. ويمثل هذا النوع من القرارات أسلوب التعامل الاستبدادي في المنظمة. أما القرارات الجماعية فهي تلك التي تمثل تفاعل أو مشاركة آراء عدد معين في العمل الجماعي داخل هذه المنظمة، والقرارات الديمقراطية تعتمد على رأي الأغلبية، أما القرارات الاستشارية فهي تعتمد الرأي الصائب والذي ثبت فيه الخبرة.
- 7- حسب درجة الرشد: ويتم التميز هنا بين القرارات التخمينية والقرارات الرشيدة، فالقرارات التخمينية هي قرارات تعتمد على الخبرة و الحدس، كما في حالة إنشاء مشروع تتحقق فيه الخسارة والربح بشكل متناظر ولكن يعول على نجاحه أمر ما، عند ذلك يتم تبني قرارات تعتمد على التخمين المقدم من مختصين أو خبراء، أي إن هذه القرارات لا تسبقها دراسة معمقة قبل اتخاذها، أما القرارات الرشيدة فهي القرارات المستندة على حقائق وتتخذ على وفق خطوات ثابتة ومفهومة، فهي تمتاز بالوضوح و الفهم العميق، وتنظيم الاستنتاجات و تسلسلها، وبالموضوعية والخبرة و التوازن وغيرها.
- 8- حسب درجة امكانية برمجتها أو جدولتها: وفق هذا المعيار يتم التميز بين نوعين من القرارات هما القرارات المبرمجة و القرارات غير المبرمجة، فالقرارات المبرمجة هي تلك القرارات التي تتميز باستخدام حلول نمطية ومكررة وتتخذ دون بدل وقت أو جهد كبير مثال ذلك تعيين موظف جديد ومن ناحية أخرى قد تواجه الادارة مشكلة تحتوى على عنصر لم يتم التعامل معه من قبل، أو تنطوى على درجة عالية من التعقيد، أو قد تكون على درجة عالية من الأهمية، أو أنها تتطلب حلول غير تقليدية أو مبتكرة ، وهنا تبرز الحاجة إلى القرارات غير المبرمجة، وعليه فإن القرارات غير المبرمجة تمثل حلولا لمشكلات غير تقليدية أو نمطية ومثال ذلك تقديم منتج جديد أو اختراق سوق جديدة.
- 9- حسب درجة التوقع: كذلك يمكن التفرقة بين القرارات المتوقعة والقرارات غير المتوقعة، فالقرارات المتوقعة تستمد مباشرة من الخطة أو كنتيجة تحويل الخطة إلى برنامج عمل تنفيذي محدد لذا

يلاحظ انخفاض الضغوط التي يتعرض لها المدير عند اتخاذ مثل هذا النوع من القرارات، أما القرارات الغير متوقعة فهي لا تعطي عادة متخذ القرار الوقت الكافي للقيام بمراحل عملية اتخاذ القرار، لذا فهي تضع متخذ القرار تحت تأثير ضغوط كبيرة مثل اتخاذ قرارات غير متوقعة لمواجهة أزمة مفاجئة مع بعض العملاء.

10- حسب المدى الزمني: تقسم القرارات من حيث المدى الزمني الذي يرتبط به المستقبل، إلى قرارات قصيرة الأمد وأخرى طويلة الأمد. فالقرارات التي يتخذها المدراء في المستويات الادارية الأقل تنسم عادة بأنها قرارات قصيرة الأجل، مثال ذلك القرارات الخاصة ببرامج تدريب العاملين، أما القرارات المتخذة من قبل المستويات الادارية العليا فهي غالبا ما تكون طويلة الأجل مثال القرارات الخاصة بالتوسع أو الاندماج.

11- حسب درجة الوثوق من المعلومات التي تستند إليها: حسب هذا المعيار تقسم القرارات إلى:

❖ القرارات في حالة التأكد

❖ القرارات في حالة عدم التأكد

❖ القرارات ذات المخاطرة.

و هناك استمرارية بين الحالات الثلاث أي أن الحدود بين التأكد والمخاطرة هي ليست قاطعة وكذلك الحال بين المخاطرة وعد التأكد ففي حالة التأكد يمتلك متخذ القرار المعلومات الكافية التي تمكنه من التنبؤ بالنتائج المتوقعة لخياراته من بين البدائل الكثيرة. لذلك فهو يتخذ القرار لتعظيم العائد منها. أما في ظل المخاطرة، فإن المدير يقوم بتطوير البدائل ، وبحسب احتمالات تحقيق النتائج المرتقبة من كل بديل، ويمكن لشجرة القرار أن تساعد في حساب النتائج المحتملة من كل بديل أما في حالة عدم التأكد فإن الاحتمالات تحقيق النتائج المترتبة على كل بديل هي غير محددة فإذا كان هناك عددا كبيرا من العوامل المؤثرة في القرار، وكانت العوامل غير متشابهة، أو كانت في حالة عدم استقرار شديد فإن المدير يتخذ القرار اعتمادا على حكمه وخبراته السابقة مع محاولته أن أمكن وضع بعض التصورات عن احتمالات تحقيق النتائج كما قد يستخدم أساليب مضافة وخاصة أسلوب القرارات الجماعية لتغزير الخبرات و الآراء المفيدة في اتخاذ القرار.

الفصل الثاني: إتخاذ القرارات الاستراتيجية.

الجدول رقم 03: تصنيفات القرارات الاستراتيجية.

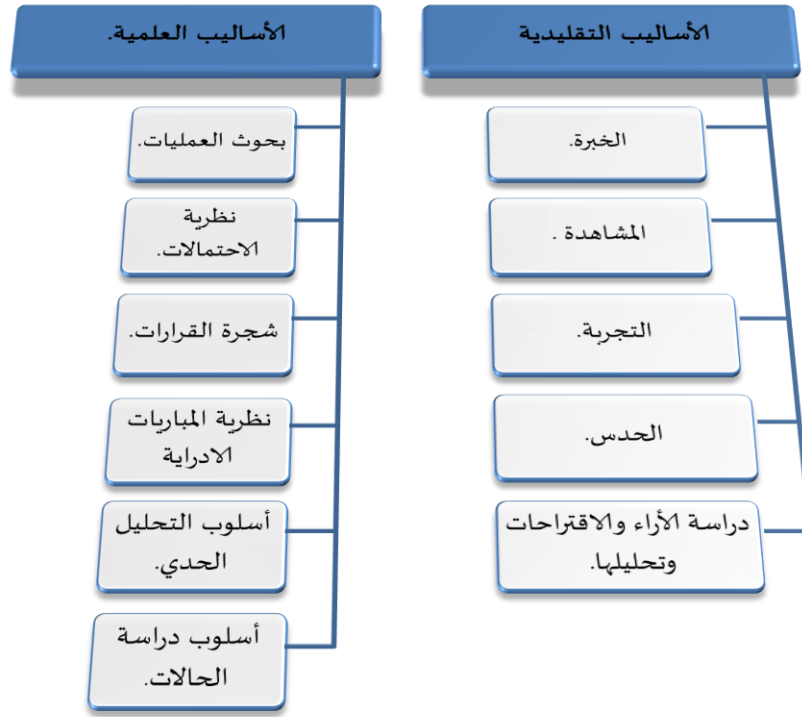
	أساس التصنيف.	صنف القرار.
01	حسب درجة الأهمية	قرارات مستقبلية هامة. قرارات تشغيلية تكتيكية.
02	حسب درجة التكرار.	قرارات نادرة استثنائية. قرارات متكررة روتينية
03	حسب صفة متخذ القرار.	قرارات تنظيمية رسمية. قرارات شخصية.
04	حسب مديات القرار.	قرارات شمولية. قرارات جزئية.
05	حسب درجة التعقيد.	قرارات معقدة. قرارات انسيابية.
06	حسب عدد متخذي القرار.	قرارات جماعية (تشاورية). قرارات فردية.
07	حسب درجة الرشد.	قرارات تخمينية. قرارات رشيدة.
08	حسب إمكانية برمجتها أو جدولتها.	قرارات غير مبرمجة. قرارات مبرمجة.
09	حسب درجة التوقع	قرارات غير متوقعة. قرارات متوقعة.
10	حسب المدى الزمني.	قرارات طويلة الأجل. قرارات قصيرة الأجل.
11	حسب درجة الموثوقية من المعلومات .	قرارات المرتبطة بحالة التأكد وعدم التأكد. قرارات مرتبطة بحالة التأكد

¹المصدر: من اعداد الباحثة.

¹علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، المعرف السوقية والقرارات الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص-141.

المطلب الثاني: أساليب اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

الشكل رقم 02: أساليب اتخاذ القرارات الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبة¹.

أولاً: أساليب التقليدية: يقصد بها تلك التي تفتقر للتدقيق و التمحيص العلمي ولا تتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات وتعود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة التي كانت تستخدم أسلوب التجربة و الخطأ و الخبرة والمشاهدة والمحاكاة في حل مشاكلها.

أ- الخبرة: يمر المدير بعدد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة من الدرس غالباً ما تكتسبه مزيداً من الخبرة التي تساعده في الوصول إلى القرار المطلوب ولا تقتصر

الخبرة المعنية في هذا الأسلوب على خبرة المدير متخذ القرار ولكن يمكنه التعلم والاستفادة من خبرات المديرين السابقين الذين تقاعدوا عن العمل.

¹ عديلة مدور، مذكرة لنيل شهادة الماستر، أهمية اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص-ص 50-46.

