جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية و المحاسبة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة :علوم مالية و محاسبة التخصص :تدقيق محاسبي و مراقبة التسيير

دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه –مستغانم–

مقدمة من طرف الطالبتين:
- بن داني نزيهة
- بن صديق حنان

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة
رئيس	بن شني يوسف	أستاذ محاضر (أ)	مستغانم
مقرر	مقراد عبد الله	أستاذ مساعد (ب)	مستغانم
مناقش	ملاحي رقية	أستاذة محاضرة(أ)	مستغانم

السنة الجامعية: 2020 - 2021

الشكر و التقدير

بعد الحمد الله والثناء عليه، والصلاة و السلام على نبينا محمدا صلى الله عليه وسلم و على اله صحبه أجمعين. نتوجه بالشكر و التقدير إلى كل من ساعدنا لانجاز هذا البحث و نخص بالذكر الأستاذ مقراد عبد الله لتفضله بالإشراف علينا، وكل الأساتذة الذين حرصوا على تلقينا العلم و المعرفة.

والى الوالدين الحبيبين الممتنين لهما بمساندتها بحبهما وعطفهما لنا.

دعوانا الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين سيدنا محمد أفضل الصلاة و السلام و أزكى التسليم.

إهداء

ها هنا تنتهي مسيرتنا الدراسية الشكر لله أولا اهدي تخرجي إلى والدي من ساندني طوال حياتي والذي لم يرفض لي طلبا يوما من الأيام والذي يردد دائما انأ راضيا عليك في الدنيا والآخرة والذي ينتظر مني هذه اللحظات لكي يشاركني أفراحي وهو والدي رحمه الله و إلى أمي الغالية يحفظها الله و إلى إخوتي و أخواتي الذين دعموني في الحياة الدراسية.

إلى كل الأساتذة الذين درسوني من السنة الأولى إلى غاية سنة تخرجي الأساتذة و الدكاترة الكرام .

إلى الأستاذ المؤطر الذي ساعدني على إنجاز هذا العمل.

نزيهة

إهداء

الحمد لله أكملت دراستي الجامعية وتخرجت اهدي تخرجي إلى أبي وأمي الغالية اللذان تعبوا حتى رأوني في هذه المرحلة والى أخي وأختي اللذين دعموني في مسيرتي الدراسية و الى كل رفاقي و إلى كل من أحجم عن كتابتهم قلمي و لم يتغيبوا عن ذهني....

إلى كل الأساتذة الذين درسوني من السنة الأولى إلى غاية سنة تخرجي الأساتذة و الدكاترة الكرام.

إلى الأستاذ المؤطر الذي ساعدني على إنجاز هذا العمل.

حنان

فهرس المحتويات

البيان	الصفحة
شكر و تقدير	
إهداء	
فهرس المحتويات	I
قائمة الأشكال و الجداول	III
الاختصار	V
المقدمة العامة	01
الفصل الأول: عموميات حول التحليل المالي	04
تمهيد	05
المبحث الأول: أساسيات التحليل المالي	06
المطلب الأول: مفهوم و أهمية التحليل المالي	06
المطلب الثاني: أهداف التحليل المالي و مقوماته	08
المطلب الثالث: أنواع التحليل المالي	10
المبحث الثاني: استعمالات التحليل المالي	12
المطلب الأول: مجالات التحليل المالي و منهجيته	12
المطلب الثاني: الأطراف المستخدمة للتحليل المالي	13
المطلب الثالث: نتائج التحليل المالي	15
المبحث الثالث: أساليب و أدوات التحليل المالي	16
المطلب الأول: القوائم المالية المستخدمة في التحليل المالي	16
المطلب الثاني: التحليل المالي بواسطة المؤشرات المالية	20
المطلب الثالث: التحليل المالي بواسطة النسب المالية	21
الخلاصة	25
الفصل الثاني: عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية	26
تمهيد	27
المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار	28
المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار	28
المطلب الثاني: أساليب و أهمية اتخاذ القرار	29
المطلب الثالث: أنواع و عناصر اتخاذ القرار	31
المبحث الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار و العوامل و المشكلات التي تواجهها	34
المطلب الأول: مراحل عملية اتخاذ القرار	34
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار	35
المطلب الثالث: المشاكل التي تواجه عملية اتخاذ القرار	36
المبحث الثالث: دور التحليل المالي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية	37
المطلب الأول: دور المؤشرات المالية في اتخاذ القرار و مراحل تقييمها	37
المطلب الثاني: دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية	37
المطلب الثالث: دور النسب المالية في اتخاذ القرار	38
خلاصة	40

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم	41
تمهيد	42
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم	43
المطلب الأول: لمحة حول مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم	43
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم	46
المطلب الثالث: عرض الميزانية و حسابات النتائج مؤسسة الجزائرية للمياه مستغانم	49
المبحث الثاني: دور التحليل المالي في اتخاذ القرار لمؤسسة الجزائرية للمياه مستغانم	53
المطلب الأول: دور المؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرار لمؤسسة الجزائرية للمياه مستغانم	53
المطلب الثاني: التحليل بوساطة النسب المالية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم	55
المطلب الثالث:اتخاذ القرار من خلال تحليل حسابات النتائج	57
خلاصة	60
الخاتمة العامة	61
المراجع	64
الملخص	

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1 - 1	أنواع التحليل المالي.	9
2 - 1	الأطراف المستخدمة للتحليل المالي.	12
1 - 2	مراحل عملية اتخاذ القرار	32
1 - 3	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة الجزائرية لمياه وحدة مستغانم	43

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1 - 1	الميزانية المالية المختصرة.	16
1 – 3	الإمكانيات المادية للمؤسسة بالنسبة للتسيير.	40
2 - 3	الإمكانيات المادية للمؤسسة بالنسبة لمنشات التقاعدية	41
3 - 3	الإمكانيات المادية للمؤسسة بالنسبة للموارد المائية.	41
4 - 3	الإمكانيات البشرية للمؤسسة.	42
5 - 3	ميزانية الاصول2016/2015.	45
6 - 3	ميزانية الخصوم2016/2015.	47
7 - 3	حساب النتائج 2016/2015.	48
8 - 3	الميزانية المالية بالكتل 2016/2015 .	50
9 - 3	التحليل بواسطة الاتجاهات2016/2015.	50
10 - 3	التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي2016/2015.	51
11 - 3	نسب الهيكلة.	52
12 - 3	نسب السيولة.	52
13 - 3	نسب المردودية.	53
14 - 3	نسب النشاط.	54
15 - 3	القيمة المضافة للاستغلال.	54
16–3	إجمالي فائض للاستغلال	54
17–3	النتيجة العملياتية	55
18–3	النتيجة الصافية للأنشطة العادية	55
19-3	النتيجة الصافية للسنة المالية	55
20-3	قدرة على التمويل الذاتي	56

الاختصار	الدلالة
FRNG	رأس المال العامل الإجمالي
BFR	احتياجات رأس المال
TN	الخزينة

تتزايد يوما بعد يوم أهمية الوظيفة المالية في المؤسسات، نتيجة للتطورات التي حدثت في أسواق رأس المال و العولمة الاقتصادية، و ما صاحبها من تعقد و توسع أنشطة الأعمال في عالمنا المعاصر، و في ظل سعى الإدارة إلى تعظيم ثروة الملاك كان لابد من الاهتمام بالوظيفة المالية في المؤسسات. فقد أصبح من الضروري على المحلل المالي التعرف على الوضع المالي للمؤسسة قبل التفكير في وضع الخطط و التنبؤات المستقبلية المالية و نتيجة لما شهدته المؤسسات الاقتصادية أصبحت النتائج التي تظهرها القوائم المالية للمؤسسة غير كافية على تقديم صورة حقيقية عن الوضعية المالية لها فوجب تدعيم تلك القوائم المالية بأدوات التحليل المالي .

لهذا يوجد ما يسمى بالتحليل المالي، الذي يساعد على تشخيص الحالة المالية المؤسسات وتحديد الاحتياجات المالية لها من خلال تحليل القوائم المالية، كما انه ذو أهمية كبيرة داخل المؤسسة، و يعتبر ضرورة قصوى للتخطيط المالي السليم ، بالإضافة إلى التعقيد الذي يصاحب عملية اتخاذ القرارات في عالم تزايدت فيه المنافسة و حالة عدم التأكد وخاصة أن النجاح و التقدم لا يكون صدفة أو حظ و إنما معمولا و مقصودا و يكون بعد إجراء دراسة دقيقة وتحليل قوائم المالية لاكتشاف نقاط قوة و استغلالها بشكل أفضل ، و لكن بالرغم من بساطة هذه الكلمة إلا أن عملية التحليل و تقييم الأداء عملية صعبة و معقدة في الواقع و يحتاج متخذ القرار المالي المرور بعدة مراحل و كذا مجموعة من مصادر مختلفة للتمكن من اتخاذ القرار المناسب و التسيير الجيد للمؤسسة.

❖ **الإشكالية:**

و بناءا على ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

- ما هو دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية؟

و من هذا يمكن طرح بعض التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو التحليل المالي ؟
- ما هي الأدوات المستخدمة في عملية التحليل ؟
- دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات للمؤسسة الاقتصادية ؟

❖ **الفرضيات:**

للإجابة على الإشكالية ارتأينا أن نضع الفرضيات التالية:

- التحليل المالي هو اكتشاف و تشخيص للوضعية المالية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة و ذلك باستخدام مؤشرات و أدوات.
- تمثل أدوات التحليل المالي الركيزة الأساسية لدعم قرارات المؤسسة .
- يعتبر دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة أهمية كبيرة للموصول الى نتائج صحيحة.

❖ **أهمية الدراسة :**

تكمن أهمية البحث فيما يلي :

- تناوله بالدراسة و التحليل لموضوع هام وهو التحليل المالي و دوره في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة.
- كيفية استغلال متخذي القرارات لنتائج الصادرة من التحليل المالي لإعطاء دقة في القرارات المالية المتخذة.
- أهمية ودور التحليل المالي في اتخاذ القرار.

❖ **هدف الدراسة:**

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في محاولة إظهار أهمية التحليل المالي في اتخاذ القرار لمؤسسة.

❖ **منهجية الدراسة :**

و لمعالجة موضوع مذكرتنا هذا و الإجابة على الإشكالية اتبعنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي و ذلك بالاعتماد على المراجع الخاصة بالتحليل المالي بصفة عامة وهذا بالاعتماد على الميزانية المحاسبية و جدول حسابات النتائج للفترة المدروسة بالإضافة إلى معلومات تخص موضوعنا.

❖ **صعوبات الدراسة:**

- نقص بعض المراجع خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرار.

❖ **دراسات سابقة:**

نظرا للدراسات التي تناولت موضوع التحليل المالي و أثره على اتخاذ القرارات، سنحاول في هذا الجزء التطرق إلى دراسات سابقة و التي تمكننا من الحصول على مختلف المصادر.

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

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

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

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

- عبد الرحمان حمزة شمس الدين، مذكرة نيل شهادة ماستر، جامعة مستغانم ، 2015 – 2016.

عنوان هذه الرسالة (دور أدوات التحليل المالي في تقييم المؤسسة الاقتصادية)، حيث حاولت دراسة مدى دور أدوات التحليل المالي في تقييم المؤسسة.

❖ **هيكل البحث :**

انطلاقا من الأهداف المرجوة من الموضوع ولمعالجة الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية ولاختبار الفرضيات تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول،فصلين للجانب النظري و فصل للجانب التطبيقي و هي على النحو التالي:

- **الفصل الأول:** و الذي سيتم التطرق فيه لدراسة التحليل المالي من خلال التطرق إلى مفهوم التحليل المالي، استعمالاته و أدواته من مؤشرات التوازن المالي و النسب المالية.
- **الفصل الثاني:** سيخصص هذا الفصل للتطرق إلى مفهوم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية و أنواعه، و كذا دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات.
- **الفصل الثالث:** سيخصص هذا الفصل إلى الدراسة لدراسة سابقة على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه، و هذا من خلال تقديم عام للمؤسسة و هيكلها التنظيمي، و التطرق إلى استعمال أدوات التحليل المالي في اتخاذ القرارات و مختلف النتائج المتوصل إليها.

ننهي الدراسة بخاتمة استطعنا من خلالها استخراج أهم الأفكار التي تضمنها البحث كما نقوم بالإجابة على الإشكالية المطروحة في المقدمة من خلال اختبار فرضيات البحث إضافة إلى جملة من النتائج و الاقتراحات.

الفصل الاول

عموميات حول التحليل المالي

تمهيد:

يعتبر التحليل المالي الخطوة الرئيسية التي يبنى عليها المدير المالي القواعد السليمة و هو أداة لتشخيص الوضعية المالية الماضية والحاضرة للمؤسسة و في اتخاذ القرارات المستقبلية و لا تقتصر أهمية التحليل المالي على إدارة الشركة فقط بل تتعدى مساهمين و دائنين من خلال القوائم المالية التي يتم تحليلها باستعمال أدوات تحليلية من قبل محللين.

و سنحاول دراسة مختلف جوانب التحليل المالي في هذا الفصل من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث، و هي كالتالي:

- **المبحث الأول :**أساسيات التحليل المالي .
- **المبحث الثاني :**استعمالات التحليل المالي.
- **المبحث الثالث :**وسائل وأدوات التحليل المالي.

المبحث الأول: أساسيات التحليل المالي.

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم و أهمية التحليل المالي و أنواعه، و كذلك مقومات و أهداف التحليل المالي.

المطلب الأول: مفهوم و أهمية التحليل المالي.

أولا: مفهوم التحليل المالي.

يرتبط التحليل المالي ارتباطا وثيقا بحاجة الأطراف المختلفة التي لها علاقة بمشروع معين لمعرفة المتغيرات الاقتصادية التي حدثت في مسار أعماله خلال فترة زمنية معينة و توجهات تطوه مستقبلا و لمعرفة المتغيرات التاريخية و التنبؤ بالمستقبل فقد تم تعريف التحليل المالي في الكتابات المختصة بهذا المجال في مجموعة من التعاريف تختلف باختلاف المنهج العلمي المتبع يمكن اختصارها فيما يلي :

- التحليل المالي بأنه مجموعة من العمليات التي تعني بدراسة وفهم البيانات والمعلومات المالية المتاحة في القوائم المالية للمنشاة وتحليلها و تفسيرها حتى يمكن الاستفادة منها في الحكم على المنشاة المالي ومعلومات تساعد في اتخاذ القرار.[1]
- التحليل المالي هو عبارة عن عملية معالجة منظمة للبيانات المالية المتاحة عن مؤسسة ما للحصول على معلومات تستعمل في اتخاذ القرارات وتقييم أداء المؤسسات التجارية و الصناعية في الماضي و الحاضر , وكذلك في تشخيص أية مشكلة موجودة وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل .
- التحليل المالي يتضمن عملية تفسير القوائم المالية المنشورة وفهمها لأجل اتخاذ قرارات مستقبلية.[2]

و لهذا نستنتج مما سبق أن التحليل المالي بصورة مبسطة هو مجموع من الأساليب و الطرق الرياضية و الإحصائية التي يقوم بها محلل المالي على البيانات و القوائم المالية و الكشوف المالية من اجل تقييم أداء المؤسسات في الماضي و الحاضر و التنبؤ بالمستقبل.

ثانيا : لمحة تاريخية عن التحليل المالي:

لقد نشأ التحليل المالي في نهاية القرن التاسع عشر 19 حيث استعملت البنوك و المؤسسات المصرفية النسب المالية التي تبين أساسا قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها وذلك استنادا إلى كشوفاتها المحاسبية و لكن مع التطور الصناعي و التجاري اتضح عدم كفاية هذا التحليل و ظهرت في بداية العشرينات بعض الدراسات المبنية على العديد من المؤسسات ثم تطور الوضع و قاموا بتصنيف المؤسسات وفق القطاعات الاقتصادية أو النواحي الجغرافية مما ساعد على مقارنة بينهما كما نشأة التحليل المالي راجع إلى عدة أسباب و عوامل :

- **الثورة الصناعية:** أظهرت الثورة الصناعية في أوروبا الحاجة إلى رأس مال ضخم لإنشاء المصانع و تجهيزها وتمويل العملية الإنتاجية سعيا وراء الأرباح و بذلك تطور حجم المشروع الاقتصادي من منشاة فردية إلى شركة مساهمة كبيرة تجمع مدخرات ألاف المساهمين لاستثمراها على نطاق واسع ونظرا لنقص خبراتهم فقاموا لتفويض سلطة الإدارة إلى مجلس الإدارة فكانت القوائم المالية وسيلة الأساسية في متابعة أحوال المؤسسة وبالتالي ظهرت لحاجة إلى التحليل المالي.
- **التدخل الحكومي في طريقة عرض البيانات بالقوائم المالية:** إن نجاح وجود شركات المساهمة مرهون بثقة المساهمين بها، لهذا قامت الحكومة بالتدخل عن طريق إصدار

[1] هيثم محمد الزغبي، الإدارة و التحليل المالي، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 157.
[2] محمد الصيرفي. التحليل المالي وجهة نظر الإدارة المحاسبية. دار الفجر للنشر و التوزيع. القاهرة. 2014. ص 113.

تشريعات خاصة بضرورة مراجعة حسابات هذا الشركة بواسطة مراقب خارجي و أيضا نصت على تحديد كيفية عرض البيانات بالقوائم المالية لضمان إعطاء صورة واضحة للمساهمين عن الوضع المالي لشركتهم و نتائج أعمالها بشكل دقيق، مما ساعد ذلك في الحاجة إلى تحليل تلك القوائم المالية.

- **الأسواق المالية:** تهتم الأسواق المالية بالمستثمرون إذ هم أكثر الأطراف الذين يحققون الأرباح نتيجة استثمارهم في الأوراق المالية، كما أنهم أكثر الأطراف الذين يتعرضون للمخاطرة و لذلك فهم بحاجة إلى معلومات دقيقة عن واقع المؤسسات التي تتداول أسهمها في السوق المالية ،و لإرضاء هؤلاء المستثمرين و بهذا نجد أن الأسواق المالية قد اهتمت بتحليل حسابات منشات الأعمال ماليا لتحديد مدى قوة هذه المنشات أو ضعفها.
- **الائتمان:** إن انتشار أسلوب التمويل القصير الأجل قد دفع بالمصارف التجارية إلى ضرورة تقييم سلامة المركز المالي و النقدي للمنشات الطالبة لهذا النوع من الائتمان، و لذلك ظهرت الحاجة إلى تحليل القوائم المالية لتقييم وضعها المالي و بناءا على نتائجها إما تقوم بمنح القروض و التسهيلات الائتمانية المختلفة أو ترفض منحها. [1]

ثالثا: أهمية التحليل المالي.