ب- المشاهدة: تعد من الأساليب التي يستخدمها المديرون لاتخاذ القرارات بصدد حل مشاكلهم و التي يحصلون عليها من خلال زملائهم الآخرين، تحمل المشاهدة نفس عيوب أسلوب التجربة، و لا تتلاءم مع مشاكل منظمة أخرى، وهذا الأسلوب قد يبقى المدير رجلا تقليديا ليس لديه رغبة في تحمل المخاطر والتطور مع الأساليب الجديدة تتفاوت الثقافات عند المديرين تفاوتا كبيرا بسبب الاختلاف في الادراك والخلية الثقافية ونواحي الاهتمام لكل واحد منهم.

ت- التجربة: بدأ تطبيق أسلو التجربة في مجالات البحث العلمي ثم انتقل تطبيقه إلى الادارة للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرارات، وذلك بأن يتوالى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب أخذا في الاعتبار جميع العوامل الملموسة والغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار.

ث- الحدس: تطورت القدرات الحدسية للإنسان مع تطور الثورات العلمية وتأثيرها عليها، ففاقت التفاعل مع الطبيعة أثناء مراقبة عملية اتخاذ القرارات. ولقد أشار داماسيو عند الشروع لحل المشاكل يجري اختيار والتفكير مسبقا للاحتمالات قبل عرضها إلى عملية المراقبة لكل خيار محتمل. تعد عملية الاختيار أن يكون الخيار النهائي مبني على التحليل.

ج- دراسة الاداء والاقتراحات و تحليلها: يعني هذا الأسلوب اعتماد متخذا القرار البحوث و دراسة الآراء و الاقتراحات التي تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل.

ثانيا: الأساليب العلمية: لقد غلب على هذه الأساليب التحكيم العلمي خاصة وأمام التطورات الهائلة التي حصلت منذ مطلع الستينات بسبب تضخم حجم التنظيمات الادارية وتعقد نشاطها وارتقاء مستوى التعليم والثقافة للمتعالين فيها، كل هذه الأساليب وغيرها أدت إلى التحول لأساليب ذات الطابع العلمي لاتخاذ القرارات المختلفة.

ويمكن ذكر بعض الاساليب الحديثة على النحو التالي:

أ- بحوث العمليات: وتعني تطبيق الوسائل والطرق و الفنون العلمية لحل المشكل التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقق أفضل النتائج.

و يفترض في وضع هذا الأسلوب إتباع خطوات علمية محددة و أن يكون هناك أكثر من بدل لحل هذه المشكلة وإن يكون هناك أهداف يسعى الشخص لتحقيقها.ومثل هذه الأساليب تعطي وصفا دقيقا للمشكلة محل القرار والعوامل المؤثرة بإضافة لتحديد البيانات اللازمة للتعرف على أفضل الحلول.

تحدد بدقة البدائل المقترحة كحلول للمشكلة وتكمن متخذ القرار من مقارنة البدائل المقترحة واختيار أفضلها.

ب- نظرية الاحتمالات: تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل وأصعب المراحل هي مرحلة اختيار البديل الأفضل، لذا يتطلب متخذ القرار التأكد من احتمالات المستقبل وقياسها أمكن ، ومن هنا ظهرت بعض التحولات التي تستهدف تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال عملية صنع القرارات عن طريق تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين للاستفادة من هذا التسجيل في التوصيل إلى توقعات سليمة للمستقبل وهناك ثلاث طرق يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات في عملية صنع القرار وهي:

- ❖ الاحتمال الشخصي: يحدد بموجبه إجراء تجربة وقد تكون علمية أو ميدانية.
- ❖ الاحتمال الموضوعي: يتحدد بموجبه إجراء تجربة وقد تكون ميدانية و ذلك بحساب نسب وقوع حدث ما وفقا لنتائج التجربة.
- ❖ الاحتمال التكراري: وفيه يتم حساب الاحتمال على أساس انه معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل، وقد أثبتت التطبيقات العلمية أن تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات يساعد متخذ القرار في حالات عدم التأكد وحالات المخاطرة في تحديد درجة احتمال حدوث أحداث معينة تؤثر في تنفيذ القرار.

ت- شجرة القرارات: تعتبر من الأساليب العلمية يمكن لمتخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح إلا أن تطبيق هذا الأسلوب بفعاليته يتطلب استعانة بمتخذ القرار، وخاصة في الحالات غير المؤكدة أو في الموافق المعقدة.

ث- نظرية المباريات الادارية: تلعب هذه النظرية دور هام في ترشيد عملية اتخاذ القرارات فقامت بإعداد برامج تدريبية للمدربين لتدريبهم على كيفية استخدام نظرية المباريات في اتخاذ قراراتهم وتقوم هذه البرامج على إعداد تمارين عملية تطبيقية على موقف معني من المواقف الادارية، وذلك من خلال تقسيم المباراة إلى عدد من الجولات يقوم خلالها مراجعة البيانات المعطاة لهم واتخاذ القرارات على ضوءها

ج- أسلوب التحليل الحدي: يساعد هذا الأسلوب على تطوير وتحسين قدرات متخذي القرار على التحليل والتفكير الابتكاري لحل المشاكل الادارية التي تواجههم.

ح- أسلوب دراسة الحالات: يقوم هذا الأسلوب على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وجوانبها المختلفة وتصور الحلول البديلة استنادا إلى المعلومات المتاحة عن المشكلة¹.

¹ عديلة مدور، مذكرة لنيل شهادة الماستر، أهمية اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص-ص

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

الشكل رقم 03: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.



المصدر: من إعداد الباحثة.¹

¹ بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعملية في اتخاذ القرار، مرجع سبق ذكره، ص، ص275-276.

الفصل الثاني: إتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- 1- القوانين و الأنظمة: يعتبر القرار جزءا من السياسة الشاملة للشركة، لذلك يكون متخذ القرار مضطرا الأخذ في الاعتبار عوامل معينة أهمها: الالتزام بالأنظمة القوانين، الموازنة، الخطة، مدى وقع القرار على السلطات العليا والرأي العام، واعتبار القرارات السابقة.
- 2- العوامل الانسانية: هذه العوامل إما أن تكون نابعة من سلوك شخص القائد، أو مساعديه، أو مرؤوسيه، موضحة على النحو التالي:
 - أ- شخص متخذ القرار: وهي الاعتبارات المتمثلة في شخصية متخذ القرار وعواطفه و قيمه وخبرته ومركزه، كلها عوامل تؤثر على فعالية القرار المتخذ.
 - ب- المساعدون والمستشارون المتخصصون: يكمن تأثيرهم من خلال أسلوب تفكيرهم، و طرق عرضهم وتناولهم للموضوعات.
 - ت- المرؤوسون وغيرهم من يمسه القرار: يجب النظر إلى المرؤوسين باعتبارهم أفراد لهم ميولهم و رغباتهم و دوافعهم، من الممكن أن يساهموا بأرائهم و وجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار متخذ القرار من بينها البديل الأفضل.
- 3- العوامل للتنظيمية: أهم هذه العوامل:
 - القوى الكامنة في الموقف الاداري
 - الاتصالات الادارية.
 - التفويض و اللامركزية و الادارية.
 - نطاق التمكّن (الاشراف) الذي يكون للمدير على مرؤوسيه.
- 4- العوامل البيئية: أهم العوامل البيئية التي تؤثر على القرارات الادارية ما يلي:
 - أ- طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة.
 - ب- انسجام القرار مع الصالح العام.
 - ت- التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية.
 - ث- التقدم التكنولوجي
- 5- الضغوط: متخذ القرار يتعرض لضغوط سواء خارجية أو داخلية تؤثر في توجيه القرار وتحد من فعاليته وأهم هذه الضغوط هي كالتالي:

- أ- الضغوط الخارجية: تتمثل في ضغوط الرؤساء أو السلطات العليا، وضغوط الرأي العام، و القوى الاقتصادية كالمنافسة و الندرة، وكذلك ضغوط المهتمون بالشركة، مثل المستثمرون، الدائنون، المستهلكون، الموردون، الأجهزة الرقابية و السياسية.
- ب- الضغوط الداخلية: و هي ضغوط التجمعات غير الرسمية و مراكز القوى التي تخلقها تلك التجمعات، و كذلك وقت متخذ القرار، ومدى تعدد الحلول البديلة، فكلما تعددت الحلول البديلة كلما تطلب القرار جهداً ووقتاً لدراستها.¹

¹ بلجاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، مرجع سبق ذكره، ص-276.

خلاصة الفصل.

كانت دراستنا في هذا الفصل تصب حول إتخاذ القرار حيث يعتبر من أهم الآليات المعتمدة في عملية التسيير إلى درجة تعذر الحديث عن عملية التسيير ما لم يتبعها قرار أو جملة من القرارات تترجم التجسيد الفعلي لها، خاصة القرارات التي تتعلق بظروف استثنائية نتيجة لتهديدات متوقعة، و فرص بيئية مؤثرة يحتمل ظهورها في المستقبل، حيث هنا تولد القرارات الاستراتيجية للقضاء على حالة التوتر التي تصيب المؤسسة و تكون نتائج هذا القرار بعيد الأمد بالنسبة لها، يعطي القرار الاستراتيجي الرؤية المستقبلية للمؤسسة كونه هو أحد الحلقات المهمة في عملية صياغة الاستراتيجية و يستند إلى النتائج التحليل الاستراتيجية التي تقوم بها المؤسسة إذ يتم تكوين مجموعة من بدائل المتاحة، و يكون القرار الاستراتيجي أفضلها من وجهة نظر الإدارة، ويتم انتقائه و العمل بموجبه لفترة المستقبلية لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكن المؤسسة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة و فاعلية و يعود نجاحه على المؤسسة بزيادة الأرباح وتهيئة الفرص التنافسية و بلوغ الأهداف المرجوة.