لا شك أن أهمية التحليل المالي تنبع من أهمية هذه الدراسات الاقتصادية و الإدارية و المحاسبية في السنوات الأخيرة حيث أن توسع المنظمات وتباعد مراكز و فروع هذه المنشات الجغرافية وظهور حيل وأدوات جديدة من الغش و الخداع و الاختلاس أدى إلى ضرورة وجود أداة رقابية فعالة هي التحليل المالي و بصورة عامة تتمثل أهميته فيما يلي :

- يعتبر أداة من أدوات الرقابة الفعالة و هي أشبه بالجهاز الإنذار المبكر لا سيما إذا استخدم بمصداقية.
- يساعد التحليل المالي في تقييم الأداء التشغيلي للمؤسسة من خلال تقييم نتائج قرارات الاستثمار و التمويل، و بالتالي فهو يسمح بمعرفة حسن استخدام الموارد المتاحة بكفاءة.
- التحليل المالي هو أداة من أدوات التخطيط حيث انه يساعد في توقع المستقبل.
- التحليل المالي يساعد في تقييم الأداء لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.
- يعتبر وسيلة لتقييم الوضعية المالية للمؤسسة.
- التنبؤ باحتمالات تعرض المؤسسة للفشل المالي و ما يجب اتخاذه من إجراءات لتفاديه. [2]

[1] منير شاكر محمد،والآخرون،التحليل المالي مدخل صناعة القرارات،دار وائل للنشر ،عمان،2005،ص10

[2] سايغي بهية فريال، التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة ،مذكرة مقدمة لنيل ماجستير تخصص محاسبة و تدقيق،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البويرة ،2014،ص 05

المطلب الثاني: أهداف التحليل المالي و مقوماته.

أولا: أهداف التحليل المالي. [1]

يهدف التحليل المالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المالية, المتمثلة بقراءة وتفسير البيانات المالية وتشكيلها بطريقة تساعد فئات مختلفة على اتخاذ القرار المالي المتعلق بنشاطات وعمليات مختلفة ومن الأهداف التي يسعى التحليل المالي إلى تحقيقها:

- **الأهداف الداخلية:**
  - تحديد المركز المالي للمنشاة وتحديد قيمتها السوقية.
  - تحديد نسبة المخاطرة المحيطة بكل عملية مالية أو نشاط استثماري .
  - تحديد اتجاهات المنشاة وطريقة أدائها وسياساتها المالية .
  - المساعدة في اتخاذ القرارات المالية بأقل كلفة وأعلى عائد .
  - تحديد نسبة نجاح المنشاة في تحقيق أهدافها , ونسبة الأرباح المحققة.
  - تحليل لتقييم التناسق في الهيكل التمويلي العام و مجالات استخدامه.
- **الأهداف الخارجية:**
  - تقييم النتائج المالية بواسطة تحديد المبالغ و الوعاء الضريبي الحقيقي.
  - تقييم الوضعية المالية و مدى قدرة المؤسسة على تحمل نتائج القروض.
  - اتخاذ القرارات فيما يخص عقد القرض عند لجوء المؤسسة إلى البنوك.
  - مقارنة الوضعية العامة للمؤسسة مع المؤسسات من نفس القطاع و لإظهار أحسنها.

ثانيا: مقومات التحليل المالي.

كي تنجح عملية التحليل المالي في تحقيق أهدافها أو أغراضها المنشودة، لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات أو الشروط التي تشكل في مجموعها ركائز و مقومات أساسية لا بد من مراعاتها من اجل نجاح عملية التحليل المالي، فإذا اعتبرنا أن الهدف النهائي للمحلل المالي هو توفير مؤشرات واقعية تعطي صورة عن جوانب نشاط المشروع وهو الذي يقوم بأداء عملية التحليل و منها ما يتعلق بالمنهج وأساليب و أدوات التحليل التي يستخدمها ومنها كذلك ما يتعلق بمصادر المعلومات التي يعتمد عليها.

بناءا على مما سبق يمكن ذكر المقومات الأساسية لعملية التحليل المالي فيما يلي:

- أن تتمتع مصادر المعلومات التي يستقي منها المحلل المالي معلوماته بقدر معقول من المصداقية و الموثوقية reliability، و أن تتسم المعلومات المستخدمة في التحليل بقدر متوازن من الموضوعية objectivity من جهة و الملائمة relevanceمن جهة أخرى .
- أن يسلك المحلل المالي في عملية التحليل منهجا علميا scientific approach يتناسب مع أهداف عملية التحليل، كما يجب عليه أن يستخدم أساليب و أدوات تجمع هي الأخرى و بقدر متوازن بين سمتي الموضوعية و الملائمة للأهداف التي يسعى إليها.

و لكي يحقق المحلل المالي المتطلبات و الشروط المقصودة هنا عليه مراعاة ما يلي:

- أن تتوفر لديه خلفية عامة عن المؤسسة و نوعية النشاط الذي تقوم به، و كذلك البيئة العامة المحيطة بها الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية.

[1] هيثم محمد الزغبي، الإدارة و التحليل المالي، نفس المرجع، ص125.

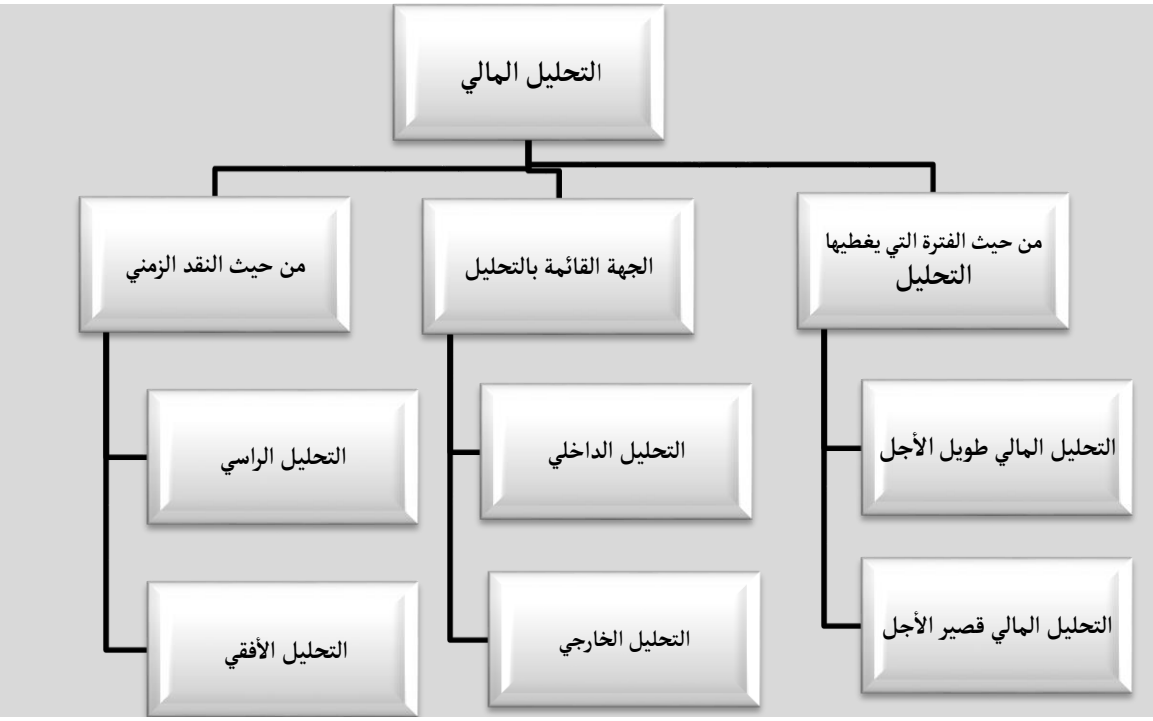
- أن يبرز الفرضيات assomptionالتي يبني عليها عملية التحليل، و كذلك المتغيرات variablesالكمية و النوعية التي ترتبط بالمشكلة محل الدراسة.
- أن لا يقف المحلل المالي عند مجرد كشف عوامل القوة و مواطن الضعف في نشاط المؤسسة بل لا بد من السعي إلى تشخيص أسبابها و استقراء اتجاهاتها المستقبلية.
- أن يتسم المحلل المالي نفسه بالموضوعية وذلك بالتركيز على فهم دوره و المحصور في كشف الحقائق بالإضافة إلى ذلك لا بد أن يكون مؤهلا تأهيلا علميا مناسبا و يتميز بخصائص المقدرة الدينامكية و قادرا على استخدام الأساليب و الوسائل العلمية للتحليل المالي للوصول إلى نتائج و غايات التحليل وتفسير النتائج. [1]

[1] وليد الناجي الحيالي ،الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة، الدانمرك، 2007،ص 23.

المطلب الثالث: أنواع التحليل المالي.

يمكن النظر إلى التحليل المالي باعتباره أنواع متعددة يكمل بعضها الأخر، و هذه الأنواع ناتجة عن التبويب الذي يتم استنادا على أسس مختلفة ، ومن أهم هذه الأسس كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (1- 1): أنواع التحليل المالي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سيتم ذكره.

أولا: من حيث الزمن.

- **التحليل الراسي (الساكن):** بمعنى أن يتم تحليل كل قائمة مالية واحدة و لفترة مالية واحدة، وإجراء تحليلا راسيا, يعني دراسة عناصر القائمة المالية موضوع التحليل، و يعني تحديد نسبة كل عنصر وبند من بنود القائمة المالية إلى إجمالي القائمة نفسها ، أو إلى مجموع المجموعة التي ينتمي إليها و بكلمة أخرى تحويل الأرقام المطلقة الواردة في الميزانية إلى نسب مئوية.

  يتميز التحليل الراسي بضعف الدلالة، لأنه يعتبر تحليلا ساكنا و لا يكون هذا التحليل مفيد إلا إذا تمت مقارنته مع نسب أخرى ذات نفس الدلالة لذلك نجد أن استخدام هذا التحليل بمفرده لا يوفر مؤشر جيدا على مدى قوة أو ضعف الحالة تحت الدراسة.
- **التحليل الأفقي (المتغير):** نقصد به تحليل تقييم وتحليل ومتابعة عنصر واحد بمفرده على مدى فترات زمنية متتالية، و خلافا للتحليل الراسي الذي يتصف بالسكون فان هذا التحليل يوجد لتحديد التغير الحاصل في قيمة ذلك العنصر التي حدثت خلال فترة زمنية محددة قد تكون سنتين أو أكثر و توضيحها على شكل نسبة مئوية.

ثانيا: الجهة القائمة بالتحليل.

يتم تقسيم التحليل المالي استنادا إلى الجهة القابلة للتحليل:

- **التحليل الداخلي:** يقصد به التحليل المالي الذي يتم بواسطة شخص أو مجموعة أشخاص من داخل المؤسسة نفسها وعلى بيانات المؤسسة و لغايات معينة يطلبها المؤسسة و غالبا ما يهدف هذا التحليل الى خدمة إدارة المؤسسة في مستوياتها الإدارية المختلفة.
- **التحليل الخارجي:** يقصد به التحليل الذي تقوم به جهات من خارج المؤسسة، و يهدف هذا التحليل إلى خدمة هذه الجهات و لتحقيق أهدافها، و من أمثلة هذه الجهات، القائمون بأعمال التسهيلات المصرفية في البنوك، و البنوك المركزية و الغرف التجارية، و مدقق الحسابات الخارجي...الخ.

ثالثا: من حيث الفترة التي يغطيها التحليل.

- **التحليل المالي قصير الأجل:** يسمى غالبا بتحليل السيولة و يغطي فترة زمنية قصيرة ويستفاد منه في قياس قدرات وانجازات المؤسسة لأجل قصير و غالبا ما يركز هذا النوع من التحليل على تغطية التزاماتها و تحقيق الإيرادات التشغيلية وهذا النوع يهتم به بالدرجة الأولى الدائنون و البنوك.
- **التحليل المالي طويل الأجل:** يركز هذا على تحليل هيكل العام والأصول الثابتة و الربحية لأجل طويل بما ذلك القدرة على رفع الفوائد و أقساط الديون عند استحقاقها ومدى انتظامها في توزيع الأرباح , و حجم هذه التوزيعات وتأثيرها على أسعار أسهم المؤسسة في الأسواق المالية ولهذا يقوم المحلل المالي بتحليل التناسق في الهيكل التمويلي و الاستخدامات.[1]

[1] وليد الناجي الحيالي ،الاتجاهات الحديثة للتحليل المالي، نفس المرجع السابق ،ص 28.

المبحث الثاني: استعمالات التحليل المالي.

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مجالات و منهجية التحليل المالي، الأطراف المستفيدة من التحليل و كذلك نتائج التحليل المالي.

المطلب الأول: مجالات التحليل المالي و منهجيته.

أولا: مجالات التحليل المالي.

تتسع مجالات التحليل المالي وتتشبع أجزاءه وفقا لتوجه المحلل المالي وأغراض إدارة المنشأة،و الأهداف المرجوة من ذلك التحليل، لذلك فقد تعددت مجالات التخصص لمضمون التشخيص المالي ليشمل مجالات متعددة و منها:

- **تحليل تقييم الأداء:** يعد التحليل المالي ومن خلال أدواته الفعالة والناجحة لتحقيق هدف الرقابة المالية وتحليل أداء نشاطات المنشاة المالية وعملياتها ,ومن خلال قدرة أدوات التحليل المالي على تقييم ربحية المنشاة و كفاءتها في إدارة موجوداتها ,وتوازنها المالي , وسيولتها , مخططاتها في التوسع و النمو .
- **التحليل الائتماني:** يقصد بالتحليل الائتماني تحديد مركز المنشاة ، أي علاقة المنشاة مع العملاء الذين تبيعهم بالائتمان أن يكون جزء او كل الأموال التي يجب عليهم دفعها للمنشاة بالأجل,و هذا من اجل التعرف على الأخطار المتوقع أن يواجهها المقرض في علاقته مع المقترضين و تقييمها و بناء قراره بخصوص هذه العلاقة استنادا إلى نتيجة التقييم.
- **التحليل الاستثماري:** الذي يقوم بهذا التحليل والذي يكون المحدد الرئيسي المستثمرون من أفراد و شركات حيث إحدى اكبر أهداف المنشاة سلامة استثماراتهم و توقعات حول العائد الذي يمكن تحقيقه مع درجة مخاطرة أدنى ،كما أن هذا النوع يستخدم في عملية تقييم الأسهم و السندات وتقييم المؤسسات بصورة عامة ،و هذا النوع يعتبر من الأنواع المهمة باعتبار أن الاستثمار هو مصدر اهتمام نسبة كبيرة من الأفراد و المؤسسات.
- **التخطيط المالي :**تستند عملية التخطيط المالي إلى منظومة معلومات مالية دقيقة تصف مار عمليات السابقة وهذه يستخدمها المحللون الماليون للخروج بدلائل تقييم أداء المنشاة وتتنبأ بتحليلات يستخدمها المخطط المالي عند وضع الخطط ويستند إليها عند وضع تقديراته المستقبلية.
- **تحليل بعض الحالات الخاصة:** من الحالات أو المشاكل الخاصة التي تواجه المؤسسة التصفية و الانضمام و الاندماج و الشراء و التقييم، و جميع هذه الحالات تتطلب تحليلا ماليا دقيقا للطرفين يتمثل في التقييم الشامل لجميع الممتلكات ،و الأصول و الخصوم لكل مؤسسة بالإضافة إلى تحليل المركز الاستثماري ،و الائتماني و السوقي لكل مؤسسة. [1]

ثانيا: خطوات التحليل المالي.

لكي يتم انجاز التحليل المالي بكفاءة عالية لابد من إتباع مجموعة من الخطوات المتتابعة التي تشكل في مجملها المنهج العلمي للتحليل من أهمها:

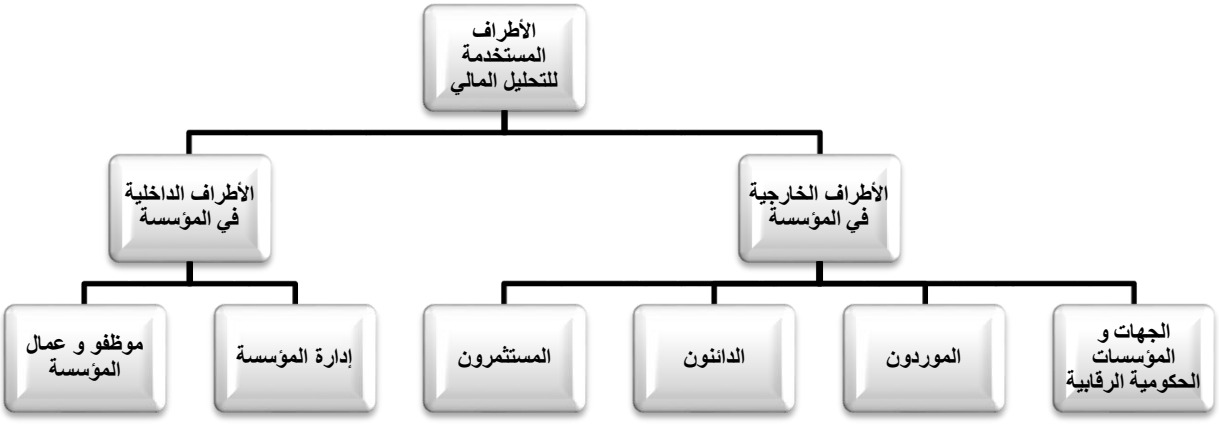
- **تحديد أهداف التحليل المالي:** يحدد المحلل المالي الهدف الذي يسعى للوصول إليه.
- **تحديد الفترة الزمنية التي سيتم تحليلها:**حتى تحقق عملية التحليل المالي أهدافها فلا بد من أن يقوم المحلل المالي باستعمال قوائم مالية لفترات عديدة، لان القوائم المالية الخاصة بسنة واحدة قد لا تكون معبرة عن الاتجاه العام للأداء.

[1] هيثم محمد الزغبي، الإدارة و التحليل المالي، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2000 ، ص159.

- **تحديد المعلومات اللازمة لعملية التحليل:** يتم في هذه المرحلة تحديد و جمع المعلومات من مصادرها المختلفة الملائمة، وذلك بناء على الهدف من عملية التحليل وفترة ونطاق التحليل، ويجب أن تتسم مصادر تلك المعلومات بقدر معقول من المصداقية،
- **التأكد من تطبيق المبادئ و الفروض و السياسات السليمة على القوائم المالية:** هذه الخطوة تعتمد بالدرجة الأولى على المستوى الفني والعلمي للمحلل المالي و خبراته العملية لقيامه بعملية التحليل بنجاح و في أسرع وقت ممكن، بالإضافة إلى مقدار درايته بالأساليب المختلفة لعملية التحليل.
- **اختيار المعيار المناسب لقياس النتائج:** للحكم على نتائج التحليل المالي بعد اختيار أسلوب وأداة التحليل، لابد من وضع مجموعة مقاييس أو معايير يتم من خلالها قياس النتائج،
- **تحديد مدى الانحرافات المقبولة عن المعيار المطبق:** يقصد لانحرافات التي قد تظهر نتيجة مقارنة النتائج الفعلية بالمعايير التي اختارها المحلل للحكم على نتائج التحليل المالي الذي أنجزه.
- **تحديد أسباب الانحرافات و تحليلها:** من الضروري دراسة الانحرافات التي قد تظهر بهدف تتبع أسبابها و العوامل المرتبطة بها و ذلك من اجل القيام بمعالجتها بشكل عملي و علمي مناسب.
- **وضع التوصيات واقتراح الحلول المناسبة:** وهي المرحلة الختامية المكملة للتحليل المالي من خلال صياغة تقرير بتحليل النتائج ووضع التوصيات استنادا إليها والى خبرة المحلل المالي في قطاع نشاط الشركة.[1]

المطلب الثاني: الأطراف المستخدمة للتحليل المالي.

الشكل رقم (2-1): الأطراف المستخدمة للتحليل المالي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما نذكره.

[1] محمد مدحت غسان الخيري، التحليل المالي الكشف على الانحراف و الاختلاس، الصايل للنشر و التوزيع، عمان، 2012،ص 98.

أولا :الأطراف الداخلية في المؤسسة.

- **إدارة المؤسسة:**

و نعني بإدارة المؤسسة المستويات المختلفة من الإدارة من مجلس الإدارة و المدراء العاملون و رؤساء الأقسام و كل منها يهتم حسب المهام و المسؤوليات الملقاة على عاتقه إلا أن جميعهم يسعون من اجل تحقيق أهداف المؤسسة التالية:

- تقييم كفاءة عمليات المؤسسة ونشاطاتها والتعرف على اتجاهات المؤسسة وسلامة أدائها المالي.
- اكتشاف الانحرافات في مخطط المؤسسة و تحليل نسب الربحية
- القدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بالتوسع و الإنتاج و المفاضلة بين البدائل المتاحة.

- **موظفو و عمال المؤسسة:**

تهتم هذه الفئة في التعرف على القدرة الاستمرارية للمؤسسة إضافة إلى التأكد من أن مطالبهم متناسقة مع قدرات المنشاة المالية[1]

ثانيا: الأطراف الخارجية.

- **المستثمرون:** يستفيد المستثمرون أموالهم على شكل سندات و أسهم من التحليل المالي ويهتمون بتحليل نسبة تحقيق المؤسسة للأرباح او الخسائر وقدرة المؤسسة على التوسع والنمو ومواجهة الانكماش
- **الجهات و المؤسسات الحكومية الرقابية:** يعود اهتمام الهيئات الحكومية بتحليل أداء المؤسسات لأسباب رقابية بالدرجة الأولى ولأسباب ضريبية بالدرجة الثانية، بالإضافة إلى الأهداف التالية :

- التأكد من التقيد بالأنظمة و القوانين المعمول به
- تقييم الأداء كرقابة البنك المركزي للبنوك التجارية.
- مراقبة الأسعار.
- غايات إحصائية.

- **الدائنون:** قد يكون الدائن بنكا أو مؤسسة مالية أو أفراد طبيعيين، و يهتم هؤلاء عادة بالتعرف على قدرة المؤسسة للوفاء بالتزاماتها وتسديد الاستحقاقات في أوقاتها.
- **الموردون:** يهتم المورد بالتأكد من سلامة المراكز المالية للمتعاملين معه، واستقرار أوضاعهم المالية، فالعميل من الناحية العملية مدين للمورد، ويعني هذا دراسة وتحليل مديونية المتعاملين في دفاتر المورد وتطورها ، و على ضوء ذلك يقرر المورد ما إذ كان سيستمر في التعامل معه أو يخفض من هذا التعامل أو يلغيه. [2]

[1] حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ،عمان، 2011، ص123.
[2] منير إبراهيم الهندي، حوكمة الشركات مدخل في التحليل المالي و تقييم الأداء، دار المعرفة الجامعية، عمان، 2015، ص89.

المطلب الثالث: نتائج التحليل المالي.

بعد تطبيق التحليل الماليّ لكافة القوائم الماليّة الخاصة بمؤسّسة ما؛ عن طريق استخدام أدوات التحليل الماليّ، يؤدي ذلك إلى ظهور مجموعة من النتائج و هي :

أولا: نتائج التحليل الداخلي.

يمكن للمحلل الداخلي الوصول إلى النتائج التالية :

- تقديم حُكم حول حول الإدارة المالية أثناء فترة تنفيذ التحليل المالي.
- التحقق من المركز المالي للمؤسسة و الأخطار المالية التي قد تتعرض لها في المستقبل.
- المساهمة في اتخاذ القرار المناسب حول توزيع أو استثمار الأرباح المالية.
- تقديم أحكام حول طبيعة تنفيذ الموازنات المالية.
- استخدام المعلومات المتحصل عليها في مجال الرقابة العامة.

ثانيا: نتائج التحليل الخارجي.

كما يمكن للمحلل الخارجي الوصول إلى النتائج التالية:

- مقارنة الوضعية المالية للمؤسسة مع المؤسسات الأخرى من نفس القطاع.
- تقييم الحالة المالية للمنشاة و مدى قدرتها على تحمل النتائج الخاصة بالقروض.
- استخدام تحديد الأرقام المرتبطة بالضريبة من اجل تقييم النتائج المالية.
- تقديم اقتراح حول سياسة مالية تهدف إلى تغيير الحالة المالية للمؤسسة.[1]

[1] عبد الرحمان حمزة ، دور التحليل المالي في تقييم المؤسسة الاقتصادية، أطروحة تخرج لنيل شهادة ماستر ، تخصص مالية و محاسبة ،جامعة مستغانم ، 2015، ص 9.

المبحث الثالث: أساليب و أدوات التحليل المالي.

بالنسبة لهذا المبحث سنتطرق إلى الوثائق المستخدمة في التحليل المالي، بالإضافة إلى التحليل المالي بواسطة مختلف النسب و المؤشرات المالية.

المطلب الأول: القوائم المالية المستخدمة في التحليل المالي.

القوائم المالية هي مجموعة كاملة من الوثائق المحاسبية والمالية التي تسمح بتقديم صورة عادلة عن وضعية المالية تشتمل على:

أولا:الميزانية المالية.

تعتبر الميزانية المالية من أهم الوثائق التي تعتمد عليها الشركات لتحليل الوضعية المالية، وهي عبارة عن جدول يظهر جانبه الأيمن مجموع الأصول و جانبه الأيسر مجموع الخصوم التي تمتلكها المؤسسة حين يحافظ على تساوي الطرفين وتكون مرتبة حسب درجة السيولة و جانب خصوم مرتب حسب تاريخ الاستحقاق.

❖ **جانب الأصول :**

يعرف الأصول في النظام المحاسبي المالي في المادة 20 من المرسوم التنفيذي المتضمن تطبيق أحكام النظام المحاسبي المالي عرفات الأصول كالتالي:"تتكون الأصول من الموارد التي تسيرها المؤسسة بفعل أحداث ماضية، و الموجهة لان توفر لها منافع اقتصادية مستقبلية "، تنقسم بشكل عام إلى:

- **الأصول الغير متداولة:** تعرف بالأصول الغير الجارية أو الثابتة، و هي التي تمتلكها المؤسسة بغرض الاستخدام لحاجات نشاطات المؤسسة لمدة تزيد عن عام، كاستخدامها في عمليات التصنيع و التخزين، النقل أو لإقامة منشات، و تشمل:
  - تثبيتات عينية (أراضي ،مباني...) .
  - تثبيتات معنوية (برمجيات المعلومات...).
  - تثبيتات مالية (سندات المساهمة ...).
- **الأصول المتداولة:** تعرف بالأصول الجارية ، و هي التي تمتلكها المؤسسة بغرض الاستخدام أو البيع لمدة عام أو اقل ، أي التي يمكن تحويلها إلى نقد خلال سنة واحدة أو اقل، و تشمل الأصول المتداولة كلا من الاستثمارات قصير الأجل و أوراق القبض، المخزون، و المصروفات المدفوعة مقدما[1]

❖ **جانب الخصوم :**

و هي الالتزامات على المنشأة اتجاه الغير وتنقسم إلى:

- **أموال خاصة:** و هي ما تبقى من أصول المؤسسة بعد طرح كل خصومها ، و تضم كل من رأس المال ، العلاوات و الاحتياطات، فارق التقييم ، نتيجة السنة المالية...
- **خصوم جارية:** و تعرف وهي التزامات التي يتوقع أن يقوم بتسويتها خلال دورة الاستغلال الموالية لتاريخ الإقفال تتضمن الذمم الدائنة و القروض قصيرة الأجل.
- **خصوم غير جارية:** و هي التزامات التي لا يتم تسديدها خلال الدورة العادية التشغيلية للمؤسسة أو التي لا تستحق خلال سنة كالمؤونات و المنتجات المدرجة في حسابات مسبقا و اقراضات وديون.

[1] اسعد حميد العلي، الإدارة المالية، دار وائل للطبع و النشر و التوزيع ، القاهرة،2017،ص 235.

الميزانية المالية المختصرة:هي الجدول الذي يظهر لنا المجاميع الكبرى للميزانية حسب مبدا استحقاقية الخصوم و سيولة الاصول.

الجدول رقم (1_1): الميزانية المالية المختصرة.

الأصول	المبالغ	النسبة	الخصوم	المبالغ	النسبة
الاستخدامات الثابتة	.....	.....	**الموارد الدائمة**	.....	.....
الأصول المتداولة:	.....	.....	• أموال خاصة	.....	.....
• قيم استغلال	.....	.....	• ديون طويلة الأجل	.....	.....
• قيم قابلة للتحقيق	.....	.....		.....	.....
• قيم جاهزة	.....	.....	**خصوم متداولة**	.....	.....
	.....	.....	• ديون قصيرة الأجل	.....	.....
	.....	.....		.....	.....
	.....	.....		.....	.....
	.....	.....		.....	.....
المجموع	.....	%100	**المجموع**	.....	%100

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

ثانيا: حسابات النتائج.

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

- **النواتج** : تتمثل نواتج السنة المالية في تزايد المزايا الاقتصادية التي تحققت خلال السنة المالية في شكل مداخيل أو زيادة في الأصول كما تمثل منتوجات استعادة خسائر في القيمة . و تشمل على:
  - **نواتج الاستغلال**: و هي تلك النواتج المتعلقة بالنشاط العادي للمؤسسة، أي إيرادات الدورة الاستغلالية و التي تتضمن مبيعات بضاعة، إنتاج مباع، أداء خدمات، نواتج متنوعة.
  - **نواتج خارج الاستغلال**: و هي تلك النواتج أو الإيرادات الغير المتعلقة بالنشاط العادي للمؤسسة و تكتسي طابعا استثنائيا للدورات المالية السابقة أو عن عمليات بيع عناصر الأموال بإيرادات استثنائية.
- **أعباء:** هي انخفاض المنافع الاقتصادية خلال الفترة في شكل مخرجات، أو انخفاض الأصول التي يترتب عنها نقص الأموال الخاصة باستثناء التوزيعات إلى المساهمين في الأموال الخاصة. و يشمل تعريف الأعباء أيضا الخسائر و كذا الأعباء الناشئة عن النشاطات العادية للمؤسسة مثل تكلفة البيع. الأجور و الاهتلاكات. و تشمل على:
  - **أعباء الاستغلال:** و هي كل المصاريف التي تخص النشاط العادي ،و هو ذلك النشاط الذي وجدت المؤسسة من اجله و تسعى جاهدة إلى القيام به، و يشمل في الاستغلال العادي للوسائل البشرية والمادية و المالية التي وضعت تحت تصرفها و التي تتضمن: بضاعة مستهلكة ،مواد و لوازم مستهلكة ،مصاريف المستخدمين مخصصات الاهتلاكات و المؤونات.

- **أعباء خارج الاستغلال:** و هي المصاريف الناتجة عن الأنشطة الثانوية أو الاستثنائية ، وهي تلك الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بالإضافة إلى نشاطها العادي ، و تتمثل في الاستغلال الغير العادي لتلك الوسائل مثل أعباء سنوات سابقة ، المؤونات الاستثنائية.
- **نتيجة الدورة:** يقوم المحاسب بإعداد جدول حسابات النتائج و بالتالي حساب نتيجة الدورة أي النتيجة الصافية التي يتوصل إليها بعد المرور بنتائج جزئية ضرورية للتسيير. و يوجد نوعين من حساب النتيجة حسب الطبيعة و حسب الوظيفة.[1]

ثالثا : جدول تدفقات الخزينة.

هو تلك الأداة الدقيقة المستخدمة للحكم على فعالية تسيير الموارد المالية و استخداماتها، و ذلك اعتمادا على عنصر الخزينة الذي يعد المعيار الأكثر موضوعية في الحكم على تسيير متانة المؤسسة. و يعتبر كجدول قيادة في اليد القمة الإستراتيجية تتخذ على ضوئها مجموعة من القرارات الهامة كتغير النشاط أو توسعية أو الانسحاب منه و يهدف إلى إعطاء مستعملي الكشوف المالية أساسا لتقييم قدرة المؤسسة على توليد الأموال.

يقدم جدول تدفقات الخزينة مداخيل و مخارج الموجودات المالية الحاصلة أثناء السنة المالية حسب مصادرها إلى ثلاث مجموعات :

- التدفقات التي تولدها أنشطة الاستغلال وهي الأنشطة التي تتولد عنها منتجات و غيرها من الأنشطة غير مرتبطة بالاستثمار و التمويل.
- تدفقات الخزينة المرتبطة بالاستثمار أو التي تولدها أنشطة الاستثمار وهي عمليات تسديد أموال من اجل اقتناء استثمار و تحصيل للأموال عن طريق تنازل عن أصل طويل الأجل.
- التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية هي الأنشطة التي ينتج عنها تغيرات في حجم و مكونات ملكية رأس المال و عمليات الاقتراض التي تقوم بها المنشاة.

هناك طريقتان لإعداد قائمة التدفقات النقدية يجب على المنشات اختيار أحداهما و هما: الطريقة المباشرة و الطريقة الغير المباشرة.

- طريقة المباشرة التيي أوصى بها المشرع الجزائري ترتكز على تقديم الأجزاء الرئيسية لدخول و خروج التدفقات النقدية الإجمالية الزبائن و الموردين و الضرائب قصد حصول على تدفق صافي من الخزينة.
- طريقة غير مباشرة وتتمثل هذه في اثر العملات التجارية دون التأثير في الخزينة فيما يخص التدفقات المالية المرتبطة بأنشطة الاستثمار أو التمويل.

رابعا: جدول تغير الأموال الخاصة.

يشكل جدول تغيير الأموال الخاصة تحليلا للحركات التي أثرت في كل عنوان من العناوين التي تتألف منها رؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة خلال السنة المالية.

و من المعلومات المطلوب تقديمها في هذا الجدول تخص الحركات المرتبطة بما يمي:

- النتيجة الصافية للسنة المالية.
- تغييرات الطرق المحاسبية و تصحيحات الأخطاء المسجل تأثيرها مباشرة كرؤوس الأموال.
- المنتجات و الأعباء الأخرى المسجلة مباشرة في رؤوس الأموال الخاصة ضمن إطار تصحيح أخطاء هامة.

[1] محمود الخلايلة ،التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبية، دار الفكر النشر والتوزيع، جامعة الأردنية،1998 ،ص25.

- توزيع النتيجة و التخصيصات المقررة خلال السنة المالية.
- عرض جدول تغير رؤوس الاموال الخاصة حسب النظام المحاسبي المالي.[1]

الفرع الثاني: مصادر المعلومات اللازمة لعملية التحليل المالي.

يحصل المحلل المالي على المعلومات اللازمة للتحليل المالي من نوعين من المصادر الرئيسية، يتوقف مدى اعتماده على أي منهما حسب طبيعة وأغراض عملية التحليل المالي، كذلك حسب طبيعة المؤشرات المطلوبة.

يكمن بشكل عام حصر مصادر تلك المعلومات فيما يلي:

أولا : مصادر داخلية للمعلومات.

- البيانات المحاسبية الختامية المنشورة و الغير المنشورة، مثل الميزانية العمومية و قائمة الدخل، و قائمة التدفق النقدي، و الإيضاحات الملحقة لتلك القوائم.

و إضافة إلى هذه القوائم يمكننا إضافة البيانات التالية :

- التقارير المالية الداخلية التي تعدها لأغراض إدارية مثل التوقعات و التنبؤات المالية.
- تقرير مدققي الحسابات.
- التقرير الختامي لمجلس الإدارة (في حالة وجوده).

ثانيا : مصادر خارجية للمعلومات.

تعتبر هذه المصادر بيانات إضافية تساعد المحلل المالي في عملية التقييم و التفسير التي يقوم بها لنتائج التحليل، من أهم هذه البيانات:

- مراسلات المؤسسة مع العملاء و الموردين، و موافقات الأرصدة الدائنة و المدينة.
- البيانات الصادرة عن أسواق المال و البورصة .
- بيانات عن حالة المنشاة و سمعتها في الأوساط التجارية .
- المكاتب الاستشارية.
- الصحف و المجلات و النشرات الاقتصادية التي تصدر عن الهيئات و المؤسسات الحكومية و مراكز البحث العلمي.[2]

بن داني فتيحة ،دور التحليل المالي في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص مالية ومحاسبة ، جامعة مستغانم،2020–2019،ص 20.

[2] منير شاكر محمد و آخرون، التحليل المالي،دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005،ص20.

المطلب الثاني: التحليل المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي.

أولا: رأس المال العامل (LE FONDD DE ROULEMENT)(fr) .

يعتبر رأس المال العامل أداة من أدوات التحليل المالي وهو يعبر عن جزء من الأموال يستخدم لتمويل عناصر الأصول وهو يعرف بأنه فائض الأموال الدائمة على الأصول الثابتة بمعنى الحصة من الأموال الدائمة التي يمكن توجيهها لتمويل الأصول المتداولة :

يمكن حسابه بإحدى العلاقتين التاليتين:

رأس المال العامل = موارد ثابتة – الاستخدامات الثابتة

رأس المال العامل= الأصول المتداولة – الخصوم المتداولة

يوجد ثلاث حالات لرأس المال العامل وهي:

- **رأس مال عامل اكبر من الصفر:** و يشير ذلك إلى أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل، حيث في هذه الحالة يعبر رأس المال العامل عن فائض الأموال الدائمة المتبقي بعد تمويل كل احتياجاتها الطويلة المدى، أي أن المؤسسة استطاعت تمويل جميع استثماراتها بواسطة مواردها المالية.
- **رأس مال عامل اصغر من الصفر:** يشير المؤشر إلى أن المؤسسة عجزت عن تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية الثابتة باستخدام مواردها المالية الدائمة، وحققت بذلك عجز في تمويل هذه الاحتياجات وبالتالي فهي بحاجة إلى مصادر تمويل إضافية، أو بحاجة إلى تقليص مستوى استثماراتها إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة.
- **رأس مال عامل يساوي الصفر :** يعني ذلك أن المؤسسة في حالة التوازن الأمثل على المدى الطويل لكن دون تحقيق فائض، حيث نجحت المؤسسة فقط في تمويل الاحتياجات طويلة المدى دون تحقيق فائض ولا تحقيق عجز[1].