الفصل الثالث: دراسة

حالة مؤسسة الانتاج

وتوزيع مواد البناء

DIVINDUS DMC

تمهيد.

بعدها تطرقنا في الجانب النظري المتعلق بالتشخيص المالي وإتخاذ القرارات الاستراتيجية سوف نمر الآن إلى الجانب التطبيقي الذي سوف نتعرض من خلاله إلى عرض وتحليل الميزانية المالية لسنتين 2017 و2018 و دراسة مختلف مؤشرات التشخيص المالي على مستوى مؤسسة الانتاج وتوزيع مواد البناء DIVINDUS DMC ولهذا قسمنا هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لمؤسسة الانتاج وتوزيع مواد البناء DIVINDUS DMC.

المبحث الثاني: التشخيص المالي ومدى مساهمته في إتخاذ القرارات الاستراتيجية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لمؤسسة الانتاج وتوزيع مواد البناء DIVINDUS DMC.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة الانتاج وتوزيع مواد البناء DIVINDUS DMC

هي مؤسسة نشأت بتاريخ 25 سبتمبر 1984 كان هذا بمقتضى قرار وزاري رقم 5280 / م ع/م.ق والمتضمن ذلك مقرها الرئيسي سيدي العجال بلدية صيادة ولاية مستغانم برأسمال يقدر بـ : 200 000 000 دج وسجلها التجاري رقم: 0782117B99 27 /00

في المرة الأولى كانت EDIMCO مؤسسة محلية تم تحويل مؤسسة EDIMCO على صفة شركة ذات أسهم (EPA/SPA) و باسم جديد DIVINDUS DMC ، و هذا بموجب العقد التوثيقي رقم 30/96 و الصادر في 17 جانفي 1996 و عدد شركائها 10 و لقد تم تعيين السيد مدير لحسن كرئيس مجلس إدارة بمقتضى محضر المجلس الاداري المنعقد بتاريخ 27 أفريل 2002 والذي نص قراره بذلك.

إن النشاط الأساسي لهذه المؤسسة يتمثل في عميلة استيراد مواد البناء وتوزيعها.

في سنة 1989 DIVINDUS DMC كان هدفها توسيع نشاطاتها، فانطلقت في مجال البناء (التشييد و التهيئة) أين تمكنت من إنجاز عدة مشاريع عمرانية ومؤسسات عمومية، وفي 1994 وبعد قرار من سيد والي ولاية مستغانم، فهذه المؤسسة انطلقت في نشاط التهيئة العمرانية ونظرا للمشاكل التي اعترضتها في توزيع مواد البناء على مستوى السوق و أصبح النشاط الأساسي للمؤسسة هو انشاء التهيئة العمرانية.

إن مؤسسة DIVINDUS DMC تمتلك 34 خبرة في مختلف مجالات البناء ومن أجل تطويرها قرر المسؤولين تغيير المؤسسة إلى صفة مجموعة وهذا يخلق 3 فروع لها (تجارية أو انتاجية ، وفرع انجاز وتهيئة عمرانية وفرع مواد البناء).

و تتكون مؤسسة إنتاج مواد البناء DIVINDUS DMC من وحدات تتمثل فيمايلي:

(1)- وحدة الحديد والصلب. (2)- وحدة التعبئة و التغليف والتوزيع

(3)- وحدة الترقية العقارية.

(4)- وحدة التجارة.

عدد عمال فرع مستغانم يصل 170 عامل، ومركز توزيع مستغانم سيدي فلاق- عين تادلس - سيدي العجال

رقم الهاتف	045 43 48 69
الفاكس	045 43 43 13- 045 43 40 92
بريد الالكتروني	Email: edimco mostaganem@yahoo.fr
موقعها الالكتروني	Site web: www.edimco-mostaganem.dz

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع مواد البناء DIVINDUS DMC

1- مهام المؤسسة: تتمثل مهام المؤسسة فيمايلي:

تتولى المؤسسة مهام تسويق مواد البناء (الاسمنت الصلب، الخشب، المنتجات الخشبية، الأدوات الصحية و البلاط و منتجات التدفئة...إلخ)، وذلك في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية إضافة إلى:

- الإنتاج، البيع، التوزيع.
- مكلفة بإنتاج وتوزيع مواد البناء في ظروف جيدة وبأقل تكلفة.
- وضع سياسة لتطوير نظام الانتاج والتوزيع الكفاء والقادر على تلبية احتياجات السوق الوطني.
- اضافة اللمسة المحلية على المنتج وترقيته إلى مقام المنتج العالمي.
- وضع القوانين والبرامج و اشرافها على كل الوحدات التابعة لها قانونا.

2- أهداف المؤسسة: هدف المؤسسة هو البقاء والاستمرارية وتتمثل فيمايلي:

1-2 الأهداف الاقتصادية: يمكن تلخيصها فيمايلي:

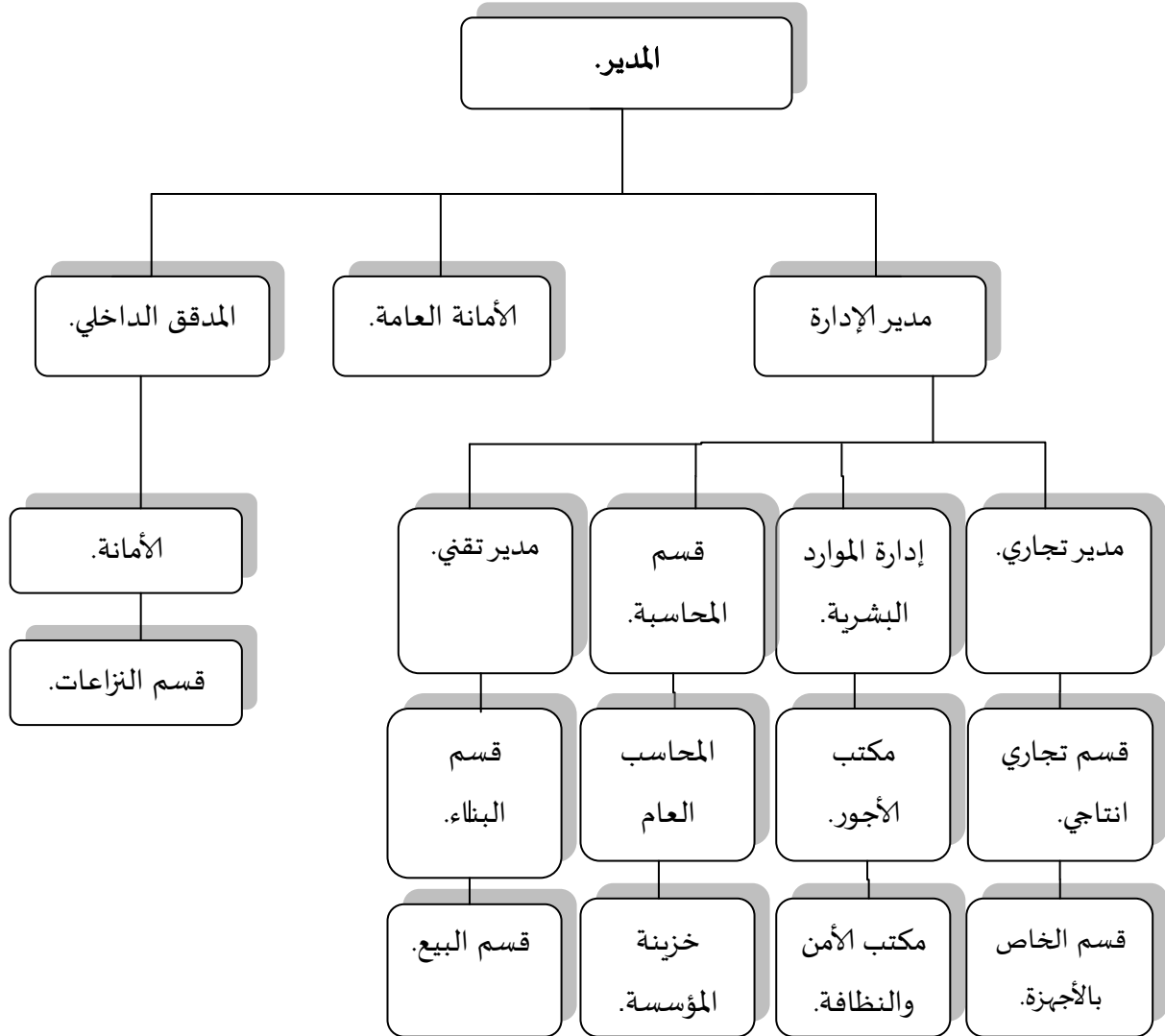
- العمل على تحقيق عائد مناسب على رأسمال المستثمر عن طريق استغلال كل الطاقات الانتاجية و المهارات الفنية للعمال.
- العمل على الدخول في الأسواق العالمية.
- العمل على تلبية رغبات الزبائن عن طريق انجاز طلباتهم في أقل فترة ممكنة.
- العمل على زيادة قدراتها التنافسية عن طريق اكتساب ميزة تنافسية تتمثل في إرضاء العميل.
- محاربة الاحتكار والمضاربة في الأسواق الوطنية و الذي يعتبر الهدف الأساسي وراء تأسيسها.