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

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

و يمكن حسابه كما يلي :

BFR = (أصول متداولة –القيم الجاهزة) - (ديون قصيرة الأجل – سلفات

يوجد نوعين من احتياجات رأس المال العامل :

- **احتياجات رأس المال العامل للاستغلال:** يعبر عنه بالعلاقة التالية :

[1] عبد الرحمان حمزة ، دور التحليل المالي في تقييم المؤسسة الاقتصادية، أطروحة تخرج لنيل شهادة ماستر ،تخصص مالية و محاسبة ،جامعة مستغانم ، 2016–2015،ص 28.

BFRE= احتياجات الاستغلال الدورة – موارد الاستغلال الدورة

- **احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال:** و يعبر عنه بالعلاقة التالية :

BFRHE= احتياجات خارج استغلال الدورة – موارد خارج استغلال الدورة

ثالثا: الخزينة الصافية (LA TRESORERIE NET).

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

و تحسب الخزينة بطريقة كالتالي:[1]

الخزينة الصافية = رأس المال العامل – احتياجات رأس المال العامل

المطلب الثالث: التحليل المالي بواسطة النسب المالية.

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

أولا: نسب المردودية .

الربحية هي هدف أساسي للمؤسسة و هي أداة لقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد الموجودة بحوزتها بهدف تحقيق أفضل عائد، و تحقيق هذا الهدف يتم من خلال الاستثمار و المتعلق بكيفية استخدام المؤسسة للموارد المتاحة لها و يمكن حسابها كما يلي:

- **نسبة المردودية المالية:** تهتم المردودية المالية بدرجة كبيرة بالمساهمين، فإذا كانت النسبة المرتفعة لاسيما إذا كانت اكبر من نسبة الفائدة على السوق المالي فان المؤسسة لا تجد صعوبة في الرفع من أموالها الخاصة. و تحسب وفق العلاقة التالية:

نسبة المردودية المالية = (النتيجة الصافية / الأموال الخاصة)* 100

[1] حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان،2011 ، ص 122.

- **نسبة المردودية التجارية:** تستعملها المؤسسة عادة لمعرفة كفاءتها في القطاع الذي تنتمي إليه، و ذلك بمقارنة هذه النسب مع نسب بعض المؤسسات المنافسة في نفس القطاع و هي تبين إمكانية تحقيق المؤسسة للأرباح و كذا مقاومة المنافسة، حيث كلما كانت النسبة مرتفعة كانت المردودية أحسن و لصالح المؤسسة. و تحسب وفق العلاقة التالية :

نسبة المردودية التجارية = (النتيجة الصافية / رقم الأعمال) * 100

- **المردودية الاقتصادية:** و هي المردودية من وجهة نظر الوسائل المستعملة من قبل المؤسسة لممارسة نشاطها. و تحسب وفق العلاقة التالية:[1]

نسبة المردودية الاقتصادية = (النتيجة الصافية / مجموع الأصول) * 100

ثانيا: نسب السيولة.

تستخدم نسب السيولة كأداة تحليل و تقييم مركز رأسمال العامل و الهدف الأساسي من التحليل هو تستخدم كمؤشرات لتقييم القدرة على وفاء بالالتزامات قصيرة الأجل و لقياس ذلك نقوم بحساب النسب المالية التالية:

- **السيولة العامة:** وهي النسبة التي تشير إلى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل بالاعتماد على أصولها المتداولة.

نسبة التداول =(الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة) * 100

- **السيولة السريعة:** وهذه تعتمد على الأصول سريعة التحول الى نقدية لقياس درجة السيولة في المؤسسة و يرجع ذلك إلى انه عادة ما تواجه المؤسسة بعض الصعوبات عند قيامها بتصريف المخزون وتعطي هذه النسبة بالعلاقة الآتية:

نسبة السيولة السريعة = (الأصول المتداولة– المخزون) / الخصوم المتداولة * 100

- **السيولة النقدية:** تعتبر نسبة السيولة النقدية هي التي تهتم بأكثر أصول المؤسسة سيولة وذلك في علاقتها بالتزامات المؤسسة قصيرة الأجل. و يتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة التالية :

نسبة السيولة النقدية = (القيم النقدية / الخصوم المتداولة) * 100

[1] عبد الرحمان حمزة ، دور التحليل المالي في تقييم المؤسسة الاقتصادية، أطروحة تخرج لنيل شهادة ماستر ،تخصص مالية و محاسبة ،جامعة مستغانم ، 2016–2015،ص 48.

ثالثا: نسب الهيكلة.

تقيس نسب التمويل درجة اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أنشطتها من أهم النسب المالية المستخدمة في دراسة هيكل المؤسسة التمويلي:

نسبة التمويل الخارجي:

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

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

- **نسبة التمويل الدائم:**

تشير هذه النسبة درجة تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بالأموال الدائمة، و يشترط في هذه النسبة أن تكون أكبر من الواحد. و تحسب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:[1]

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

- **نسبة التمويل الذاتي:**

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

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

رابعا: نسب النشاط.

- **معدل دوران المخزون:** في حين أن البعض يعتقد أن ارتفاع معدل دوران يعتبر دليلا قويا على كفاءة الأداء إلا أن ارتفاع قد يرجع إلى صغر حجم المخزون و يختلف معدل دوران من مؤسسة إلى أخرى حسب النشاط . و يتم حساب معدل دوران المخزون وفق المعادلة التالية:

معدل دوران المخزون = تكلفة المبيعات / متوسط المخزون

- **فترة الاحتفاظ بالمخزون:** يتم احتسابه على النحو التالي:

فترة الاحتفاظ بالمخزون= 360 / معدل دوران المخزون

[1] عبد الرحمان حمزة، دور التحليل المالي في تقييم المؤسسة الاقتصادية، نفس المرجع، ص 41.

- **معدل دوران الموجودات:** و هذا المعدل يقيس مدى كفاءة المؤسسة في استغلال موجوداتها بكفاءة و بشكل تحقق العائد المرسوم لها، ، يمكن حسابه وفق المعادلة التالية :

معدل دوران الموجودات = صافي المبيعات / الأصول

- **معدل دوران المدينين:** و يمثل هذا المعدل مدى كفاءة المؤسسة في تحصيل ديونها و كلما ارتفع معدل الدوران كان ذلك مؤشرا ايجابيا على كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها، و يدل على أن المؤسسة تقوم بتحصيل ديونها بالسرعة الممكنة و بكفاءة عالية. و يمكن حساب وفق المعادلة التالية:

معدل دوران المدينين= صافي المبيعات الآجلة / متوسط رصيد المدينين

- **متوسط فترة التحصيل:** و يقيس هذا المتوسط مدى سرعة العملاء في سداد مستحقاتهم وقد يكون انخفاض النسبة دليلا على كفاءة إدارة التحصيل ونشاطها ، ، و العكس صحيح أيضا، و يمكن حسابه وفق المعادلة التالية :

متوسط فترة التحصيل = 360 / معدل دوران المدينين

- **متوسط فترة الدفع :** يقيس هذا المتوسط كفاءة المؤسسة، إذ كلما ارتفع متوسط الدفع اعتبر هذا مؤشرا ايجابيا. يمكن حسابه وفق المعادلة التالية :

متوسط فترة الدفع = 360 / معدل دوران الدائنين

- **معدل دوران الدائنين:** و هذا المعدل يظهر الفترة التي يمنحها الدائنون للمؤسسة لتسديد مستحقاتهم و مقارنتها مع مدل دوران المدينين فإذا كانت الفترة الممنوحة من الدائنين اكبر من الفترة الممنوحة للمدينين كان هذا مؤشرا ايجابيا على كفاءة المؤسسة. و يتم حساب معدل دوران الدائنين وفق المعادلة التالية:[1]

معدل دوران الدائنين = تكلفة البضاعة المباعة / رصيد الدائنين

[1] نعيم نمرود، دراسة الجدوى الاقتصادية، دار البداية، القاهرة، 2013، ص 80.

خلاصة

يعتبر التحليل المالي وسيلة لتقييم وضعية المالية للمؤسسة فهو عبارة عن عملية معالجة لبيانات المالية المتاحة عن مؤسسة ما لأجل الحصول منها على معلومات تسجل في عملية اتخاذ القرار . كما أن مؤشرات التوازن المالي لها وزنها في وظيفة التسيير المالي للمؤسسة ، لأنها تعتبر وسيلة كفيلة تمد بمعلومات قيمة لعمليات الرقابة و التخطيط وتعتبر من أهم المؤشرات التي يعتمد عليها المحلل المالي في الكشف عن نقاط القوة و الضعف في المؤسسة .

الفصل الثاني

عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

إن اتخاذ القرار هو احد الفنون الهامة و التي تلعب دورا بارزا في حياة الأمم و الأفراد، فكثير من القرارات التي اتخذت تركت بصمات قوية في تاريخ الحضارة الإنسانية، لكن ما تجدر الإشارة إليه هو أن اتخاذ القرار ليس بالأمر السهل اليسير لا سيما إذا كان يرتبط بالمستقبل، كما أن اعتماده على التطبيق الأمثل لكافة مهاراته يحتاج إلى موهبة و ذكاء التقدير الجيد للعواقب.

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

- **المبحث الأول :** ماهية عملية اتخاذ القرار.
- **المبحث الثاني :** مراحل عملية اتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيها و المشكلات و المعوقات التي تواجهها.
- **المبحث الثالث :** دور التحليل المالي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار.

إن عملية اتّخاذ القرار تلعب دورا هاما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة، إذ أنها عملية إدارية هامة في حد ذاته، حيث أن أي نجاح أو الفشل ينسب إليه، و لذا خصصنا هذا المبحث لنقدم فيه معلومات شاملة و مختصرة عن هذه العملية.

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار.

أولا: تعاريف اتخاذ القرار.

لقد تعددت أساليب تعاريف عملية اتخاذ القرار نذكر منها:

- تعد عملية اتخاذ القرار عملية فكرية، نفسية، سلوكية معقدة تتضمن السعي لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات المتعلقة بالبدائل الممكنة للحل، ثم اختيار البديل المناسب ضمن استراتيجيات مناسبة للوصول إلى الهدف المرغوب .
- إن اتخاذ القرار هو القدرة التي تصل الفرد إلى حل يبتغي الوصول إليه، في مشكلة اعترضته، أو موقف محير ، و ذلك باختيار حل من بين بدائل الحل الموجودة أو المبتكرة، و هذا الاختيار يعتمد على المعلومات التي جمعها الفرد حول المشكلة، و على القيم و العادات و الخبرة و التعليم و المهارات الفردية .[1]
- عملية اتخاذ القرار بأنها عملية تفكير مركبة، تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف المرجو، أو بأنه عملية المفاضلة بين الحلول البديلة و المتاحة و اختيار أكثر هذه الحلول صلاحية لتحقيق الهدف من أجل المشكلة، كما يعرف بأنه فعل يختاره الفرد بوصفه انسب وسيلة متاحة لانجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها من حل المشكلة التي تشغله .
- و يرى بعض العلماء أن القرار عبارة عن عملية اختيار لأحد بدائل التصرف المطروحة في موقف معين لتحقيق أهداف محددة، و أن أساس اتخاّذ القرار هو وجود البدائل المطروحة.

و أن كلمة قرار كلمة لاتينية معناها القطع أو الفصل ،بمعنى تغليب أحد الجانبين على الأخر، فاتخاذ القرار نوع من السلوك، يتم اختياره بطريقة معينة، تقطع أو توقف عملية التفكير، و تنهي النظر في الاحتمالات الأخرى.[2]

ثانيا:خصائص عملية اتخاذ القرار.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص التالية لعملية اتخاذ القرار:

- يكون القرار حسب طبيعة و حجم المؤسسة و المحيط المؤثر بها.
- تعدد الجهات المتأثرة في القرار.
- يهدف إلى حل المشاكل و العراقيل المطروحة و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة.
- حتى يكون القرار فعالا يجب أن يعطى له الوقت الكافي، أي الابتعاد عن التسرع و الارتجالية.
- تحمل مسؤولية القرار المتخذ أي قرار يتم اتخاذه تترتب عليه عملية المتابعة في التنفيذ و التقويم.

[1] خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، مدخل اتخاذ القرار،عمان، 2018، ص143.

[2] طارق عبد الرؤوف رامي، صناعة اتخاذ القرار، مؤسسة الطيبة للنشر و التوزيع، القاهرة ، 2015 ،ص09.

المطلب الثاني:أساليب و أهمية اتخاذ القرار.

أولا: أساليب اتخاذ القرار.

ممكن تقسيم أساليب المفاضلة بين البدائل أو بمعنى آخر أساليب اتخاذ القرارات إلى مجموعتين ، الأولى تشمل الأساليب التقليدية و الثانية الأساليب الحديثة أو كما يطلق عليها البعض الأساليب الكمية و سنتناول فيما يلي بعض هذه الأساليب:

1- الأساليب التقليدية: يقصد بالأساليب التقليدية تلك التي لا تتبع خطوات المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات وغالبا ما تعتمد على الخبرة السابقة و التقديرات الشخصية، و تعود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة وهي :

أ - الخبرة: يمر المدير أثناء تأديته لمهامه الإدارية بالعديد من التجارب التي من شأنها أن تكون بمثابة دروس تكسبه المزيد من الخبرة التي تساعده في اتخاذ القرارات ، كما أنه يمكن أن يستفيد من خبرة زملائه المديرين أو حتى المدراء المتقاعدين , لكن هذا الأسلوب لا يخلو من المخاطر فقد يكون حل المشكلات الجديدة مختلف عن حل المشكلات القديمة ، و في هذه الحالة من غير المناسب تطبيق دروس و تجارب الماضي على الحاضر حيث أنه من المستبعد أن تتطابق المواقف المستقبلية تطابقا كاملا مع مواقف سابقة , لذا فالمدير الناجح هو الذي يمكنه تدعيم خبرته السابقة بدراسة البيانات و المعلومات المتعلقة بالموقف الجديد قبل اتخاذ القرار

ب - إجراء التجارب: بدأ تطبيق أسلوب إجراء التجارب في مجالات البحث العلمي، ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة وتحديدا مجال اتخاذ القرارات و ذلك بأن يتولى متخذ القرار إجراء التجارب آخذا بعين الاعتبار جميع الاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، ومن خلال هذه التجارب يقوم باختيار البديل الأنسب . و من مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المدير متخذ القرار على اختيار أحد البدائل المتاحة و ذلك بعد إجراء تجارب على كل منها و إجراء تغييرات أو تعديلات على أفضل بديل بناءً على التغيرات التي تكشف عنها التجارب و بالتالي هذا الأسلوب يمنح الفرصة للمدراء للتعلم من الأخطاء السابقة و محاولة تجنبها مستقبلا، و لكن يجب الإشارة إلى أن هذا الأسلوب عالي التكاليف كما أنه يستغرق وقت طويل، فإجراء التجارب تحتاج إلى معدات و آلات ويد عاملة. و لعله من الضروري أن نشير إلى أنه يمكن الجمع بين الخبرة و التجربة و مثال ذلك أنه إذا أرادت شركة ما إنتاج سلعة جديدة، فقد تحتاج إلى خبرة الشركات الأخرى المنتجة لسلعة مماثلة ثم تجري تجارب على ضوء هذه الخبرات لتتمكن من اختيار البديل الأفضل.

ج - البديهة و الحكم الشخصي: يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي و اعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها، و التقدير السليم لأبعادها، وفي فحص و تحليل و تقييم البيانات و المعلومات المتاحة و الفهم العميق و الشّامل لكل التفاصيل الخاصة بها . ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب أنه نابع من شخصية المدير و اتجاهاته النفسية و الاجتماعية و هذه سمات غير ثابتة , لكن يمكن أن يكون هذا الأسلوب مجديا في اتخاذ القرارات غير الإستراتيجية أو قرارات موقفية لا تحتمل التأجيل، هنا تظهر كفاءة المدير ومدى قدرته على تحمل المسؤولية.

د- دراسة الآراء و الاقتراحات و تحليلها:يتمثل هذا الأسلوب في دراسة المدير الآراء والاقتراحات التي يقدمها المستشارون و المتخصصون لحل مشكلة ما و تحليلها لاختيار البديل الأفضل، و من مزايا هذا الأسلوب أنه أقل تكلفة، كما أنه لا يستغرق وقتا و جهدا كبيرين .

يتضح من خلال العرض السابق أن الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات تعتمد على أسس و معايير نابعة من شخصية المدير و قدراته و معارفه، وأن هذه الأساليب استطاعت أن تحقق قدرا من النجاح في ظل ظروف و مواقف معينة.

2- الأساليب العلمية : إن التطورات التي شهدتها الإدارة في مطلع القرن العشرين أثبتت عدم صلاحية الأساليب التقليدية في مواكبة هذا التطور و تطلّب ذلك اللجوء إلى استخدام أساليب علمية تساعد المديرين على مواجهة المشاكل الإدارية و تحليل و تقييم البدائل المتوفرة ومن ثمّ اختيار البديل الملائم و تتميز هذه الأساليب بأنها تقلل من أثر التحيز الناجم عن الأحكام الشخصية إلى حد كبي وتمتاز أيضا بالموضوعية و سنعرض فيما يلي أهم هذه الأساليب:

أ-بحوث العمليات:وهي الأساليب التي تعتمد الأسس في إظهار النتائج التي توفر للمدبر تصورات شاملة عن المشكلة المبحوثة وطرق الوصول إلى الحل الأمثل وكذلك تعني التطبيق الرياضي للطريقة العلمية لحل المشكلات الإدارية. و هنا نجد أن هذا الأسلوب يساعد متخذ القرار في اتخاذ القرار في ضوء الحلول التي يضعها والتي يمكن المقارنة بينها على أسس رقمية.

ولعل أهم ما يميز هذا الأسلوب:

- يعطي وصفا دقيقا للمشكلة محل القرار والعوامل المؤثرة أو المتداخلة فيها ومدى تداخلها وأهمية كل منها.
- يحدد والبيانات اللازمة التعرف على أفضل البدائل مع الإحاطة بأكثر عدد ممكن من الاعتبارات.
- يحدد بدقة البدائل المقترحة كحلول للمشكلة.
- يمكن متخذ القرار من مقارنة البدائل المقترحة كحلول واختيار أفضلها بسرعة وكفاءة ، وبدرجة عالية من الثقة.
-يكسب القدرة على تبني النتائج والتغيير في روتين أو نظام المنظمة أو في المحيط الذي يقوم فيه باعمالها.

ويؤخذ على هذا الأسلوب مايلي:

-اعتماده على تبسيط المشكلة.
-تركيزه المفرط على العوامل التي يمكن قياسها كميا وعدم إعطاء أهمية العوامل التي يصعب قياسها بشكل كمي.

نظرية الاحتمالات:

وتعني قيام متخذ القرار بوضع احتمالات مستقبلية وقياسها كميا أن أمكن.

وهناك ثلاثة معايير أو طرق يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات وهي:

-الاحتمال الشخصي : يتحدد بموجبه درجة اعتقاد الشخص في نوع حدث ما.
-الاحتمال الموضوعي : ويتحدد من أجزاء تجربة معملية أو ميدانية وذلك بحساب نسبة وقوع حدث ما وفقا لنتائج التجربة.
-الاحتمال التكراري : ويتخذ نسبة الاحتمال على الأساس حساب معدل التكرار.

أسلوب التحليل الحدي: ويهدف هذا الأسلوب إلي دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار والمفاضلة بينها لمعرفة الفائدة أو المنفعة المتخصصة عن هذه البدائل مستخدما في ذلك القواعد التي أوجدها التحليل الحدي كأساس للمفاضلة بين تلك البدائل.

أسلوب دراسة الحالات:

ويقوم هذا الأسلوب على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في اسبابها وابعادها أو جوانبها المختلفة وتصور الحلول البديلة لها استنادا إلى المعلومات المتاحة عن المشاكل .

أسلوب التحليل الشبكي شجرة القرارات:هي عبارة عن شكل بياني يساعد في تسهيل عملية المفاضلة بين البدائل، تفرض هذه الطريقة أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرار ، بمعنى أن اتخاذ القرار عن نظام فرعي ينتج تأثيرا يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام وبيئته، و يركز هذا الأسلوب على متابعة القرار منذ البدء وحتى اتخاذه بشكل

نهائي كما انه يتميز بتعامل مع الحالات و المشاكل الإدارية التي تتضمن معلومات كثيرة ومتداخلة .ستخدم لتطبيق هذا الأسلوب الحاسوب لتحليل البيانات و المعلومات لاختيار البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة[1].

ثانيا: اهمية اتخاذ القرار.

تكمن أهمية عملية اتخاذ القرار فيما يلي:

- اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية.
- أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة و نشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فأنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق و الأساليب لتشغيلها.
- لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار فاتخاذ القرارات هو أساس عمل المدير، و التي يمكن من خلالها انجاز كل أنشطة المنظمة و تحديد مستقبلها. أي وظيفة إدارية ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها و متى، و أين، و مع من، و بأي تكلفة و غير ذلك ...
- اتخاذ القرارات عملية مستمرة.
- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله.
- القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة.
- اتخاذ القرارات أساس الإدارة.

المطلب الثالث: أنواع و عناصر اتخاذ القرارات.

أولا: أنواع القرارات.

تختلف معايير تصنيف القرارات حسب وجهات نظر المختصين و كل تصنيف يهدف إلى الجانب أو المعيار الأكثر أهمية و تأثيرا بالنسبة إليه نبرزها في الشكل :

- **تصنيف القرارات وفقا لأهميتها:**

يمكن تقسيم القرارات على أساس أهميتها ومستويات صدورها إلى ثلاثة أنواع هي:

- **القرارات الإستراتيجية:** فالقرارات الإستراتيجية هي تلك القرارات التي تتأثر بمحيط المؤسسة الخارجي وعلاقتها المتبادلة ومدى التفاعل معه، أو هي تلك القرارات التي تتعلق بكيان المنظمة و مستقبلها ككل و تأثيرها طويل الأجل، تتخذ استجابة لمشاكل لم تقابلها المنظمة من قبل، وتقع مسؤولية اتخاذ هذا النوع من القرارات عادة على المستويات الإدارية العليا.
- **القرارات التكتيكية:** تتخذ هذه القرارات من طرف رؤساء الأقسام أو الإدارة أو ما يسمى بالدارة الوسطى، وهي القرارات التي تتعلق بوضع الهيكل التنظيمي بطريقة تؤدي إلى تعظيم كفاءة الأداء للمنظمة وغالبا ما تهدف إلى توفير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف و ترجمة الخطط، ويتضمن ذلك تحديد الإدارات و الأقسام المختلفة وتوضيح السلطة و المسؤوليات لكل مستوى إداري.
- **القرارات التشغيلية** :هي قرارات تتعلق بالعملية التشغيلية تهتم بالاستغلال و التسيير اليومي للمؤسسة و تعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية.

- **تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية:**

تنقسم القرارات وفقا لهذا المعيار إلى:

[1] طاهر مهدي محسن،مبادئ الادارة و الاعمال، جامعة البترا،الطبعة الثانية، 2008، ص 38

- **قرارات متعلقة بالعنصر البشري:** تتعلق بالقرارات الخاصة بشؤون الموظفين و طرق الاختيار و نوعية التدريب المطلوبة، أسس دفع الأجور و الحوافز و المكافآت و كذلك الترقية و الإجازات.
- **قرارات متعلقة بالإنتاج:** تتضمن القرارات التي تتعلق باختيار موقع الصنع، بحجم الإنتاج، الجودة، طرق الإنتاج... الخ.
- **قرارات متعلقة بالتسويق:** هي تلك القرارات الخاصة بنوع السلعة التي سيتم بيعها ومواصفاتها والأسواق التي سيتم التعامل معها، وقنوات التوزيع والتعبئة والتعليق والتسعير والترويج لها.
- **قرارات متعلقة بالتمويل:** كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم للمؤسسة، و طرق التمويل، معدلات الأرباح المطلوب تحقيقها و كيفية توزيعها، و الهدف من هذه القرارات الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة.
- **القرارات المتعلقة بالوظائف الإدارية:** ترتبط هذه القرارات بالوظائف الإدارية التي يمارسها المديرون بحيث نجد:
  - **القرارات الخاصة بوظيفة التخطيط:** وهي قرارات تخطيطية يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة طويلة الأجل(أكثر من سنة).
  - **قرارات خاصة بوظيفة التنظيم**: مثل القرارات الخاصة بتحديد الهيكل التنظيمي، وطرق و أسس التنظيم المختلفة.
  - **القرارات الخاصة بوظيفة التوجيه:** هي قرارات خاصة بتوجيه المرؤوسين وإرشادهم في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم ، وتحديد أشكال الاتصالات ووسائله المختلفة.
  - **القرارات الخاصة بوظيفة الرقابة:** مثل القرارات الخاصة بقياس النتائج المحققة ومقارنتها بالنتائج المتوقعة، تحديد الانحرافات وتصحيحها وأساليب الرقابة المختلفة وأدواتها.

➢ **تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها:**

وفق هذا المعيار تصنف القرارات إلى نوعين:

- **قرارات مبرمجة (قرارات هيكلية):** وهي قرارات تتخذ بشكل روتيني و متكرر تعتمد على الخبرات الشخصية لمتخذ القرار في مواجهتها و لا تحتاج إلى جهد أو ذكاء و تفكير طويل، حلها يكون عن طريق إتباع إجراءات مهيكلة على شكل مراحل سهلة التنفيذ.
- **قرارات غير مبرمجة (قرارات غير مهيكلة):** هذه القرارات تحتاج إلى ذكاء متخذ القرار فيقوم المسير بالبحث عن أفضل الحلول التي يم يمكن الوصول إليها ثم اختيار أفضلها، فتتخذ هذه القرارات عند اختيار مورد جديد أو عند إدراج منتوج جديد في السوق، أي أن هذه القرارات تتسم بالحداثة.[1]

➢ **تصنيف القرارات وفقا للمشاركة في اتخاذها:**

تنقسم هذه القرارات وفقا لهذا المعيار إلى:

- **قرارات فردية:** وهي قرارات تتخذ بشكل انفرادي من قبل القائد و يعلنها على مرؤوسيه دون إعطاء فرصة للمشاركة في اتخاذها، مما يؤثر سلبا على التنظيم و العاملين فيه.

[1] موقع الالكتروني، عملية اتخاذ القرارات الإدارية تصنيفها و أهميتها، https://www.amazing-craft.com/2015/06/Managerial-decision-making-process-and-its-importance-classified-Arabs-euro-dollar-profit-money-gold-Spain-football-sex-sexy-women-girls-scandals-music-movies-YouTube-Facebook-positions-nationality-sexual-2016-2015-2017.html، 24 ماي 2020، 19: 42سا.

- **قرارات جماعية:** هي القرارات التي تتخذ بصفة جماعية، و تتميز هذه القرارات بتقاسم القائد مع مرؤوسيه سلطة اتخاذ القرار و فعالية القرارات و رشدها، و ذلك لان مشاركة المرؤوسين تساعد على قبولهم للقرار و عدم معارضتها بعد إصدارها.

➢ **تصنيف القرارات وفقا لدرجة التأكد(ظروف اتخاذه):**

تؤثر البيئة التي يتخذ فيها القرار على المتخذ، وهذا لوجود عدد كبير من المتغيرات التي تؤثر في القرار و يمكن تقسيمها إلى:

- **القرارات في حالة التأكد:** و هو قرار يبنى على بديل واحد في حالة توفر معلومات مؤكدة، و يكون القرار في هذه الحالة سهلا.
- **قرارات تحت ظروف المخاطرة:** و هو قرار يتخذ بناء على قيمة متوقعة في القرار مستمدة من خيار تم اختياره من عدة خيارات لذا فان القرار يتخذ على أساس القيمة المتوقعة للقرارات (و جود احتمال)، فمثلا هناك قرار عائده كبير لكن درجة المخاطرة فيه تكون ضئيلة.
- **القرارات في حالة عدم التأكد:** و هي قرارات تبنى على عدة افتراضات في حالة عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية، لذا فان هناك احتمالات متعددة لنتائج القرار[1].

ثانيا: عناصر اتخاذ القرار:

تدور عملية اتخاذ القرار في إطار معين يشمل ستة عناصر هي:

- **موضوع القرار**: يمثل المشكلة التي تستوجب حق متخذ القرار أن يتبنى حل.
- **متخذ القرار**: قد يكون فردا أو جماعة حسب الحالة و أيا كان متخذ القرار فلديه السلطة الرسمية الممنوحة له، بموجب القانون أو النظام الداخلي التي تعطيه الحق في اتخاذ القرار وضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة و عبر مستوياتها الإدارية هناك مراكز سلطة أو مراكز اتخاذ القرارات.
- **الأهداف و الدوافع**: الهدف هو تجسيد الحالة فتحقيق الهدف يعني حدوث عملية الإشباع، وبناء عليه لا يتخذ قرار إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين، وتتبع أهمية القرار وقوة الدفع من وراء اتخاذه من أهمية الهدف المراد تحقيقه من القرار المتخذ، وعليه يمكن القول أخيرا أن الهدف يبرز اتخاذ القرار.
- **المعلومات و البيانات:** عند اتخاذ قرار حيال موضوع ما لا بد من جمع المعلومات و بيانات كافية عن طبيعة المشكلة أو الموضوع و أبعادها و ذلك لإعطاء متخذ القرار رؤية صحيحة.
- **التنبؤ:** هو شيء أساسي لمتخذ القرار و ذلك لان معظم القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية يجب التنبؤ بها و تقديرها و تحديد تأثيرها في المؤسسة، و عليه فهو ركن أساسي من أركان عملية اتخاذ القرار.
- **البدائل**: مجموعة الطرق أو الحلول المتاحة التي يمكن الاعتماد عليها للبلوغ للأهداف المنشودة، فانه لا بد من ترتيب هذه الحلول وفقا لدرجة قربها او بعدها من المعيار الذي يتم وضعه، لذلك يجب اختيار البديل الأقرب لحل المشكلة
- **قيود اتخاذ القرار**: مجموعة من المحددات التي تقف عائقا أمام زيادة عدد البدائل المتاحة. [2]

[1] سعاد سهام، عملية اتخاذ القرار و التطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، مذكرة نيل شهادة ماستر، المسيلة، جامعة محمد بوضياف، 2015/2014، ص 22.

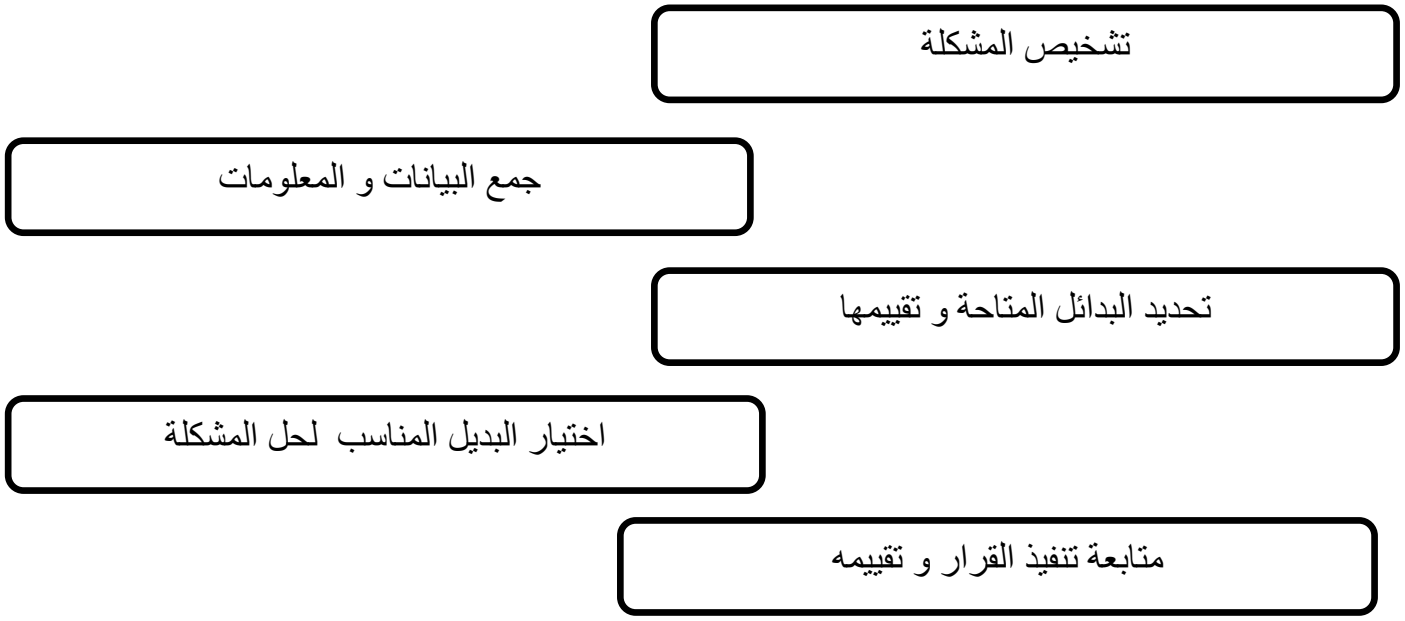
[2] نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية، نفس المرجع،ص 28

المبحث الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيها و المشكلات و المعوقات التي تواجهها.

المطلب الأول: مراحل عملية اتخاذ القرار.

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل، كل مرحلة تحتاج إلى عدة خطوات و إجراءات و ذلك بهدف الوصول إلى قرارات سليمة. و يمكن إجمال مراحل عملية اتخاذ القرارات فيما يلي:

الشكل (1_ 2): مراحل عملية اتخاذ القرار.



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على من نذكره

المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة.

و من الأمور المهمة التي ينبغي على متخذ القرار إدراكها و هو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية و أبعادها هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، و درجة أهمية المشكلة، و عدم الخلط بين أعراضها و أسبابها، و الوقت الملائم للتصدي لحلها و اتخاذ القرار الفعال و المناسب بشأنها.

المرحلة الثانية: جمع البيانات و المعلومات.

إن فهم المشكلة فهما حقيقيا، و اقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات و المعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة و المعلومات المحايدة و الملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلا دقيقا و يقارن الحقائق و الأرقام و يخرج من ذلك بمؤشرات و معلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة و تقويمها.

و يتوقف عدد الحلول البديلة و نوعها على عدة عواما منها وضع المنظمة، و السياسات التي تطبقها، و الفلسفة التي تلتزم بها و إمكانيتها المادية، و الوقت المتاح أمام متخذ القرار و اتجاهات هذا الأخير و قدرته على التفكير المنطقي و المبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي

يرتكز على التصور و التوقع و خلفه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة و ترتيبها و التوصل على عدد محدود منها.

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة.

و تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة و اختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير و اعتبارات موضوعية يستند إليها متخذ القرار في عملية الاختيار و أهم هذه المعايير ما يلي:

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة و أهدافها و قيمها و نظمها و إجراءاتها .
- قبول أفراد المنظمة للحل البديل و استعدادهم لتنفيذه.
- درجة تأثير البديل و استعدادهم لتنفيذه .
- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل و الموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات و التقاليد.
- القيم وأنماط السلوك و الأنماط الاستهلاكية و ما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من العوامل المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- كفاءة البديل و العائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار .

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار و تقويمه.

- و يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج . و عندما يطبق القرار المتخذ و تظهر نتائجه يقوم متخذ القرار بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، و مقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.
- وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة و الواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور و معرفة أسبابها و اقتراح سبل علاجها.
- و يضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين و حثهم على المشاركة في اتخاذ القرار . [1]

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.

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

وقد تتأثر القرارات بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة نذكر منها ما يلي :

- **أهداف المنظمة:**

مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ و ينفذ لا بد و أن يؤدي في النهاية الى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار , فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلا هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها , لذلك فان بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الإستراتيجية .

- **الثقافة السائدة في المجتمع:**

[1] نوادري أمينة، المشاركة في اتخاذ القرار و علاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص علوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة أم البواقي ، 2013/2012، ص 87.

تعتبر ثقافة المجتمع و على الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ و إنما تباشر نشاطها في المجتمع و للمجتمع، و من ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية و الثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

- **الواقع و مكوناته من الحقائق و المعلومات المتاحة:**

لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة و الواقع و ما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل.

- **العوامل السلوكية:**

يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي:

- الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد و مدى معقوليتها و التي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره .
- الجانب الثاني: و يتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص الى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه , ومن ثم كان اتخاذه له .
- الجانب الثالث: دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال:

*تحديد الأهداف له.

*إتاحة الفرص للممارسة الإدارية و اكتساب الخبرة داخل التنظيم.

*مده بالمعلومات و البيانات.

*إسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.[1]

المطلب الثالث: مشكلات و معوقات عملية اتخاذ القرار.

هناك بعض الأسباب التي تكمن وراء عدم الوصول إلى قرارات رشيدة و هي تمثل المشكلات الأساسية في عملية صنع القرارات، و هي متعددة في صورها، و متباينة في أثارها و قد تسهم في عدم التوصل إلى القرار السليم و بصورة عامة فان الأسباب التي تعوق عملية اتخاذ القرار.

ويرى البعض أن من أهم الصعوبات التي تعترض عملية صنع القرارات عدم توافر المعلومات الجيدة المتجددة عن ظروف العمل و إمكاناته، حيث تعتبر المعلومات بمثابة الدعامة الأساسية لصنع القرارات و ذلك للأسباب أن المعلومات تفيد في تحديد المشكلة و تحديد البدائل و تقييمها طبقا للنتائج المرتقبة من كل بديل. إن صنع القرار ليس بالأمر اليسير فهناك عقبات تعترض متخذ القرار عن الإسهام في صنع القرار الرشيد يمكن تلخيصها في ما يلي :

1- عجز متخذ القرار عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة.
2- عجز متخذ القرار عن إمكان توقع النتائج المختلفة سواء كانت حسنة أو سيئة للحلول الممكنة.
3- عجز متخذ القرار عن القيام بعملية تقييم مثلي بين البدائل بسبب التزامه بارتباطات سابقة.
4- إن الفرد محدود في اتخاذه للقرارات بمهاراته و بعاداته و بانطباعاته الخارجية عن إرادته.
5- إن الفرد محدود في اتخاذه القرارات بمعلوماته و خبرته عن الأشياء التي تتعلق بوظيفته، سواء كانت هذه المعلومات عامة أو خاصة.
6- إن عنصر الوقت غالبا ما يسبب ضغط على متخذ القرار. وان متخذ القرار محدود بقدرته على:التمييز بين الحقيقة و بين القيمة، التفكير بطريقة منطقية. التفكير بطريقة ابتكارية.

بالإضافة إلى ذلك ترجع صعوبة إصدار القرارات أحيانا لتميزها بصفات رئيسية هي التعدد، و التغير المستمر و التدخل، و عوامل العاطفة و غيرها. و هكذا تبدو مشاكل اتخاذ القرار متعددة إلى حد كبير و مختلفة تماما في أثارها و متباينة في نماذجها و أسبابها. [2]

[1] نوادري أمينة، المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سابق ،ص85

[2] طارق عبد الرؤوف، القيادة التربوية و مهارات الاتصال، دار العلوم للنشر و التوزيع، القاهرة، 2013، ص 183

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

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

المطلب الأول: دور المؤشرات المالية في اتخاذ القرار و مراحل تقييمها.

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى دور مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرار الذي يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى قدرة المؤسسة على الحفاظ بدرجة كافية من السيولة تضمن لها تعديلا دائما للتدفقات النقدية و كذا مراحل تقييمه.

أولا: دور مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرار.

تعتبر مؤشرات التوازن المالي من الأدوات الأساسية في التحليل، فهي تهدف بالدرجة الأولى إلى معرفة مدى تحقيق المؤسسة لتوازنها المالي و تقديم صورة حقيقة للوضعية المالية للمؤسسة بالإضافة إلى تقييم أدائها فهي تقدم للمدير المالي معلومات لاتخاذ القرارات المتعلقة بمصادر التمويل المثلى و قرار التخطيط كما أنها تعطي معلومات حول الهيكل المالي للمؤسسة و حول سيولتها مما تساعد على اتخاذ القرار الاستثماري.

ثانيا: مراحل تقييمها.

يتم التحليل و التقييم المالي على مدى العمر المتوقع للاستثمار للتأكد من توفر التمويل الضروري لتنفيذه و أن الاستثمار يحقق سيولة لتغطية التزاماته.

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

2- **تحليل هيكل رأس المال**: يهدف هذا التحليل للتعرف على مدى الملائمة بين الاستثمار و التمويل أي التحقق من أن مصدر التمويل يتلاءم مع الاستثمار من حيث النوع و المدة بالنسبة للاستثمارات في رأس المال العامل.[1]

المطلب الثاني: دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية.

- **دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية الطويلة الأجل:**

تتعلق هذه القرارات بنشاطات المؤسسة طويلة الأجل و من أهم هذه القرارات قرار الاستثمار فالمؤسسة تقوم بعملية الاستثمار ، تتوقع بذلك أن المشروع سيعود عليها بأرباح خلال عدة سنوات متتالية و لذلك تقوم بالمخاطرة بين المشاريع المتاحة و هذا على ضوء الربح المتوقع لكل مشروع، كون قرار الاستثمار يتعلق بنشاط المؤسسة مستقبلا و يلازمها لفترة طويلة من الزمن فتتطلب اتخاذه بأحسن أسلوب، حيث لا يتقرر الاستثمار إلا بأخذ إمكانية تمويله في الحسبان، و كذلك تكلفة التمويل بالمقارنة مع المردودية المنتظرة.

[1] السعيد يزيد، صفوان حمدان، التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة شهادة ماستر، البويرة، 2018/2017، ص50.

- **دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية القصيرة الأجل :**

إذا كانت القرارات المالية طويلة الأجل دقيقة و مستقلة، فان القرارات المالية قصيرة الأجل مرتبطة بها تماما حيث أن استعمال الأموال قصيرة الأجل تجد مصادرها من اجل عمل دورة الاستغلال و ناتجة عن حجم النشاط، فالمخزنات ترتبط بطبيعة النشاط و أشكال السوق الأخرى إلى وظيفة الإنتاج و الحقوق و الديون ترتبط أيضا بالسوق، و لكن كل هذه الاستعمالات هي نتيجة استعمال طاقة الإنتاج الناشئة عن قرار طويل الأجل و شروط تغطية هذه الاحتياجات تعتمد أيضا على قرار طويل الأجل، و من أهم هذه القرارات توظيف السيولة أي استخدامها، الاقتراض عن طريق ديون المورد و اللجوء إلى القروض البنكية، فالقرارات قصيرة الأجل كثيرة و هي قرارات مكملة للقرارات طويلة الأجل، و حتى تكون القرارات المتخذة ذات فعالية و ناجحة لابد من تزويد متخذيها بمعلومات دقيقة و تكون منسقة و مرتبطة بالحالة التي يتخذ فيها القرار و تكون تكاليف إعدادها معقولة.[1]

المطلب الثالث: دور النسب المالية في اتخاذ القرار.

الهدف الرئيسي للتحليل المالي بالنسب هو فهم البيانات الواردة في القوائم و التقارير المالية من اجل تكوين قاعدة من المعلومات تساعد متخذ القرار عند اتخاذه لقرارات مالية، إضافة إلى استخداماتها التي سنتطرق إليها من خلال هذين الفرعين:

أولا: دور النسب المالية في اتخاذ القرار.

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

تقدم هذه النسب المالية تحليلا دقيقا للربحية و خدمة الدين و كذا السيولة بأنواعها، فلا تعطي نسبة واحدة من المعلومات تحليلا كافيا لاتخاذ القرار أو التعرف على أساليب مشكلة ما، بل يجب تحليل مجموعة من النسب لأنه لكل نسبة دور في اتخاذ القرار، فنسبة الربحية تعبر عن مدى الكفاءة التي تتخذ فيها المؤسسة قراراتها الاستثمارية و المالية، نسب السيولة تعبر عن مدى قدرة المؤسسة الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، نسب النشاط تساعد المؤسسة في قراراتها المتعلقة بالتخطيط و الرقابة المالية و اتخاذ الإجراءات التصحيحية، كما أنها تقيم انجازات و نشاط المؤسسة في ضوء سلوك محدد.[2]

ثانيا: استخدامات النسب المالية في اتخاذ القرار.

تستخدم النسب في عدة قرارات منها:

- **استخدام النسب المالية في قرار التخطيط المالي للعمليات :**

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

- **استخدام النسب المالية في قرار الإنفاق العام:**

تستخدم في تقدير التدفقات النقدية الداخلة في عملية تقييم مشروعات الإنفاق الاستثماري، و تستخدم التدفقات النقدية في مجال الموازنة الرأسمالية بتقدير التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة، و

[1] السعيد يزيد، صفوان حمدان، التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسة ،مرجع سابق، ص52

[2] مويحيى الياس،دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية،مذكرة شهادة ماستر، بسكرة، جامعة محمد خيضر،2015/2014، ص56.

ترتبط التدفقات النقدية بالتوسعات الإنتاجية و التي تتطلب زيادة الذمم المالية و المخزون لتنفيذ هذا الاقتراح الاستثماري، و قد يتضمن هذا الاقتراح في كثير من الأحوال إدخال منتجات جديدة أو عملية إنتاجية مختلفة أو نظام توزيعي جديد. إلا انه من الصعب استخدام البيانات التاريخية لتحديد العلاقة بين الذمم النقدية و المخزون و بين المبيعات نظرا لطبيعة المقترحات الاستثمارية التي تغير من هذه العلاقات فإذا كان الاقتراح متشابها للاستثمارات الحالية فانه من المقبول استخدام النسب المالية للشركة لتقدير حجم الأصول المالية و أوراق القبض، و المخزون التي تساعد على اتخاذ القرار المالي.[1]

[1] يوسف قريش، الياس بن ساسي، التسيير المالي دروس و تطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص47.

خلاصة

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، تعتبر عملية اتخاذ القرار قلب العملية الإدارية ومحورها

حيث أن تحديد الهدف مهم جدا لاختيار البديل الذي يحقق ذلك الهدف أكثر ما يمكن , لكن في بعض الأحيان تتعدد الأهداف التي يسعى متخذ القرار الى تحقيقها , وقد تتناقض , مما يجعل العملية صعبة .

تتحدد الأهداف حسب الحاجات , أو الرغبة في تصحيح واقع معين في منظمة ما مثلا , أو كبداية لتحقيق أهداف أخرى .

الفصل الثالث

دراسة حالة الجزائرية للمياه-مستغانم-

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية المفصلة التي قمت بها حول موضوع دور التحليل المالي في اتخاذ القرار يأتي الآن الفصل الثالث والذي يشمل الدراسة التطبيقية وهي على شكل إسقاط للمفاهيم النظرية للمؤسسة المدروسة وهي تمثل احد أهم المؤسسات الجزائرية بطبيعة الحال مؤسسة وحدة مياه مستغانم.

و قد حاولنا في هذا الفصل التعرف على دور التحليل المالي عن قرب و استنتاج التأثير الحقيقي له على المؤسسة و مدى أهميته. ويتضمن هذا الفصل مبحثين :

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم.

المبحث الثاني: دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم.

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم.

تعد المؤسسة الجزائرية للمياه مؤسسة اقتصادية تجارية ، تزود المواطنين و المؤسسات العمومية و الخاصة والجماعات المحلية للمياه سواء للشرب أو الاستعمال العادي ،حيث ستعرف أكثر على المؤسسة وحدة مستغانم و هيكلها التنظيمي وذلك من خلال الاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: عموميات حول مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم.

أولا: لمحة تاريخية عن مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم.

الجزائرية للمياه كانت تسمى سابقا بمقاولة بتسيير مياه مستغانم، أما الآن فأصبحت تسمى بالجزائرية للمياه تأسست سنة 1987 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري و صناعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01/101 المؤرخ في 21 ابريل 2001 تحت وصاية الموارد المائية وجاء إنشاء الجزائرية للمياه في أعقاب الإصلاحات المؤسسي الذي بدأته الحكومة لضمان الإدارة السليمة للموارد المائية و في نفس الوقت ضمان المصلحة العمومية وجودة الخدمة.

حيث تتميز المؤسسة بكونها مستقلة ماليا وذات شخصية معنوية، تخضع في علاقتها بالدور لجميع القواعد و النظم الإدارية، ومن أهم التغييرات التي وصلت إليها الجزائرية للمياه و تعتبر الأهم و هي تصفية مياه البحر و تنقيتها لجعلها صالحة للشرب لتوزيعها على السكان.

ثانيا: تعريف مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم.

هي مؤسسة اقتصادية تجارية تقع في خزان سيدي بن حوى ص.ب528 مستغانم.تعتبر من أهم المؤسسات الحساسة التي لها دور فعال في الاقتصاد الوطني و كذلك تعتبر بالنسبة للمجتمع أهم ركيزة لاستمرار الحياة فقد عملت المؤسسات بكل تقنياتها لبذل مجهود لإيصال المياه لمنازل المواطنين وجميع المؤسسات الخاصة و العامة.

ثالثا: مهام مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم.

- تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب على كامل التراب الوطني
- تسيير عملية إنتاج مياه الشرب و نقصها وتوزيعها و معالجتها و تخزينها و تجديد الهياكل القاعدية التابعة لها و تنميتها عبر مختلف البلديات.
- مراقبة نوعية المياه الموزعة.[1]

رابعا: إمكانيات مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم.

❖ **الإمكانيات المادية** :

- **بالنسبة للتسيير:**

جدول رقم (1–3): الإمكانيات المادية للمؤسسة بالنسبة للتسيير

عدد البلديات المسيرة	32
نوع التسيير	تسيير كلي و مزدوج
عدد سكان الولاية	800441 ساكن
عدد السكان المستفدين	643491 ساكن

المصدر : الصفحة الرئيسية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم

[1] المرسوم التنفيذي رقم 01/101المؤرخ في 21 ابريل 2001، التعديلات العامة لخدمة المياه.

- **بالنسبة المنشات القاعدية:**

جدول رقم(2–3): الإمكانيات المادية للمؤسسة بالنسبة للمنشات القاعدية .

الطول الاجمالي للشبكة	km 1461
عدد الخزانات	112
قدرة التخزين	276600 m^3
عدد الابار العميقة و العيون	65
عدد محطات الضخ	28
محطة معالجة المياه	01
قدرة المعالجة	5000 $m^3/j2$
قدرة الضخ	200000m^3

المصدر : الصفحة الرئيسية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم

- **بالنسبة للموارد المائية:**

جدول رقم (3–3): الإمكانيات المادية للمؤسسة بالنسبة للموارد المائية.

المياه الباطنية	147200000 m^3
المياه السطحية	567600000 m^3
مياه البحر	35548 10^3 m^3
المردود التقني	%96
المردود التجاري	%65
المردود الإجمالي	%62
عدد تسربات المصلحة	10246

المصدر : الصفحة الرئيسية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم

❖ **امكانيات البشرية**:

عدد العمال في الجزائر للمياه وحدة مستغانم:

_ عدد العمال الكلي 820 عامل مهني.

_ 784 عقد دائم، غير محدود المدة.

_ 316 عقد دائم، محدود المدة.

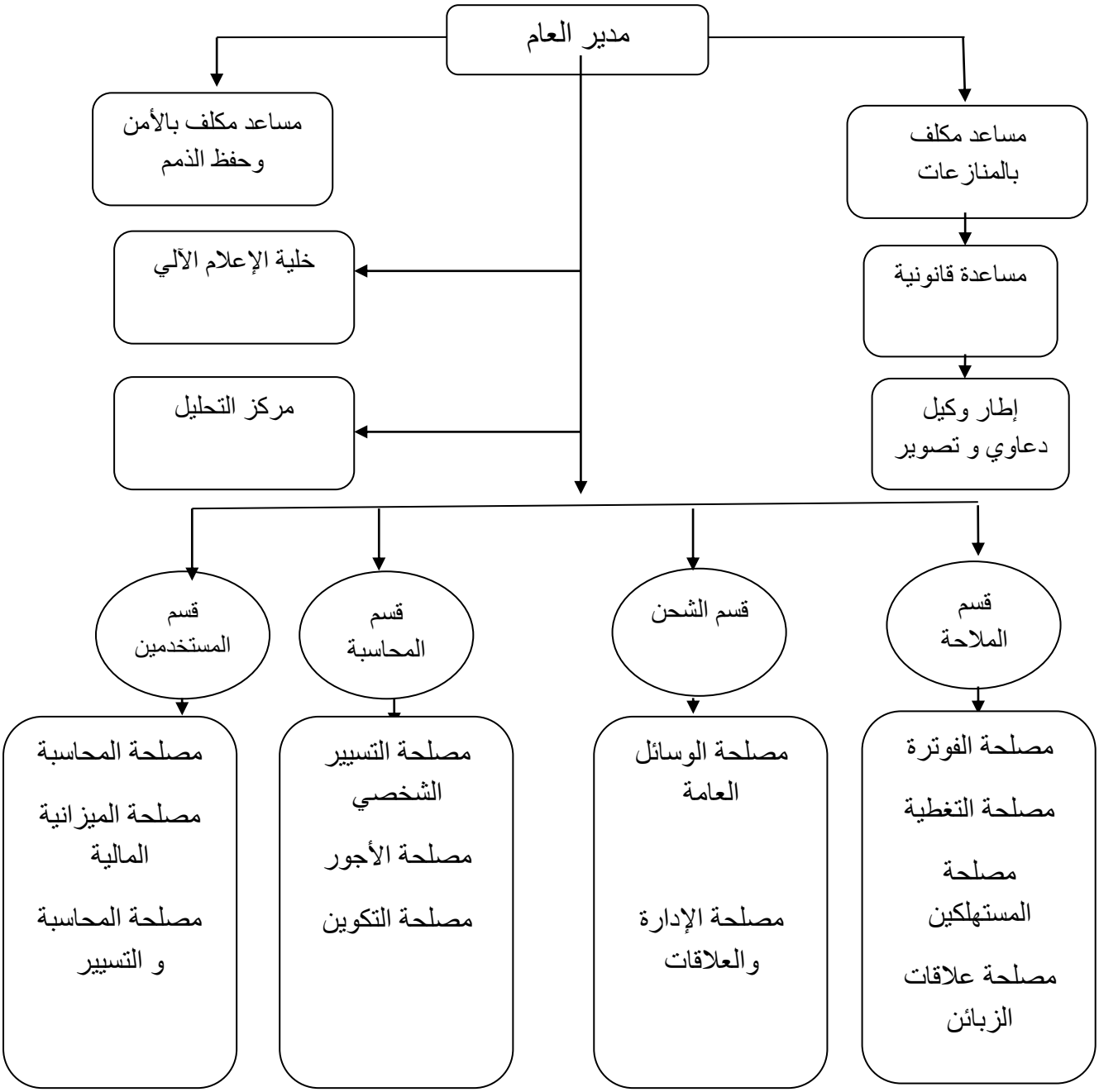
جدول رقم(3–4): الإمكانيات البشرية للمؤسسة.

المهنة	العدد
إطار عام (cadre supérieur)	1
إطارات(les cadres)	114
مسير(maitrise)	141
تنفيذ(exécution)	553
أعوان الأمن(agent sécurité)	291

المصدر : الصفحة الرئيسية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم.

الشكل رقم(3–1): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم.