2-2 الأهداف الاجتماعية: تتمثل فيمايلي:

- تلبية احتياجات السوق الوطني واستغناء عن الاستيراد من الخارج إذا علمنا أنه بالعمللة الصعبة، و من ثم تصدير الفائض، الذي يكون بدوره مورد للعمللة الصعبة.
- رفع المستوى المعيشي للعمال عن طريق فتح فرص عمل لهم وتكوينهم ورفع مستواهم المهني.
- المساهمة في تحقيق التنمية الوطنية وفي تمويل الخزينة العمومية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة DIVINDUS DMC.

الشكل رقم 01: يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء DIVINDUS DMC



المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق الممنوحة من طرف مصلحة المحاسبة.

شرح الهيكل التنظيمي :

1 المدير: يمثل المدير أعلى سلطة في الهرم التنظيمي ومن مهامه تسيير الشركة و الاشراف عليها ويعمل على متابعة المصالح والأقسام التي تقع تحت سلطته.

تحليل التقارير الواردة والأقسام و اتخاذ القرارات الهامة والمناسبة

عقد اجتماعات و ادراج السياسات خاصة بكل مصلحة.

تسيير و مراقبة رؤساء المصالح التابعة لإدارة الوحدة.

2 مدير الإدارة المالية: وهو المثل عن المصلحة المالية وتعتبر هذه الأخيرة مركزية في المؤسسة توزيع مواد البناء حيث تتفرع هذه المصلحة إلى:

الأمانة: تقوم بمساعدة مدير الإدارة المالي

قسم المحاسبة: يقوم المحاسب بمختلف التسجيلات المحاسبة للعمليات التي تقوم بها الشركة (عمليات الشراء، البيع، التنازل، التحصيل، التسديد...) وكذلك يمسك يوميات مساعدة حسب الحاجة إليها، وينقسم هذا القسم إلى فرعين فرع محاسب العام وفرع الخزينة، حيث أن المحاسب الأول في هذه المؤسسة يقوم بالعمل الذي يقوم به المحاسب العام والعمل الذي يقوم به فرع الخزينة.

قسم إدارة الموارد: تهتم بالجانب البشري حيث أنها الجهة المسؤولة عن العاملين بالمؤسسة ويتكون هذا القسم من:

مكتب الأجور: يقوم بدراسة أيام العمل و مجموع العمال و الغيابات و يحدد الأجر اللازم الذي يدفعه كل عامل.

مكتب الإدارة والعلاقات الاجتماعية: تهتم بالضمان الاجتماعي للعامل وتدرس الوضعية الصحية وهي المتعلقة بالعامل من يوم بدايته للعمل إلى غاية نهاية تقاعده.

مكتب النظافة و الأمن: يهتم هذا المكتب بنظافة المؤسسة وتقديم ملابس العمل للعاملين و المحافظة على ممتلكات الوحدة ومراقبة حركة العمال، المواد والبضائع.

قسم المنازعات: يهتم بالجانب القانوني للمؤسسة ويقوم أيضا بحل النزاعات القانونية.

3 مدير التقني: هو المسؤول عن ممتلكات الوحدة، ويتفرع هذا القسم إلى:

- قسم البناء: في هذا مكتب يوجد مكتب تقني يهتم بالتخطيط للمشروع أي كمية المواد اللازمة للبناء وهناك مكتب آخر يقوم بتنفيذ ما قد خطط له.
- قسم البيع: يوجد به مكتب مكلف ببيع ما تم بناؤه ويقوم بشراء الأراضي من أجل البناء.

4 القسم التجاري: ينقسم إلى:

- قسم التجاري: يقوم بشراء وبيع مواد البناء داخل المؤسسة و ذلك ببيعها إلى المدير التقني و أيضا يقوم هذا القسم بالبيع خارج المؤسسة.
- قسم الانتاج: يقوم هذا القسم الانتاج.
- قسم الصيانة: يعمل هذا القسم بتكفل بصيانة الآلات والمعدات التي تستخدم في نشاط المؤسسة.

المبحث الثاني: الشخيص المالي و مدى مساهمته اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

التشخيص المالي يعد أهم الأدوات الضرورية لصياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة حيث يتم فحص بيئتها الداخلية و بالأخص الوظيفية المالي من خلال جمع المعلومات واكتشاف التهديدات و الفرص وتحديد نقاط القوة والضعف بغية معرفة وضعيتها المالية ومن ثم تقديم علاج اللازم لمعالجة الخلل المالي التي تمر به و وصغ معالم استراتيجية التي يجب إنتهاجها في المستقبل فهو يهدف إلة فحص و تشخيص السياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسة أثناء فترة نشاطها بغية اتخاذ قرارات استراتيجية صائبة.

المطلب الأول: دراسة وتحليل الميزانية المالية المختصرة .

1- عرض الميزانية المالية لسنتين 2017 و 2018.

الجدول رقم01: الميزانية المالية لسنة 2017.

جانب الأصول.

المبلغ الصافي N	اهتلاك رصيد	المبلغ الإجمالي	الأصول
			أصول غير جارية
			فارق بين الاقتناء - المنتج الإيجابي أو السلبي
61 500,00	63 500,00	125 000,00	تثبيات معنوية
9 237 041,05	30 442 806,82	39 679 847,87	تثبيات عينية
			أراض -
662 051,79	73 561,31	735 613,10	مبان -
8 574 989,26	30 369 245,51	38 944 234,77	أخرى عينية تثبيات -
			تثبيات ممنوح امتيازها
			تثبيات يجري إنجازها
			تثبيات مالية
9 298 541,05	30 506 306,82	39 804 847,87	مجموع الأصول غير الجارية
			أصول جارية
9 627 708,18	93 157,84	9 720 866,02	مخزونات و منتجات قيد التنفيذ
61 989 854,59		61 989 854,59	حسابات دائنة و استخدامات مماثلة
40 162 397,08		40 162 397,08	الزبائن -
21 827 457,51		21 827 457,51	الأخرون المدينون -
			شاهها ما و الضرائب -
			استخدامات و أخرى دائنة حسابات -
			مماثلة
62 910 876,72		62 910 876,72	الموجودات و ما شاهها

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الانتاج وتوزيع مواد البناء DIVINDUS DMC.

			المالية الأصول و الموظفة الأموال - الأخرى الجارية
62 910 876,72		62 910 876,72	الخبزفة -
134 528 439,49	93 157,84	134 621 597,33	مجموع الأصول الجارية
143 826 980,54	30 599 464,66	174 426 445,20	المجموع العام للأصول

جانف الخصوم.

المبلغ الصافي N	الخصوم
	رؤوس الأموال الخاصة
2 000 000,00	رأس مال تم إصداره
4 661 996,60	نتيجة صافية / (نتيجة صافية حصة ؟مجمع)
16 125 394,49	رؤوس أموال خاصة أخرى / ترحيل من جديد
22 787 391,09	المجموع (1)
	الخصوم غير الجارية
67 911 984,67	قروض و ديون مالية
-1 308 205,27	ضرائب (مؤجلة و مرصود لها)
	ديون أخرى غير جارية
4 379 643,73	مؤونات و منتجات ثابتة مسبقا
70 983 423,13	مجموع الخصوم غير الجارية (2)
	الخصوم الجارية
1 998 756,81	مؤونات و حسابات ملحقة
4 629 509,34	ضرائب
43 427 900,17	ديون أخرى
	خبزفة سلبية
50 056 166,32	مجموع الخصوم الجارية (3)
143 826 980,54	مجموع عام للخصوم

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق الممنوحة من طرف مصلحة المحاسبة.

الجدول رقم:02 الميزانية المالية لسنة 2018.

جانب الأصول.

الأصول	المبلغ الإجمالي N	اهتلاك رصيد N	المبلغ الصافي N
أصول غير جارية			
فارق بين الاقتناء - المنتج الإيجابي أو السلبي			
تثبيات معنوية	125 000,00	88 500,00	36 500,00
تثبيات عينية	39 917 347,87	32 637 573,23	7 279 774,64
أراضي			
مباني .	735 613,10	147 122,62	588 490,48
- تثبيات عينية أخرى	39 181 734,77	32 490 450,61	6 691 284,16
تثبيات ممنوح امتيازها			
تثبيات جاري إنجازها			
تثبيات مالية			
مجموع الأصول غير الجارية	40 042 347,87	32 726 073,23	7 316 274,64
أصول جارية			
مخزونات و منتجات قيد التنفيذ	21 962 540,03	99 136,42	21 863 403,61
حسابات دائنة و استخدامات مماثلة	71 387 675,02		71 387 675,02
الزبائن -	47 707 238,93		47 707 238,93
الأخرون المدينون -	20 654 600,70		20 654 600,70
شاهها ما و الضرائب -	3025835,39		3 025 835,39
و أخرى دائنة حسابات - استخدامات مماثلة			
الموجودات و ما شاهها	83 790 771,18		83 790 771,18
- الأموال الموظفة و الأصول المالية الجارية الأخرى			
الخزينة -	83 790 771,18		83 790 771,18
مجموع الأصول الجارية	177 140 986,23	99 136,42	177 041 849,81
المجموع العام للأصول	217 183 334,10	32 825 209,65	184 358 124,45

جانب الخصوم.

الخصوم.	صافي N
رؤوس الأموال الخاصة	
رأس مال تم إصداره	2 000 000,00
نتيجة صافية / (نتيجة صافية حصة ا?مجمع)	1 068 601,40
رؤوس أموال خاصة أخرى / ترحيل من جديد	20 787 391,09
المجموع رؤوس الأموال الخاصة	23 855 992,49
الخصوم غير الجارية	
قروض و ديون مالية	117 151 283,81
ضرائب (مؤجلة و مرصود لها)	-7 525 535,22
ديون أخرى غير جارية	
مؤونات و منتجات ثابتة مسبقا	4 607 986,66
مجموع الخصوم غير الجارية (2)	114 233 735,25
الخصوم الجارية	
مؤونات و حسابات ملحقة	902 659,96
ضرائب	
ديون أخرى	45 365 736,75
خزينة سلبية	
مجموع الخصوم الجارية (3)	46 268 396,71
مجموع عام للخصوم	184 358 124,45

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق الممنوحة من طرف مصلحة المحاسبة.

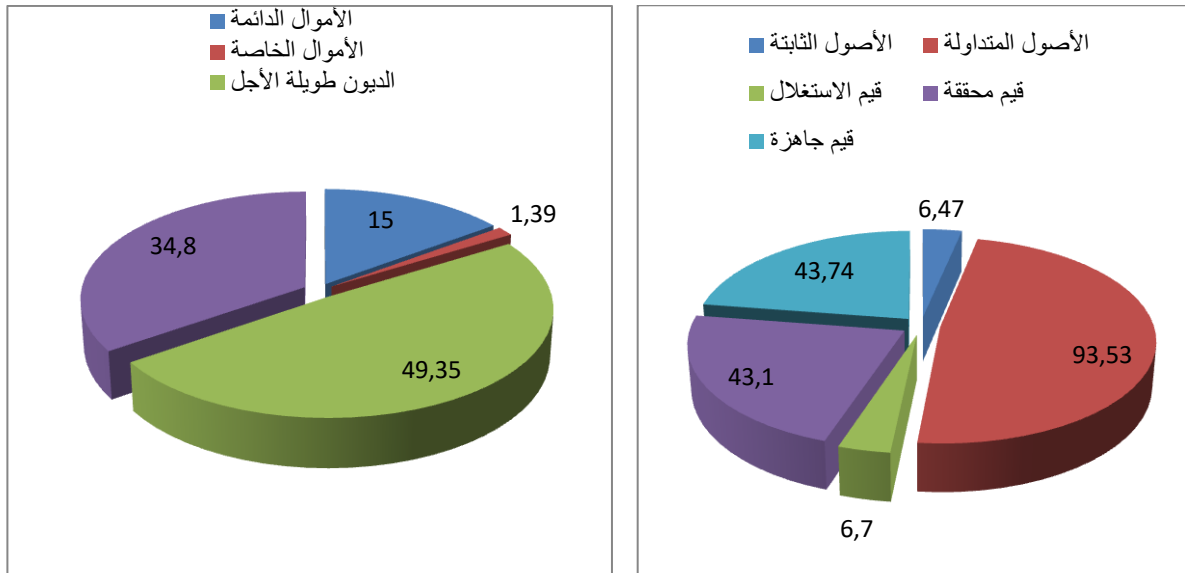
2- عرض الميزانية المالية المختصرة لسنة 2017.

الجدول رقم 03: الميزانية المالية المختصرة لسنة 2017

النسبة %	المبالغ	الموارد	النسبة %	المبالغ	الاستخدامات
15%	22 787 346.09	الأموال الدائمة.	6.47%	9298541,05	الأصول الثابتة
1.39%	200 000 000	الأموال الخاصة	93.53%	134 528 439,49	الأصول المتداولة
49.35%	70 983 423.13	الديون طويلة أجل	6.70%	9627708,18	قيم الاستغلال
34.80%	50 056 166.32	الديون قصيرة أجل	43.10%	61989584.59	قيم محققة
			43.74%	62910876,72	قيم جاهزة.
100%	143 826 980,54	المجموع العام	100%	143 826 980,54	المجموع العام

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق الممنوحة من طرف مصلحة المحاسبة.

الشكل رقم: 02 التمثيل البياني لميزانية المالية المختصرة لسنة 2017.



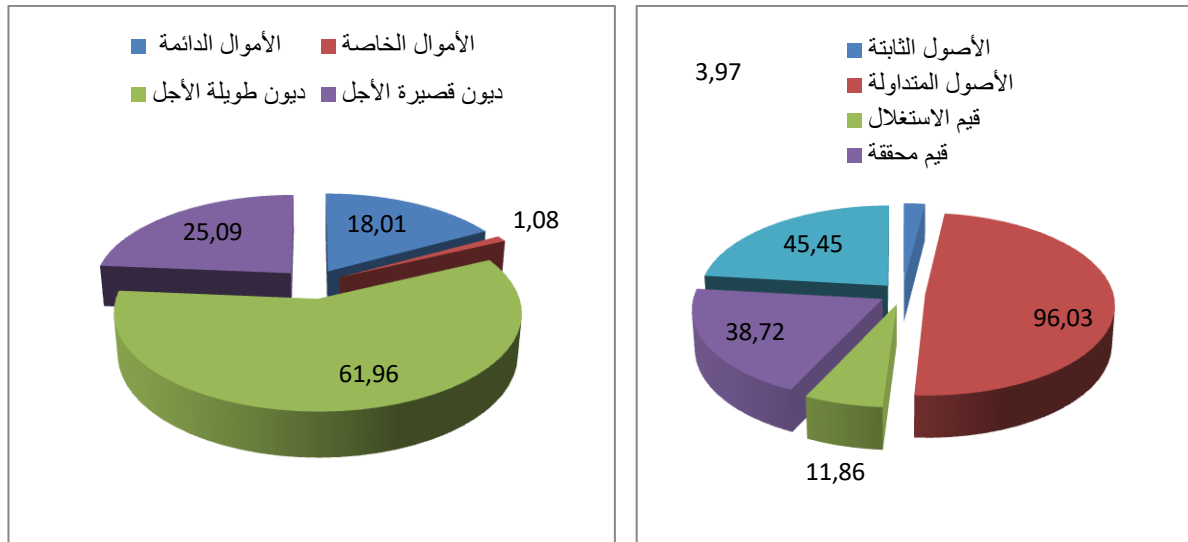
2- عرض الميزانية المالية المختصرة لسنة 2018.

الجدول رقم:04 الميزانية المالية المختصرة لسنة 2018.

النسبة	المبالغ	الموارد	النسبة	المبالغ	الاستخدامات
%18.01	23 855 992.49	الأموال الدائمة.	%3.97	7 316 274,64	الأصول الثابتة
%1.08	200 000 000	الأموال الخاصة	%96.03	177 041 849,81	الأصول المتداولة
%61.96	114 233 735.25	ديون طويلة أجل	%11.86	21863403,61	قيم الاستغلال
%25.09	46 268 396.71	ديون قصيرة أجل	%38.72	71387675.02	قيم محققة
			%45.45	83 790 771,18	قيم جاهزة.
%100	184 358 124,45	المجموع العام	%100	184 358 124,45	المجموع العام

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق الممنوحة من طرف مصلحة المحاسبة.

الشكل رقم 03: التمثيل البياني لميزانية المختصرة لسنة 2018.



المطلب الثاني: التشخيص المالي لمؤسسة الانتاج وتوزيع مواد البناء DIVINDUS DMC

1- التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي

1-1 رأس المال العامل: يعتبر رأسمال العامل مؤشرا أساسيا للتشخيص و تقييم التوازنات داخل المؤسسة

وهو ذلك المقدار الفائض من الموارد المالية الدائمة بعد تمويل الاحتياجات المالية الدائمة.

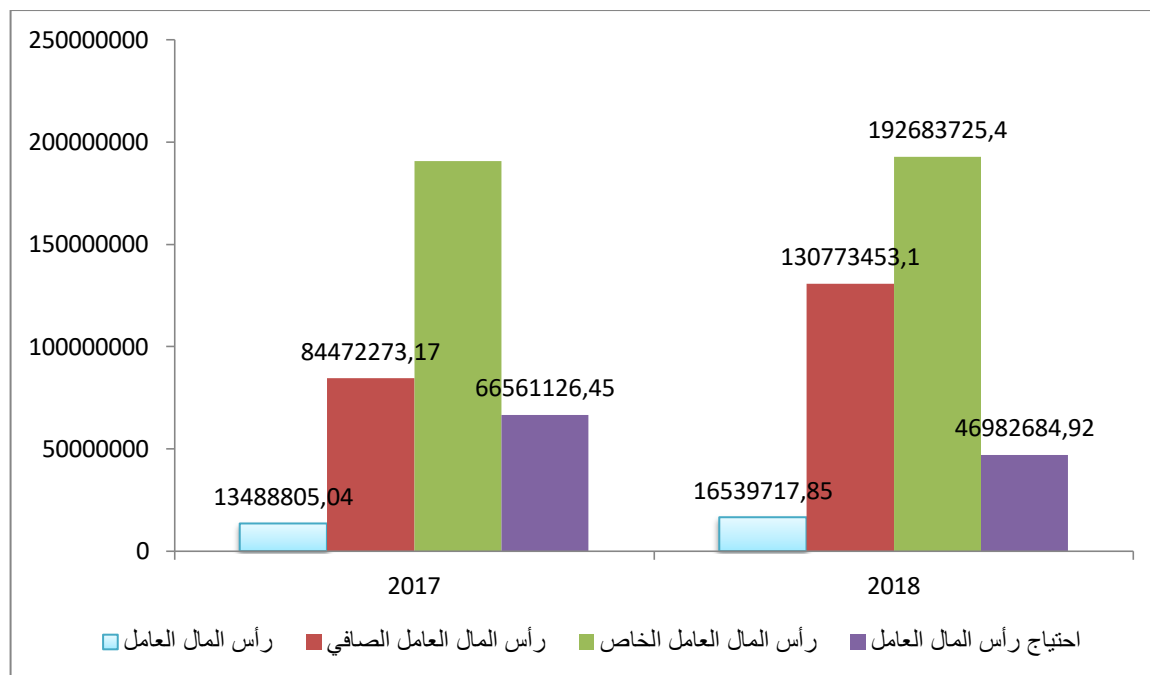
الجدول رقم 05: حساب أنواع رأس المال العامل خلال الفترة 2017-2018.