المصدر: الصفحة الرئيسية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم

- **مدير الوحدة**: هو المسؤول و المسير للمؤسسة، تجده على رأس المخطط الهيكلي التنظيمي للمؤسسة و الذي له الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر و من مهامه التمتع بالسلطة التي تمكنه بالقيام بمسؤولياته كاملة لتحقيق الأهداف.
- **الأمانة**: و هي الوسيط بين المسؤول والمصالح الداخلية و الخارجية لمؤسسة و يكمن دورها في تسجيل الرسائل و استقبال الزوار و كذلك استقبال هواتف المدير و لها دور فعال في حفظ أسرار المهنة .

- **المساعد المكلف بالنزاعات:** تعتبر من أهم المصالح الموجودة لدى المؤسسة بصفتها الواجهة القانونية التي تضمن هيبة المؤسسة سواء مع الزبائن أو المتعاملين. كما أن المصلحة تعتبر همزة وصل بين كل المصالح وتقوم بدراسة ملفات ديون الزبائن بحيث تكون دراسة كل ملف على حدى ومن ثم استدعاء الزبون للتسوية.
- **المساعدة القانونية:** و من مهامها إعلام المواطنين أو الإنذار المقطع و تنويب عن المؤسسة في المجالس القضائية .
- **إطار وكيل دعاوي وتصوير:** يقوم بتصوير عملية سرقة المياه و يقوم بطبع الصور وكتابة محضر عليها لتسلم للمدير .
- **المساعد المكلف بالأمن و حفظ الذمم:** و هو المسؤول عن توفير الأمن و الحراس و المحافظة على كل ما هو ملك للشركة من معدات و تجهيزات أي كل ممتلكاتها بصفة عامة لتوفير الظروف الأمنية .
- **خلية الإعلام الآلي:** تقوم بتصليح الإعطاب الحاصلة في مختلف المصالح.
- **مركز التحليل:** و يشرف عليه رئيس حيث يقوم بمراقبة و تحليل المياه للتأكد من سلامتها من الجراثيم المؤذية بالصحة و ذلك من اجل إيصال مياه صالحة للشرب للمواطن و مراقبة نوعية المياه الموزعة عبر الشبكات من الآبار فهناك مخبر التحاليل الفيزيائية، مخبر التحاليل الكيميائية، مخبر التحاليل المعادن.
- **الدائرة التجارية:** بما أن المؤسسة تحمل طابع تجاري و صناعي فانه يستلزم وجود دائرة تجارية تشرف على الشؤون الاقتصادية و التجارية في المديرية كما تقو بمتابعة الملفات و المراسلات مستهلكي الماء ومن مهامها القيام بعملية بيع الماء بالمقابل و وضع إستراتيجية للمؤسسة.

  وتضم الدائرة التجارية أربعة مصالح تتمثل في :
  - **مصلحة الفوترة**: هذه المصلحة محل الدراسة بوسائل الإعلام الآلي بحيث تسهل لها عملية الفوترة التي تتم على مستواها حسب المواعيد المحددة لكل ثنائي او ثلاثي.
  - **مصلحة التغطية**: و هي تقوم بتغطية و متابعة ديون المؤسسة للمستهلكين الذين لم يتم تسديد فواتيرهم.
  - **مصلحة كبار المستهلكين**: و هي الشركات و المؤسسات و المحلات اي كل ما هو تجاري يستهلك الماء و تكون المواعيد المحددة فيها ثنائية.
  - **مصلحة علاقات الزبائن**: و هي المصلحة الأولى التي تستقبل الزبون حيث تضع علاقة بين المؤسسة و الزبون و تقوم باستقبال احتياجات الزبائن و معالجتها.
- **دائرة الإدارة و الوسائل**: وتضم :
  - **مصلحة الوسائل العامة (التموين):** فهي المسؤولة عن المواد و اللوازم، و تقوم بتقديم وسائل استثمارها في سجلات رسمية لدى الهيئات القضائية.
  - **مصلحة الإدارة و العلاقات الخارجية**: أي أن هذه الإدارة تقوم بشراء كل ما تحتاجه و ذلك بإبرام صفقات، و هي تشرف على توزيع كل ما تجلبه.
- **دائرة الموارد البشرية و التكوين:**
  - **مصلحة المستخدمين:** وهي المصلحة الأولى التي يتصل بها العامل و تقوم بمتابعة المسار الوظيفي لكل عمال المؤسسة من دخولهم الى غاية التقاعد و الحفاظ على حقوقهم.

- **مصلحة الأجور:** وهي المصلحة التي تقوم بإعداد الأجور شهريا و كشف الرواتب لكل عمال المؤسسة.
- **مصلحة التكوين**: و هي المسؤولة على تكوين العمال في مجال عملهم و يكون هذا التكوين إجباري على كل عامل .

- **دائرة المحاسبة و المالية:** هذا القسم يترأسه رئيس الدائرة المالية و المحاسبة ، وتعتبر النواة الأخيرة في تمرير و استقبال المعلومات و معالجتها محاسبيا و تضم مصلحتين :
  - **مصلحة المحاسبة العامة:** تقوم هذه المصلحة بفرز و تنظيم و تطبيق الإجراءات العملية تخص التسيير المحاسبي من بينها معالجة التدفقات و العمليات المحاسبية ومن ثم اظهار كافة البيانات و المعلومات و تحليل النتائج المتحصل عليها من خلال السنة النشاط، وكذلك اعداد القوائم و الميزانيات السنوية للمؤسسة (الميزانية المحاسبية و الميزانية الضريبية).
  - **مصلحة المالية:** و هي المصلحة المسؤولة و المسيرة للموارد المالية للمؤسسة، تحت توجيهات رئيس الدائرة و تطبيقا لما ورد في الميزانية التقديرية، و ذلك بمراقبة الإيرادات و مختلف المصاريف و تكاليف الإنتاج .

المطلب الثالث: عرض الميزانية و جدول حسابات النتائج لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم.

أولا: عرض الميزانية للسنتين 2015 و 2016.

- **ميزانية الأصول:**

الجدول رقم (5–3): ميزانية الأصول 2015/ 2016.

البيان	المبلغ الإجمالي	الاهتلاكات و المؤونات	المبلغ الصافي 2016	المبلغ الصافي 2015
أصول غير جارية:				
فارق الشراء.	–	–	–	–
تثبيتات معنوية.	484426695.02	232482818.04	251943876.98	269966722.37
تثبيتات عينية.				
أراضي.	6631657	5973270.01	6631657	6631657
مباني.	7792011.55	226509548.03	1818741.54	1926801.44
تثبيتات عينية اخرى.	312002326.47		85492778.44	103407563.93
تثبيتات عقارية.				
تثبيتات جاري انجازها.	158000700		158000700	158000700
تثبيتات مالية.				
سندات موضوعة موضع المعادلة.	3401726.79	–	3401726.79	3401726.79
مساهمات أخرى و ديون مماثلة مرتبطة بها.	–	–	–	–
سندات أخرى مثبتة.	–	–	–	–
قروض و أصول أخرى غير جارية.		–	-	–
ضرائب مؤجلة عن الأصل.	3401726.79 43283599.28	–	3401726.79 43283599.28	3401726.79 43283599.28
مجموع الأصول الغير الجارية.	**531112021.09**	**232482818.04**	**298629203.05**	**312235913.32**
أصول جارية:				
مخزونات و منتجات قيد التنفيذ.	518940751.09	452768083.07	66172668.02	60892629.88
ديون دائنة و استخدامات مماثلة.	–	–	–	–
الزبائن.		–	–	–
المدينون الآخرون.	1859431403.27			
الضرائب و ما شابهها.		807075097.58	105235630	942356996.01
ديون دائنة أخرى و استخدامات مماثلة.	14820791.28 5964257.97	–	5.6 14820791.2	14820791.2

الموجودات و ما شابهها. الأصول الموظفة و غيرها من الأصول الجارية. الخزينة.	299315948.73		8 5964257.97 299315948.73	8 5964257.97 299315948.73
مجموع الأصول الجارية.	**2698473152.34**	**1259843180.65**	**1438622971.69**	**1386646635.92**
المجموع العام للأصول.	**4037469035,32**	**1492325998.69**	**1737259174.74**	**1698882549.24**

المصدر: بن داني فتيحة، اثر التحليل المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الليسانس تخصص مالية و محاسبة، جامعة مستغانم، 2017–2018، ص10

- **ميزانية الخصوم:**

الجدول رقم (3–6): ميزانية الخصوم 2015/ 2016.

البيان	2015	2016
رؤوس الأموال الخاصة: رأس المال الصادر. رأس المال الغير المستدعي به. علاوات و احتياطات. فارق إعادة التقييم. فارق المعادلة. نتيجة صافية. رؤوس أموال خاصة أخرى/ ترحيل من جديد.	– – – 170815263.71–	– – 190571283.30–
مجموع رؤوس الأموال الخاصة.	**180014259.37–**	**111071283.30–**
الخصوم الغير الجارية: قروض و ديون مالية. ضرائب (مؤجلة و مرصود لها). ديون مدينة و أخرى غير جارية. مؤونات و منتجات ثابتة سلفا.	4422286.35 1281216.20 177163585.74	4247997.39 999775.96 209713288.42
مجموع الخصوم الغير الجارية.	**182867088.29**	**21961061.77**

خصوم جارية: موردون و حسابات ملحقة. ضرائب. ديون مدينة اخرى. خزينة خصوم.	358622794.37 184184456.55 1191599094.90 –	339512797.71 1168432972.90 87047312.85 –
مجموع الخصوم جارية.	**1734406345.82**	**1594993083.46**
المجموع العام للخصوم.	**1737259174.74**	**1698882549.24**

المصدر: بن داني فتيحة ، اثر التحليل المالي في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الليسانس تخصص مالية و محاسبة، جامعة مستغانم، 2017–2018، ص11

ثانيا: عرض حسابات النتائج لسنتي 2015 و 2016.

الجدول رقم (7_ 3): حسابات النتائج لسنتي 2015 و 2016.

ر . ح	البيان	2015	2016
70 72 73 74	رقم الأعمال. تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة. الإنتاج المثبت. إعانات الاستغلال.	920740353.25 374038954.25	1002823160.08 452768083.07
(1)	**إنتاج السنة المالية.**	**1294779307.50**	**1455591243.15**
60 62	المشتريات المستهلكة. الخدمات الخارجية الأخرى و المستهلكة.	277021590.31 21628304.87	376942566.38 22807717.55
(2)	**استهلاك السنة المالية.**	**29869595.18**	**399750283.93**
(3)	**القيمة المضافة للاستغلال.**	**996129412.32**	**1055840959.22**
63 64	أعباء المستخدمين. الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة.	5576696219.75 32979121	609886011.06 33225356.68
(4)	**إجمالي فائض الاستغلال.**	**405454071.57**	**412729591.48**
75 65 68 78	منتجات عملياتية أخرى. أعباء عملياتية أخرى. مخصصات الاهتلاكات و المؤونات. استرجاع خسائر القيمة و المؤونات.	3951290.07 953982.64– 499211805.07 10158224.24	33393707.8 1481625 719231698.66– 28862070.41
(5)	**النتيجة العملياتية.**	**80602201.83–**	**245727953.97–**
76 66	المنتجات المالية. الأعباء المالية.		
(6)	**النتيجة المالية.**		

(7)	**النتيجة العادية قبل الضرائب. (5+ 6)**	**80602201.83–**	**245727953.97–**
95	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية.	9202231.35–	3682172.60
92	الضرائب المؤجلة(التغيرات على النتائج العادية.)	1308888821.81	1517847021.36
	مجموع منتجات الأنشطة العادية.	1398693254.99–	1759892802.73–
	مجموع أعباء الأنشطة العادية.		
(8)	**النتيجة الصافية للأنشطة العادية.**	**89804433.18–**	**242045781.37–**
77	عناصر غير عادية_ منتجات يطلب بيانها.		
76	عناصر غير عادية_ أعباء يطلب بيانها.		
(9)	**النتيجة الغير العادية.**		
	عناصر غير عادية منتجات	158395853.79	169515207.96
	عناصر غير عادية اعباء	259162703.91–	98284690.30–
(10)	**صافي النتيجة السنة المالية**	**19057183.30–**	**17081526.71–**

المصدر: بن داني فتيحة ، اثر التحليل المالي في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الليسانس تخصص مالية و محاسبة، جامعة مستغانم، 2017–2018، ص 18

المبحث الثاني: دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في مؤسسة الجزائرية للمياه.

بعد تطرقنا في المبحث السابق إلى عرض الميزانيات المالية و كذا جدول حسابات النتائج لكل من سنتي (2015، 2016) للمؤسسة، سنتطرق في هذا المبحث إلى دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المناسبة في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم و ذلك من خلال كشف كل من مؤشرات التوازن المالي و مختلف النسب المالية في المساعدة على ذلك.

المطلب الأول: دور مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرار لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم.

أولا: عرض الميزانية المالية بالكتل لسنتي 2015/ 2016.

الجدول رقم (3–8): الميزانية المالية بالكتل لسنتي 2015_ 2016.

السنوات / البيان	2015		2016	
	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة
استخدامات ثابتة.	312235913.32	18.37 %	298629203.05	44,47%
قيم الاستغلال.	60892629.88	3.85%	66172668.02	1,28%
قيم قابلة للتحقيق.	950591331.2	55.95%	1073141354.94	4,34%
قيم جاهزة.	375162674.84	22.08%	299315948.73	49,91%
مجموع الأصول.	**1698882549.24**	**% 100**	**1737259174.74**	**% 100**
أموال خاصة.	111071595.99–	%6.53	180014259.37–	%10.34
ديون طويلة الأجل.	21496061.77	%12.65	182867088.29	10.52%
ديون قصيرة الأجل.	375162674.84	%93.88	1734406345.82	99.83%
مجموع الخصوم.	**1698882549.24**	**100 %**	**1737259174.74**	**100 %**

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة.

❖ **التحليل بواسطة الاتجاهات (الأفقية و الراسية).**

الجدول رقم (3–9): التحليل بواسطة الاتجاهات (2015 و 2016)

البيان	التحليل الافقي		التحليل الراسي	
	مقدار التغير	نسبة التغير	نسبة 2015	نسبة 2016
استخدامات ثابثة	1360671.27–	4.358–	18.3789	17.19
قيم الاستغلال	5280038.14	8.671	3.58	3.8
قيم ملحقة	122550023.74	12.892	55.95	61.77
قيم جاهزة	–75846726.11	20.217–	22.08	17.22
مجوع الاصول	**38376625.5**	**2.259**	**%100**	**%100**
اموال خاصة	68942663.38	62.07–	6.54–	10.36–
ديون طويلة ا لاجل	32093973.48–	14.93–	12.65	10.52

ديون قصيرة الاجل	139441326.36	8.74	93.88	99.83
مجموع الخصوم	38376625.5	%100	%100	%100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة.

التعليق:

التحليل الأفقي: حققت المؤسسة نسبة نمو معتبرة وهذا راجع إلى نقص في الأصول الثابتة و القيم الجاهزة كما أن عناصر الخصوم هي الأخرى نقصت.

التحليل الراسي: نلاحظ أن المؤسسة تحتفظ بنسبة معتبرة من الأصول الثابتة، كما انه عند مقارنة الأصول الثابتة مع الأموال الدائمة نلاحظ أن هناك اختلال رأس المال العامل سالب على المؤسسة تصحيح هذه الوضعية.

ثانيا: حساب مختلف مؤشرات التوازن المالي:

الجدول رقم (10 _ 3): التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي لسنتي 2015 _ 2016.

البيان	العلاقة	2015	2016
رأس المال العامل	**أموال دائمة – أصول ثابتة**	−208346447.54	−295776374.13
احتياجات رأس مال العامل	**(قيم الاستغلال + قيم ملحقة) – ديون قصيرة اجل**	−583509122.38	−595092322.86
الخزينة	**رأس المال العامل - احتياجات رأس مال العامل**	375162674.84	299315948.73

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيتين.

التعليق: من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه يمكن تسجيل عدة ملاحظات و هي كالتالي:

- **بالنسبة لرأس المال العامل:** نلاحظ أن رأس مال العامل سلبي في كلتا السنتين مما يدل على أن المؤسسة في هذه الحالة تعرف صعوبات في الأجل القصير مما يجعلها غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها اتجاه الغير ، مما يتطلب منها القيام بإجراءات تصحيحية أو تعديلات من أجل تحقيق التوازن المالي.
- **بالنسبة لاحتياجات رأس المال العامل:** نلاحظ أن قيم احتياجات رأس مال العامل سالبة في كلتا الحالتين و هذا يعني أن احتياجات الدورة اقل من مواردها وهذا راجع إلى التزايد الذي عرفته الديون القصيرة الأجل.
- **بالنسبة للخزينة:** نلاحظ أن الخزينة خلال السنتين موجبة و هي وضعية حسنة للمؤسسة مع ارتفاعها في سنة 2016، في هاته الحالة المؤسسة قامت بتجميد جزء من أموالها الثابتة لتغطية رأس المال العامل، مما يطرح عليها مشكلة الربحية أي تكلفة الفرصة الضائعة لهذا وجب عليها معالجة الوضعية عن طريق شراء مواد أولية أو تقديم تسهيلات للزبائن.

المطلب الثاني: التحليل بواسطة النسب المالية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم.

سنتطرق في هذا المطلب إلى دراسة النسب المختلفة التي تخص المؤسسة محل الدراسة، و هي كما يلي:

أولا : نسب الهيكلة.

الجدول رقم (3–11): نسب الهيكلة.

البيان	العلاقة	2015	2016
نسبة التمويل الدائم	**(الأموال الخاصة+ ديون طويلة الاجل)/ الأصول الثابتة**	0.33	0.009
نسبة التمويل الذاتي	**الأموال الخاصة / الأصول الثابتة**	0.35	0.60
نسبة الاستقلال المالي	**الأموال الخاصة / الأموال الدائمة**	1.6	63.1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيتين.

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

- **بالنسبة للتمويل الدائم:** نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم اقل من الواحد خلال كل من السنتين حيث قدرت سنة 2015 ب 0.33 ثم لتنخفض سنة 2016 إلى 0.009، و هذا ما يدل على أن الأموال الدائمة لا تغطي الأصول الثابتة و هذا ما يدل على أن المؤسسة لا تحقق توازن هيكلي وبالتالي فهي تفتقد الى تمويل الدائم.
- **بالنسبة للتمويل الذاتي:** توضح هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة في تمويل استثماراتها بإمكانياتها الخاصة، و بما أن هذه النسبة اصغر من الواحد فان ذلك يعني أن كل الأصول الثابتة ليست كلها ممولة عن طريق الأموال الخاصة، و هذا مؤشر على عدم الاستقلالية المالية للمؤسسة في تمويل استثماراتها مع تحقيق فائض خلال فترة الدراسة.
- **بالنسبة للاستقلال المالي:** نلاحظ أن المؤسسة لا تتمتع باستقلالية مالية لان النسبة اقل من الواحد خلال كل من السنتين و هذا يعني إلى أن المؤسسة تعتمد على القروض بشكل كبير في تمويل نشاطها ما يدل على انها بحاجة الى مصادر أخرى لتمويلها.