أنواع رأس المال العامل.			
التعليق.	2018	2017.	السنوات البيان.
1-رأس المال العامل=أموال الدائمة – أصول المتداولة.			
نلاحظ أن رأس المال العامل موجب و مرتفع في سنة 2018 ، وهذا ما يدل أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل و يدل أيضا على وجود فائض مادي بعد تمويل الاستثمارات عن طريق الأموال الدائمة.	23 855 992.49	22 787 346.09	الأموال الدائمة
	7 316 274.64	9 298 541.05	الأصول الثابتة
	16 539 717.85	13 488 805.04	رأس المال العامل.
2-رأس المال العامل الصافي= أصول متداولة- ديون قصيرة الأجل.			
بالنسبة لرأس المال العامل الصافي نلاحظ أن مؤسسة مولت احتياجاتها الطويلة المدى باستخدام مواردها الطويل المدى، حققت فائض مالي يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية.	177 041 849.81	134 528 439.49	الأصول الثابتة
	46 268 396.71	50 056 166.32	ديون قصيرة الأجل.
	130 773 453.1	84 472 273.17	رأس المال العامل الصافي.
3-رأس المال العامل الخاص=أموال الخاصة – أصول الثابتة..			
ان رأس المال العامل الخاص في سنة 2018 قد ارتفع جدا، أي أن المؤسسة تعتمد على أموالها الخاصة في تمويل استثماراتها.	200 000 000	200 000 000	أموال الخاصة
	7 316 274.64	9 298 541.05	أصول الثابتة.
	192 683 725.36	190 701 458.95	رأس المال العامل الخاص.

احتياج رأس المال العامل = (قيم الاستغلال + قيم محققة) - ديون قصيرة الأجل.			
قيم الاستغلال + قيم محققة	292.77 617 71	93 251 078.63	إن قيم احتياجات رأس المال العامل قد انخفضت و هذا راجع إلى انخفاض في كل من احتياجات التمويل و موارد التمويل و هذه الوضعية تستلزم على المؤسسة القيام بتخفيض قيمة التمويل إما عن طريق تخفيض قيمة المخزونات أو تخفيض قيمة الحقوق لدى الغير.
ديون قصيرة الأجل	50 056 166.32	46 268 396.71	
احتياج رأس المال العامل	66 561 126.45	46 982 684.92	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق الممنوحة من طرف مصلحة المحاسبة.

الشكل رقم 04: التمثيل البياني لأنواع رأس المال العامل خلال الفترة 2017-2018.



المصدر: من إعداد الطالبة.

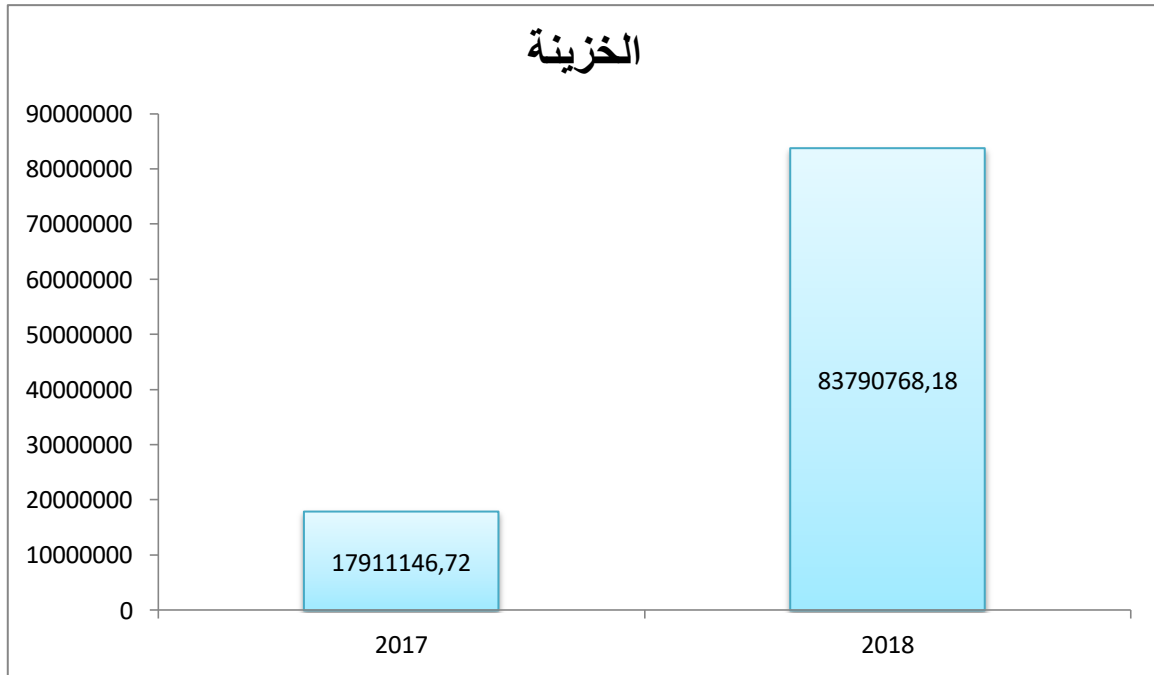
2- الخزينة: هي مجموع القيم التي تستطيع المؤسسة التصرف فيها خلال دورة الاستغلال، ويمكن حساب خزينة المؤسسة خلال فترة الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 05: حساب الخزينة خلال الفترة 2017 و 2018.

السنوات	2017	2018
رأس المال العامل الصافي	84 472 273.17	130 773 453.1
احتياج رأس المال العامل	66 561 126.45	46 982 684.92
الخزينة	17 911 146.72	83 790 768.18

المصدر: من اعداد الطالبة.

الشكل رقم: التمثيل البياني للخزينة خلال الفترة 2017 و 2018



التحليل: نلاحظ أن الخزينة خلال السنتين موجبة وهي وضعية حسنة للمؤسسة بحيث نلاحظ زيادة قيمة الخزينة في سنة 2018 ، يعود السبب أيضا في هذا الارتفاع إلى زيادة في القيم الجاهزة خلال تلك السنة.

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن المؤسسة في وضعية تسمح لها ليس فقط بتمويل الاستغلال ولكن هذا الفائض في القيم المتاحة يمكنها من مواجهة الحالات الاستثنائية التي قد تقع فيها.

المطلب الثالث: اتخاذ القرار من خلال النسب المالية.

1- نسب السيولة: تقوم هذه النسبة على معرفة قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها في آجالها محددة

وسوف يتم العرف على نسب السيولة للمؤسسة من خلال الجدول التالي:

1-1 حساب نسب السيولة.

الجدول رقم 07: حساب نسب السيولة خلال الفترة 2017-2018.

أنواع نسب السيولة.		السنوات. النسب
2018	2017	
<u>177 041 849.81</u> 46 268 396.71 % 3.82=	<u>134 528 439.49</u> 50 056 166 .32 % 2.68=	النسب التداول= الأصول المتداولة / ديون قصيرة الأجل.
<u>21863403,61-177 041 849.81</u> 46 268 396.71 %3.35=	<u>9627708,18-134 528 439.49</u> 50 056 166 .32 %2.49=	نسبة السيولة السريعة= (الأصول المتداولة – المخزونات)/ ديون قصيرة الأجل
<u>83 790 771.18</u> 46 268 396.71 %1.81=	<u>62 910 876.72</u> 50 056 166 .32 %1.25=	نسبة السيولة الجاهزة= قيم جاهزة / ديون قصيرة الأجل.

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على الميزانيات المالية.

2-1 تحليل نسب السيولة.

أ-تحليل نسبة التداول: تعبر هذه النسبة على عدد المرات التي تستطيع فيها الاستخدامات المتداولة تغطية الموارد المتداولة. نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة التداول قد ارتفعت من 2.68 إلى 3.82 هذا يدل على قدرة المؤسسة على مواجهة أخطار سداد الالتزامات المتداولة المفاجئ دون الحاجة إلى تحويل جزء من الأصول الثابتة إلى سيولة أو الحصول على قروض جديدة.

ب-تحليل نسبة السيولة السريعة: من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن قيمة النسبة في سنة 2017 قدرت بـ 2.49 وهي أقل من المقياس المناسب للسيولة السريعة فإنه مؤشر سيئ، وهذا يعني بأن الأصول سريعة التحول لا تكفي لتغطية الخصوم الجارية، أما في سنة 2018 قدرت نسبة بـ 3.35 نلاحظ أن النسبة جيدة و باستطاعة المؤسسة تسديد ديونها من دون الاعتماد على المخزون.

ت- تحليل نسبة السيولة الجاهزة: من خلال الجدول المذكور أعلاه نلاحظ أن نسبة السيولة الجاهزة للمؤسسة لسنتين 2017 و 2018 تقدر ما بين 1.25 و 1.81 وهي نسبة مرتفعة و مؤشر جيد وهنا المؤسسة

تعتمد على القيم الجاهزة المتوفرة لديها للوفاء بالالتزامات القصيرة الأجل دون اللجوء إلى بيع جزء من مخزونها أو تحصيل مدنيها.

2- نسب النشاط: تكمن أهميتها في كونها أداة قياس إدارة المؤسسة في استغلال موارد أو إدارة موجوداتها حيث تحدد مقدار مساهمة كل عنصر مستثمر ضمن أصول المؤسسة في تحقيق رقم الأعمال، ويتم تحديد مختلف هذه النسب في الجدول التالي:

1-2 حساب نسب النشاط.

الجدول رقم 08: حساب نسب النشاط.

أنواع نسب النشاط.			
معدل دوران إجمالي الأصول.	معدل دوران الأصول غير الجارية.	معدل دوران الأصول الجارية.	
رقم الأعمال / إجمالي الأصول.	رقم الأعمال / أصول غير الجارية	رقم الأعمال / مجموع أصول الجارية	العلاقة
$\frac{85433668,17}{143\ 826\ 980,54}$ <p>=0.59</p>	$\frac{85433668,17}{9\ 298\ 541,05}$ <p>=9.18</p>	$\frac{85433668,17}{134\ 528\ 439,49}$ <p>=0.63</p>	2017
$\frac{99\ 168\ 606,29}{184\ 358\ 124,45}$ <p>=0.53</p>	$\frac{99\ 168\ 606,29}{7\ 316\ 274,64}$ <p>=13.55</p>	$\frac{99\ 168\ 606,29}{177\ 041\ 849,81}$ <p>=0.56</p>	2018

المصدر من إعداد الطالبة.

2-2 تحليل: نلاحظ أن معدل دوران إجمالي الأصول قد انخفض من 0.95 إلى 0.93 وهذا راجع لعدم قدرة المؤسسة في استخدام أصولها لتوليد المبيعات أو الإيرادات.

نلاحظ أن معدل دوران الأصول غير الجارية مرتفع وهذا راجع لكفاءة المؤسسة في استخدام الموجودات الثابتة في عملياتها الانتاجية الجارية.

نلاحظ معدل دوران الأصول الجارية قد انخفض و هذا راجع لعدم قدرات المؤسسة في استغلال الأصول المتداولة في خلق المبيعات.

3- نسب المردودية.

1-3 حساب نسب المردودية.

الجدول رقم: 09: نسب المردودية لسنتين 2017- 2018.

أنواع نسب المردودية		
المردودية الاقتصادية= نتيجة الصافية / مجموع الأصول	المردودية المالية= نتيجة الصافية/ الأموال الخاصة.	
0.03=143 826 980.54÷4 472 891,55	0.02=200 000 000÷4 364 952.36	2017
0.005=184 358 124.45÷933 945,43	0.004=200 000 000÷851271.45	2018
نلاحظ أن المردودية الاقتصادية موجبة و مرتفعة في سنة 2017 و هذا دليل على أن نتيجة الصافية مرتفعة مقارنة مع مجموع الأصول، أما في سنة 2018 نلاحظ أن نتيجة موجبة إلا أنها انخفضت وهذا راجع لإنخفاض نتيجة صافية مقارنة مع مجموع الأصول	نلاحظ أن المردودية المالية موجبة في سنة 2017 إلا أنها مرتفعة و هذا دليل على ان النتيجة الصافية ارتفعت مقارنة بالأموال الخاصة ، أما في سنة 2018 نلاحظ أن نتيجة موجبة إلا أنها انخفضت وهذا راجع لإنخفاض النتيجة الصافية مقارنة بالأموال الخاصة.	التحليل.

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على الوثائق الممنوحة من طرف مصلحة المحاسبة.

خلاصة الفصل:

من خلال قيامنا بتحليل وتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة باستخدام أدوات التشخيص المالي يمكن القول أن المؤسسة قد تمكنت من تحقيق التوازن المالي خلال فترة الدراسة 2017 و 2018، وذلك من خلال تحقيقها لخزينة صافية موجبة، فإن النتيجة العامة التي وصلنا لتمثل في ايجابيات و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- توفر رأس المال العامل الذي يحقق لها هامش الأمان.
- تمتعها بخزينة موجبة مما يبين أن حالتها المالية جيدة.
- عدم اللجوء إلى البنك نظرا للسيولة التي بحوزتها.
- تحقيق مردودية حسنة وذلك تبعا لما تبينه المؤشرات المدروسة.

وفي الأخير يمكن القول أن رغم بعض النقائص التي تم تسجيلها فيما يخص أداء المؤسسة إلا أنها تبقى في وضعية تسمح لها بالقيام بوظائفها مختلفة دون أي صعوبات.

خاتمة العامة.

من خلال دراستنا النظرية و التطبيقية لموضوعنا في تأثير التشخيص المالي على إتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية تبين لنا بوضوح لها الأهمية البالغة لتطبيق و اتباع الأساليب التشخيص المالي و مؤشرات، كل ذلك لتحقيق الأهداف و الاستراتيجيات و بالتالي الحصول على النتائج الجيدة.

إن القيام بعملية التشخيص المالي تسمح لنا من التأكد من استعمال الموارد المالية و البشرية للمؤسسة استعمالا عقلانيا و فعالا، و كذلك تدارك الانحرافات غير المسموح بها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك باستخدام مختلف التقنيات و الوسائل الكمية و الكيفية.

إن دور التشخيص المالي لا يكمن فقط في تشخيص الوظائف الأساسية، و إنما يتمثل في توضيح القدرات التي يجب أن تأخذ في الإطار التقديري، و التدخل في تنظيم النظام المحاسبي و مراقبة إنجاز الأهداف.

و عليه يمكن تلخيص التشخيص المالي بأنه عملية معالجة البيانات المتاحة عن مؤسسة ما لأجل الحصول على المعلومات تستعمل في عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية لذا فإنه يعتبر أداة لكشف عن مواطن القوة و الضعف في المركز المالي للمؤسسة.

نتائج الدراسة:

من خلال هذا البحث نستخلص النتائج التالية:

- ❖ إن التشخيص المالي عبارة عن عملية معالجة للبيانات المالية المتاحة عن المؤسسة ما للحصول على المعلومات تستعمل في إتخاذ القرارات و تقييم أداء المؤسسات.
- ❖ تحليل الميزانية المالية تساعد على تقييم أداء المؤسسات بإعتبارها القاعدة المعلوماتية بحيث يظهر التشخيص المالي تلك المعلومات لنقاط القوة و الضعف للمؤسسة.
- ❖ رأس المال العامل موجب خلال الفترة 2017-2018 هذه الوضعية تعتبر ايجابية لأن المؤسسة تستطيع تمويل كل احتياجات الدورة بمواردها مع بعض السلبية أيضا لأن رأس المال العامل فائض من الأموال المجمدة غير المستغلة.
- ❖ المؤسسة تتمتع باستقلالية مالية اتجاه دائنيها مما يسمح لها بالحصول على الديون عند الحاجة.

التوصيات

من خلال دراستنا للجوانب المتعددة لهذا الموضوع، يمكننا الخروج بجملة من التوصيات و الاقتراحات أهمها:

- ❖ ينبغي الاستفادة من التشخيص المالي في عملية مواجهة المخاطر المالية التي قد تحدث للمؤسسة عن طريق تقييم الأداء و ذلك من خلال استخدام مؤشرات التشخيص المالي المختلفة.

- ❖ التركيز على مؤشرات التشخيص المالي لأنها توضح لنا نقاط القوة ونقاط الضعف وهذا ما يساعد المديرين في معالجة نقاط الضعف واتخاذ القرارات التصحيحية ومراقبة نشاط المؤسسة.
- ❖ تدريب متخذي القرارات الاستراتيجية في مجال التشخيص المالي و عقد دورات في مجال اتخاذ القرارات مما يساهم في زيادة قدرة متخذي القرارات على التعامل بفعالية مع نتائج التشخيص المالي.
- ❖ بالإضافة إلى هذا نقترح على المؤسسة أن تولي أهمية كبيرة للتشخيص المالي وذلك بتخصيص مصلحة خاصة له من أجل معرفة الوضعية المالية للمؤسسة بصفة مستمرة من أجل الكشف على مواطن القوة والضعف ومعالجتها.

قائمة المراجع

الكتب.

- الغزالي محمد ، التسيير المحاسبي و المالي، الديوان الوطني للمطبوعات، طبعة الأولى، الجزائر سنة 2012-2013 .
- علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، المعرف السوقية والقرارات الاستراتيجية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأول سنة 2011.
- كمال حمادي، التشخيص المالي، دار النشر السلام ، الجزائر، سنة 2001.

المذكرات

- دردوري لحسن، التشخيص المالي، مطبوعة لطلبة سنة أولى ماستر تخصص مالية و حاكمية المؤسسة ومالية و اقتصاد دولي، جامعة محمد حيزر بسكرة، سنة 2014-2015.
- باديس سمية، بن عبد الله شافية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر دور التقييم المالي للمؤسسة في اتخاذ القرارات، جامعة البويرة- الجزائر سنة 2014-2015.
- بلجيلالي محمد، التشخيص المالي في المؤسسة ومدى مساهمته في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة وهران 2، الجزائر، سنة 2016-2017.
- بن عودة فيصل، تأثير التشخيص المالي على جودة القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، سنة 2016-2017، ص-ص 44-45 .
- خليدة بودبوز، التشخيص المالي في البنوك التجارية من منظور SCF، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي سنة 2014-2015.
- عبد العفار عمر، إدارة المعرفة ودورها في القرارات الاستراتيجية، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس المعهد العالي للدراسات السياسية الدولية، الجامعة المستنصرية، سنة 2004.
- عديلة مدور، مذكرة لنيل شهادة الماستر، أهمية اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة، جامعة محمد خيضر- بسكرة- الجزائر سنة 2012-2013.