ثانيا: نسب السيولة.

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

الجدول رقم (3–12): نسب السيولة.

البيان	العلاقة	2015	2016
السيولة العامة	**الأصول المتداولة / ديون قصيرة الأجل**	0.86	0.82
السيولة النسبية	**(قيم ملحقة+قيم جاهزة) / ديون قصيرة الأجل**	0.83	0.79
السيولة الجاهزة	**القيم الجاهزة / الخصوم المتداولة**	0.23	0.17

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيتين.

التعليق: من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه يمكن تسجيل عدة ملاحظات و هي كالتالي:

- **بالنسبة للسيولة العامة:** نلاحظ أن نسبة السيولة العامة انخفضت خلال سنة 2016 مقارنة مع سنة 2015 و هي تعتبر نسب غير مقبولة فهي اقل من الواحد الصحيح، ما يعني أن المؤسسة لم تغطي كل التزاماتها قصيرة الأجل بأصولها المتداولة و بالتالي فالمؤسسة ليس لديها سيولة كافية.
- **بالنسبة للسيولة السريعة:** نلاحظ أن نسبة السيولة السريعة خلال السنتين معتبرة جدا و هي تفوق النسبة المثلى و التي يجب أن تتراوح بين 0.3 و 0.5، ولكن انخفضت في سنة 2016 و هذا ما يدل على أن المؤسسة غير قادرة على تسديد ديونها قصيرة الأجل بالقيم للتحقيق و القيم الجاهزة وهذا بسب تزايد للديون قصيرة الأجل في الوقت الذي تعرف فيه القيم الجاهزة نقص .
- **بالنسبة للسيولة النسبية :** كما سبق الإشارة إليها فان هذه النسبة تعد أكثر صرامة في قياس سيولة المؤسسة، و هنا نلاحظ أن نسبة السيولة النسبية للمؤسسة خلال فترة الدراسة هي نسبة مرتفعة و هذا يدل على أن المؤسسة استطاعت تغطية جزء من التزاماتها قصيرة الاجل بالقيم الجاهزة و القيم القابلة لتحقيق خلال السنتين و هذا يعني لجوء لقيم الاستغلال.

ثالثا: نسب المردودية.

الجدول رقم (3–13): نسب المردودية.

البيان	العلاقة	2015	2016
مردودية التجارية	**النتيجة الصافية / رقم الأعمال**	0.20	0.17
مردودية المالية	**النتيجة الصافية / الأموال الخاصة**	1.72	0.94
مردودية الاقتصادية	**النتيجة الصافية / مجموع الأصول**	0.11	0.09

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المالية و حسابات النتائج.

التعليق: من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه يمكن تسجيل عدة ملاحظات و هي كالتالي:

- **بالنسبة للمردودية التجارية:** نلاحظ أن المردودية التجارية للمؤسسة منخفضة و هذا ليس لصالح المؤسسة.
- **بالنسبة للمردودية المالية:** من خلال الجدول نرى انخفاض في المردودية المالية سنة 2016 و هذا بسبب انخفاض النتيجة الصافية مقارنة بارتفاع الأموال الخاصة و يرجع هذا الانخفاض إلى عدم كفاءة المؤسسة في استغلال الأموال الخاصة.
- **بالنسبة للمردودية الاقتصادية:** نلاحظ أن هناك انخفاض في المردودية الاقتصادية لسنة 2016 بنسبة 0.09 و هذا راجع للارتفاع الكبير لأصول المؤسسة و منه فان المردودية الاقتصادية ضعيفة نوعا ما في المؤسسة.

رابعا: نسب النشاط.

الجدول رقم (3–14): نسب النشاط.

البيان	العلاقة	النسبة
مدة قرض الزبائن.	**(متوسط حقوق الزبائن/ رقم الأعمال) * 360**	358 يوم
مدة التخزين.	**(متوسط المخزون / المشتريات) * 360**	333 يوم
مدة دين الموردين	**(متوسط دين الموردين/ المشتريات) *360**	332 يوم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المالية و حسابات النتائج.

التعليق: نلاحظ من الجدول أن مدة دوران الزبائن 358 يوم و مدة دوران الموردين هي 333 يوم، أي أن لدى المؤسسة مهلة 25 يوم بعد تسديد الزبائن لما عليهم حتى تسديد الموردين لما عليها.

المطلب الثالث: اتخاذ القرار من خلال تحليل حسابات النتائج.

إن جدول حسابات النتائج من أهم المقاييس التي يمكن بواسطتها الحكم على الانجازات التي حققتها المؤسسة،فتحليله يؤدي بنا لمعرفة ما حققته المؤسسة من نشاطها العادي و الغير العادي ، و من اهم الحسابات التي يمكن من خلالها تحليل نشاط المؤسسة نذكر:

أولا: القيمة المضافة للاستغلال.

تمثل الفرق من إنتاج السنة المالية واستهلاك السنة المالية و تحسب بالعلاقة التالية:

القيمة المضافة للاستغلال= (ح/70+ ح/72+ ح/73+ ح/74) - (ح/60+ ح/62)

الجدول رقم (3–15): القيمة المضافة للاستغلال.

البيان	العلاقة	2015	2016
القيمة المضافة للاستغلال	**إنتاج السنة المالية- استهلاك السنة المالية**	996129412.32	1055840959.22

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على حسابات النتائج.

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة المضافة عرفت زيادة في سنة 2016 مقارنة مع سنة 2015 و هذا راجع للزيادة في رقم الأعمال.

ثانيا: إجمالي فائض الاستغلال.

الجدول رقم (16 _ 3): إجمالي فائض الاستغلال.

البيان	العلاقة	2015	2016
إجمالي فائض الاستغلال	**القيمة المضافة للاستغلال - (ح/63 + ح/64)**	405454071.57	412729591.48866983151,95

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على حسابات النتائج.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن إجمالي فائض الاستغلال زاد سنة 2016 مقارنة مع سنة 2015 و هذا يعود لزيادة القيمة المضافة و أعباء المستخدمين في تلك السنة.

ثالثا: النتيجة العملياتية:

الجدول رقم (3–17): النتيجة العملياتية.

البيان	العلاقة	2015	2016
النتيجة العملياتية	**إجمالي فائض الاستغلال + (ح/75 + ح/78) - (ح/ 65 + ح/68)**	80602201.83−	245727953.97−

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على حسابات النتائج.

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة سجلت نتيجة عملياتية سالبة من خلال السنتين وهذا راجع إلى عدم قدرة المنتجات العملياتية الأخرى تغطية الأعباء العملياتية الأخرى.

رابعا: النتيجة الصافية للأنشطة العادية.

الجدول رقم (3–18): النتيجة الصافية للأنشطة العادية.

البيان	العلاقة	2015	2016
النتيجة الصافية للأنشطة العادية	**النتيجة العادية قبل الضرائب– (ح/95 + ح/92) +مجموع منتجات الأنشطة العادية – مجموع أعباء الأنشطة العادية**	89804433.18−	242045781.31−

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على حسابات النتائج.

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

خامسا: النتيجة الصافية للسنة المالية.

الجدول رقم (3–19): النتيجة الصافية للسنة المالية.

البيان	العلاقة	2015	2016
النتيجة الصافية للسنة المالية	**النتيجة الصافية للأنشطة العادية + (ح/77) - (ح/76)**	190571283.30−	170815263.71-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على حسابات النتائج.

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

سادسا: القدرة على التمويل الذاتي.

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

الجدول رقم (20 _ 3): القدرة على التمويل الذاتي.

البيان	العلاقة	2015	2016
القدرة على التمويل الذاتي.	**النتيجة الصافية + مخصصات الاهتلاكات والمؤونات**	-689783088.37	-890046962.37

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على حسابات النتائج.

التعليق: يتبين من خلال الجدول أن المؤسسة ليس لها قدرة على تمويل نشاطها ذاتيا و بالتالي تلجا إلى مصادر خارجية و هو ما لا يحقق استقلالية مالية للمؤسسة.

خلاصة الفصل.

من خلال القيام بعملية التحليل المالي على مستوى مؤسسة الجزائرية لمياه وحدة مستغانم لمعرفة و دراسة وضعيتها المالية باستخدام أدوات التحليل المالي و المتمثلة في مختلف المؤشرات و النسب المالية، و من خلال ما توصلنا إليه من نتائج بعد هذه الدراسة تبين لنا مدى أهمية تطبيق التحليل المالي في المؤسسة باعتباره تقنية هامة و مساعدة للمؤسسة في فهم وضعيتها المالية و كشف الانحرافات و محاولة علاجها كما انه يساعد في بناء و توجيه قراراتها الأمر الذي يؤدي بها إلى تحقيق الأهداف المسطرة و تجنب المخاطر المستقبلية.

و من خلال دراستنا فان وضعية المؤسسة المالية في وضع ليس جيد سواء على المدى القصير أو المدى الطويل، فهي ليس لها القدرة على تمويل نشاطها ذاتيا وبالتالي تعتمد على المصادر الخارجية.

الخاتمة

نظرا للتطورات و التحولات التي يشهدها المجال الاقتصادي كنظام خوصصة المؤسسات و نظام الدخول في اقتصاد السوق و المنافسة ،أصبح تسيير هذه المؤسسات و إدارتها غير فعال إذ لم يكن مبنيا على أساس مجموعة من القرارات ،فالتسيير العقلاني و الرشيد للموارد و الاستخدامات المتاحة وغيرها من المهام التي يؤديها المسير يكون بالاعتماد على تقنيات مساعدة، و يعتبر التحليل لمالي أهمها فهو عبارة عن أداة تمكننا من اكتشاف نقاط القوة و تعزيزها و نقاط الضعف و تفاديها، فاتخاذ القرار هو أحد أسس عمل الإدارة. لكنه كذلك مجال يتسبب بكثير من المتاعب. وليس السبب أنه قد يكون قراراً خاطئاً, بل أن هناك الكثير من المشاكل قد تسببها القرارات الصحيحة. فالمدير قد يصل بسهولة إلى قرار فالمشكلة لا تكمن في اتخاذ القرار بل إيصاله لمن سيتأثر به. في الواقع كل القرارات تؤثر بالآخرين, وإذا أسيء معالجة القرار دون تفكير مسبق يكفي, أو المتابعة فالنتائج قد تكون وخيمة.

وبما التحليل المالي كان موضوع دراستنا كان لا بد من التعرف على المفاهيم الأساسية له و مختلف الأدوات التي يستعملها و هذه تعد كأساس لاتخاذ القرارات.

❖ **الفرضيات:**

- **الفرضية الأولى:**تم إثبات صحتها، حيث أن التحليل المالي خطوة تمهيدية ضرورية لدراسة حالة المؤسسة كما يعمل على مساعدة المسيرين في اتخاذ القرار
- **الفرضية الثانية:** تم إثبات صحتها، تستخدم أدوات التحليل المالي بشكل صحيح تمكن من الكشف عن نقاط القوة و الضعف.
- **الفرضية الثالثة:** تم إثبات صحتها، يمكن اتخاذ القرارات التي تكون جيدة و هادفة و مناسبة مع وضعية المالية للمؤسسة.

❖ **نتائج الدراسة:**

من خلال إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة خلال الفترة الممتدة بين 2015 و 2016 توصلنا الى استنتاج الملاحظات و النتائج:

- يساهم التحليل المالي في معرفة نقاط القوة للمؤسسة لتدعيمها و نقاط الضعف لتفاديها.
- ان التحليل المالي عبارة معالجة للبيانات المالية المتاحة عن المؤسسة ما للحصول على معلومات تستعمل في اتخاذ القرار.
- يربط التحليل المالي بين القوائم المالية و عملية اتخاذ القرار.
- توازن الهيكل المالي لمؤسسة الجزائرية للمياه مستغانم حيث أن رأس المال العامل سلبي خلال كل من السنتين، ما يعني أن المؤسسة ليست قادرة على مواجهة التزاماتها بتواريخ استحقاقها.
- إن المؤسسة في وضع مالي صعب نوعا ما و السيولة منخفضة وهذا يدل على أن ليس لديها سيولة كافية .
- المؤسسة ليس لديها القدرة على تمويل نشاطها ذاتيا و بالتالي تلجا إلى المصادر الخارجية.
- من خلال جدول حسابات النتائج نلاحظ أن للمؤسسة إيرادات المؤسسة اقل من أعبائها و بالتالي الحصول على نتيجة صافية سالبة.

❖ **التوصيات:**

- الاهتمام بالديون طويلة الأجل.
- ينبغي الاستفادة من التحليل المالي في عملية مواجهة المخاطر المالية التي قد تحث للمؤسسة من خلال استخدام أدوات التحليل المالي.
- الاهتمام بالتحليل المالي لما له من أهمية كبيرة بالمؤسسة و تحسين مردودية المؤسسة .
- ضرورة الاهتمام بكافة البيانات التي تحتويها القوائم المالية لما لها من أهمية في نجاح القرارات.

❖ **آفاق الدراسة:**

و في الأخير يمكن المالي يجب أن تولى له مكانة أو مصلحة خاصة له :

- دور التحليل المالي في الحد من الفشل المالي في المؤسسات الاقتصادية.
- ما أهمية التحليل المالي في رسم إستراتيجية المؤسسة.

المراجع

أولا: مراجع باللغة العربية.

❖ **الكتب:**

1. اسعد حميد العلي، الإدارة المالية، دار وائل للطبع و النشر و التوزيع ، القاهرة،2017.
2. الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي إدارة مالية_دروس و تطبيقات،الطبعة 1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
3. حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي (تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل)، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2000.
4. خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، مدخل اتخاذ القرار،عمان، 2017.
5. طارق عبد الرؤوف رامي، صناعة اتخاذ القرار، مؤسسة الطيبة للنشر و التوزيع، القاهرة ، 2015 .
6. طاهر مهدي محسن،مبادئ الإدارة و الأعمال، جامعة البترا،الطبعة الثانية، 2008.
7. طارق عبد الرءوف، القيادة التربوية و مهارات الاتصال، دار العلوم للنشر و التوزيع، القاهرة، 2013.
8. محمد مدحت غسان الخيري، التحليل المالي الكشف على الانحراف و الاختلاس، الصايل للنشر و التوزيع، عمان، 2012.
9. محمد الصيرفي، التحليل المالي وجهة نظر محاسبية إدارية، طبعة 1، دار النشر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2014.
10. منير إبراهيم الهندي، حوكمة الشركات مدخل في التحليل المالي و تقييم الأداء، دار المعرفة الجامعية، عمان، 2015.
11. محمود عبد الحليم الخلايلة، التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبية، الطبعة 2، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، الجامعة الأردنية،1998.
12. منير شاكر محمد و آخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، مطبعة الطليعة، عمان، 2005.
13. نعيم نمر داوود، دراسة الجدوى الاقتصادية ، دار البداية ،القاهرة ،2013
14. هيثم محمد الزغبي، الإدارة و التحليل المالي، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2000.
15. وليد ناجي الحيالي، التحليل المالي، منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة، الدانمرك، 2007.

❖ **رسائل جامعية:**

16. السعيد يزيد، صفوان دحمان، التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة شهادة ماستر، البويرة،جامعة اكلي محند الحاج، 2017_2018.
17. بن داني فتيحة ،دور التحليل المالي في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص مالية ومحاسبة ، جامعة مستغانم،2018/2017.
18. سعاد سهام، عملية اتخاذ القرار و التطوير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، مذكرة نيل شهادة ماستر، المسيلة، جامعة محمد بوضياف، 2014 – 2015.
19. سايغي بهية فريال، التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة ،مذكرة مقدمة لنيل ماجستير تخصص محاسبة و تدقيق،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البويرة ،2015/2014.
20. عبد الرحمان حمزة ، دور التحليل المالي في تقييم المؤسسة الاقتصادية، أطروحة تخرج لنيل شهادة ماستر ، تخصص مالية و محاسبة ،جامعة مستغانم ، 2015.
21. نوادري أمينة، المشاركة في اتخاذ القرار و علاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص علوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة أم البواقي ، 2013/2012.
22. مويحي الياس، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة شهادة ماستر ، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2014_2015.

ثانيا: مواقع الكترونية.

23. الموقع الالكتروني، عملية اتخاذ القرارات الإدارية تصنيفها و أهميتها،
https://www.amazing-craft.com/2015/06/Managerial-decision-making-process-and-its-importance-classified-Arabs-euro-dollar-profit-money-gold-Spain-football-sex-sexy-women-girls-scandals-music-movies-YouTube-Facebook-positions-nationality-sexual-2016-2015-2017.html

الملخص:

تعالج هذه الدراسة موضوع التحليل المالي و دوره في اتخاذ القرار في المؤسسة ، حيث يعتبر التحليل المالي من أهم أدوات الوظيفة لمالية لأنه يساعد المسير على تشخيص الحالة المالية للمؤسسة و يساعد على معرفة نقاط القوة لتعزيزها و نقاط الضعف لتفاديها .

فمن خلال دراستنا تمكنا من معرفة الدور الذي يلعبه التحليل المالي في اتخاذ القرارات في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم و ذلك بإسقاط مؤشرات التوازن و النسب المالية على قوائمها المالية، و من خلال ذلك توصلنا إلى بعض النتائج التالية:

- يساهم التحليل المالي في معرفة نقاط القوة للمؤسسة لتعزيزها و نقاط الضعف لتفاديها.
- لكي يقوم المسير المالي بمهامه في أحسن الظروف لا بد من وجود تقنيات تساعده في اتخاذ القرارات ومن بينها تقنيات المؤشرات المالية.
- يعتبر التحليل المالي همزة وصل بين القوائم المالية و عملية اتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية:

التحليل المالي، اتخاذ القرار، أدوات التحليل المالي، القوائم المالية .

Summary

This study deals with the subject of financial analysis and its role in decision-making in the institution, where financial analysis is one of the most important tools of the financial position because it helps the manager to diagnose the financial condition of the institution and helps to know the strengths to strengthen them and weaknesses to avoid them.

Through our study, we were able to know the role that financial analysis plays in decision-making in the Algerian Water Corporation, Unit Mostaganem, by dropping indicators of balance and financial ratios on its financial statements, and through that we reached some of the following results:

• Financial analysis contributes to knowing the strengths of the institution to enhance and weaknesses to avoid them.

• In order for the financial manager to perform his duties in the best conditions, there must be techniques that help him in making decisions, including the techniques of financial indicators.

• Financial analysis is considered a link between the financial statements and the decision-making process.

key words:

Financial analysis, decision-making, financial analysis tools, financial statements.