النصوص القانونية.

القانون 11-07، المتضمن النظام المحاسبي المالي، المادة 33، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 74، 25 ماي 2007،
القانون 11-07، المتضمن النظام المحاسبي المالي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 28،
27 ماي 2007

المجلات.

بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، مجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية،
العدد 07، سنة 2016.
رائد عبد الخالق عبدالله، دور المصدر في الحصول على المعلومات من أجل صناعة القرار الاستراتيجي، مجلة
الهدهد، العدد التاسع، سنة 199.

الملاحق

SPA GROUPE INDUSTRIES LOCALES
FILIALE : DIVINDUS - DMC SPA
UNITE MOSTAGANEM

الملحق رقم 01.

الميزانية المالية لسنة 2017.
 جانب الأصول.

المبلغ الصافي N	اهتلاك رصيد N	المبلغ الإجمالي	الأصول
			أصول غير جارية
			فارق بين الاقتناء - المنتج الإيجابي أو السلبي
61 500,00	63 500,00	125 000,00	تثبيتات معنوية
9 237 041,05	30 442 806,82	39 679 847,87	تثبيتات عينية
			أراض -
662 051,79	73 561,31	735 613,10	مبان -
8 574 989,26	30 369 245,51	38 944 234,77	أخرى عينية تثبيتات -
			تثبيتات ممنوح امتيازها
			تثبيتات يجري إنجازها
			تثبيتات مالية
			معادلة موضع موضوعة سندات -
			دائنة وحسابات أخرى مساهمات - بها ملحقة
			مثبتة أخرى سندات -
			أخرى مالية أصول قروض و - جارية غير
9 298 541,05	30 506 306,82	39 804 847,87	مجموع الأصول غير الجارية
			أصول جارية
9 627 708,18	93 157,84	9 720 866,02	مخزونات و منتجات قيد التنفيذ
61 989 854,59		61 989 854,59	حسابات دائنة و استخدامات مماثلة
40 162 397,08		40 162 397,08	الزبائن -
21 827 457,51		21 827 457,51	الآخرون المدينون -
			شابهها ما و الضرائب -
			و أخرى دائنة حسابات - استخدامات مماثلة
62 910 876,72		62 910 876,72	الموجودات و ما شابهها
			الأصول و الموظفة الأموال - الأخرى الجارية المالية
62 910 876,72		62 910 876,72	الخزينة -
134 528 439,49	93 157,84	134 621 597,33	مجموع الأصول الجارية
143 826 980,54	30 599 464,66	174 426 445,20	المجموع العام للأصول

SPA GROUPE INDUSTRIES LOCALES
FILIALE : DIVINDUS - DMC SPA
UNITE MOSTAGANEM

الملحق رقم 01.

جانب الخصوم.

المبلغ الصافي N	الخصوم
	رؤوس الأموال الخاصة
2 000 000,00	رأس مال تم إصداره
	رأس مال غير مستعان به
	علاوات و احتياطات - احتياطات مدمجة (1)
	فوارق إعادة التقييم
	فارق المعادلة (1)
4 661 996,60	نتيجة صافية / (نتيجة صافية حصة ا?مجمع)
16 125 394,49	رؤوس أموال خاصة أخرى / ترحيل من جديد
	حصة الشركة المدمجة (1)
	حصة ذوي الأقلية (1)
22 787 391,09	المجموع (1)
	الخصوم غير الجارية
67 911 984,67	قروض و ديون مالية
-1 308 205,27	ضرائب (مؤجلة و مرصود لها)
	ديون أخرى غير جارية
4 379 643,73	مؤونات و منتجات ثابتة مسبقا
70 983 423,13	مجموع الخصوم غير الجارية (2)
	الخصوم الجارية
1 998 756,81	مؤونات و حسابات ملحقة
4 629 509,34	ضرائب
43 427 900,17	ديون أخرى
	خزينة سلبية
50 056 166,32	مجموع الخصوم الجارية (3)
143 826 980,54	مجموع عام للخصوم

SPA GROUPE INDUSTRIES LOCALES
FILIALE : DIVINDUS - DMC SPA
UNITE MOSTAGANEM

الملحق رقم 02.

الميزانية المالية لسنة 2018.

جانب الأصول.

المبلغ الصافي N	اهتلاك رصيد N	المبلغ الإجمالي N	الأصول
			أصول غير جارية
			فارق بين الاقتناء - المنتج الإيجابي أو السلبي
36 500,00	88 500,00	125 000,00	تثبيتات معنوية
7 279 774,64	32 637 573,23	39 917 347,87	تثبيتات عينية
			أراضي
588 490,48	147 122,62	735 613,10	مباني .
6 691 284,16	32 490 450,61	39 181 734,77	- تثبيتات عينية أخرى
			تثبيتات ممنوح امتيازها
			تثبيتات جاري إنجازها
			تثبيتات مالية
			- سندات أخرى مثبتة
			- قروض و أصول مالية أخرى غير جارية
7 316 274,64	32 726 073,23	40 042 347,87	مجموع الأصول غير الجارية
			أصول جارية
21 863 403,61	99 136,42	21 962 540,03	مخزونات و منتجات قيد التنفيذ
71 387 675,02		71 387 675,02	حسابات دائنة و استخدامات مماثلة
47 707 238,93		47 707 238,93	- الزبائن
20 654 600,70		20 654 600,70	- المدينون الآخرون
3 025 835,39		3025835,39	- الضرائب و ما شابهها
			- حسابات دائنة أخرى و استخدامات مماثلة
83 790 771,18		83 790 771,18	الموجودات و ما شابهها
			- الأموال الموظفة و الأصول المالية الجارية الأخرى
83 790 771,18		83 790 771,18	- الخزينة
177 041 849,81	99 136,42	177 140 986,23	مجموع الأصول الجارية
184 358 124,45	32 825 209,65	217 183 334,10	المجموع العام للأصول

SPA GROUPE INDUSTRIES LOCALES
FILIALE : DIVINDUS - DMC SPA
UNITE MOSTAGANEM

الملحق رقم 02.

الميزانية المالية لسنة 2018.

جانب الأصول.

صافي N	الخصوم
	رؤوس الأموال الخاصة
2 000 000,00	رأس مال تم إصداره
	رأس مال غير مستعان به
	علاوات و احتياطات - احتياطات مدمجة (1)
	فوارق إعادة التقييم
	فارق المعادلة (1)
1 068 601,40	نتيجة صافية / (نتيجة صافية حصة ا?مجمع)
20 787 391,09	رؤوس أموال خاصة أخرى / ترحيل من جديد
	حصة الشركة المدمجة (1)
	حصة ذوي الأقلية (1)
23 855 992,49	المجموع رؤوس الأموال الخاصة
	الخصوم غير الجارية
117 151 283,81	قروض و ديون مالية
-7 525 535,22	ضرائب (مؤجلة و مرصود لها)
	ديون أخرى غير جارية
4 607 986,66	مؤونات و منتجات ثابتة مسبقا
114 233 735,25	مجموع الخصوم غير الجارية (2)
	الخصوم الجارية
902 659,96	مؤونات و حسابات ملحقة
	ضرائب
45 365 736,75	ديون أخرى
	خزينة سلبية
46 268 396,71	مجموع الخصوم الجارية (3)
184 358 124,45	مجموع عام للخصوم

الملخص.

الهدف من هذه الدراسة مساهمة التشخيص المالي للميزانية في اتخاذ القرارات المالية، كيفية إتخاذ القرار استراتيجي بدقة اعتمادا على التشخيص المالي للميزانية، وكما يعد من أهم القرارات في المؤسسة، فمتخذوا القرارات يعتمدون على التشخيص المالي في اتخاذ قراراتهم ، فهو يعمل على تحديد اوضاع المؤسسة بشكل دقيق، وذلك من خلال تطبيق أدواته المستخدمة المتمثلة في النسب المالية و التوازنات المالية على المعلومات المحاسبية للميزانية، مما يسمح بالاعتماد على نتائجه لاتخاذ القرار وذلك بتحديد البديل المناسب و الذي يتماشى مع وضعيتها و تسيير أمورها في أحسن الظروف، وهنا يظهر أن لتشخيص المالي أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة

الكلمات المفتاحية: التشخيص المالي ، إتخاذ القرارات الاستراتيجية.

.Résumé

L'objectif de cette étude est de contribuer au diagnostic financier du budget dans la prise de décision financière, comment prendre une décision stratégique avec précision en fonction du diagnostic financier du budget. Etant l'une des décisions les plus importantes de l'institution, les décideurs s'appuient sur un diagnostic financier pour la prise de décision. En appliquant les outils utilisés dans les ratios financiers et les soldes financiers aux informations comptables du budget, permettant ainsi de s'appuyer sur les résultats de la décision pour déterminer l'alternative appropriée, en adéquation avec la situation et la gérer dans les meilleures conditions Ici, montre que le diagnostic financier d'une grande importance dans la prise de décisions stratégiques dans l'organisation.

Mots-clés: Diagnostic financier, prise de décision stratégique.