وزارة التعليـم العـالي والبـحث العـلمي
المركـز الجـامعي لميلــة
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص : مالية

المرجع : ...../ 2014

مذكرة بعنــوان:

دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة : مديرية التوزيع الكهرباء والغاز " ميلة "

مذكــرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د)
تخصص " مالية "

إعداد الطلبة:

- عدوي نبيل
- بووذن مديحة
- لعريبي أمال

إشراف الأستاذ (ة):

" هاملي عبد القادر "

السنة الجامعية: 2014/2013

شكر وتقدير

قال الله تعالى ﴿قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ ﴾

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر و الثبات، و أمدنا بالقوة و العزم على مواصلة مشوارنا الدراسي و

توفيقه لنا على انجاز هذا العمل، فنحمدك اللهم و نشكرك على نعمتك و فضلك و نسألك البر و التقوى

و من العمل ما ترضى، وسلام على حبيبه وخليله الأمين عليه أزكى الصلاة والسلام

كما أتقدم بجميل شكري وتقديري للأستاذ الفاضل " هاملي عبد القادر " لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة

وعلى سعة صدره وعلى حرصه أن تخرج هذه المذكرة في صورة كاملة لا يشوهها أي نقص، أسال الله أن

يجزيه عنا كل خير

وأشكر كذلك الأستاذة"باي " والأستاذ " قطاف"و الأستاذ " لطرش "

و الشكر الكبير للاخت سمية على مساعدتها لنا

شكر موصول الى السيد "شريف" على صبره و تحمله لنا طيلة مدة المذكرة

كما أتقدم بالشكر لجميع زملائي في الدفعة و إلى كل من قدم لنا يد العون في انجاز هذه المذكرة ماديا ومعنويا سواء من قريب أو بعيد

إهداء

أهدي خلاصة جهدي المتواضع:
إلى فيض الحب ووافر العطاء بلا انتظار المقابل إلى من عانت معي مخاض هذا العمل وميلاده إلى
التي غمرتني بحنانها و حبها إلى أمي الحبيبة التي أتمنى لها دوام الصحة و العافية
إلى من كان شمعة التي تنير دربي و من علمني الجهاد و المثابرة و حب الإطلاع و السير على خطى
الحبيب المصطفى عليه أفضل الصلاة و السلام إلى أبي الحبيب أطال الله في عمره
إلى أخوتي وأختي العزيزة وزجها وأطفالها '' على '' '' رمرومة ''
إلى فرحة البيت ''يعقوب و زكريا ''
إلى السيدة المحترمة '' بوكلسوس ''وكل من يعمل في صيدليتها
إلى إبن خالي ''باشا '' داعيا من الله بالشفاء العاجل له

عدوي نبيل

إهداء

إلى من تأبى الذاكرة نسيانهم

إلى نور قلوبنا وأعيننا وتاج عقولنا إلى نبينا وشفيع أمتنا إلى روح سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم أهدي ثمار جهدي إلى من قال فيهما تبارك وتعالى ": **ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما**"

إلى من علمتني من أكون وكيف أكون، إلى من علمتني الصبر على ما أحب وأكره إلى أطيب وأنبل وأرق وأعز وأحلى من عليها إلى حبيبتي وسر بهجتي أمي "**زهية** " ، إلى النور الذي أضاء لي دروب العلم والنجاح والأخلاق الفاضلة إلى أحلى أب في هذا الوجود أبي " **نورالدين** " إلى رمز الكفاح والصمود إلى حبات أحلى عنقود إخوتي الأعزاء "**فرحات ، كمال ، شمس الدين** " ، إلى رفقة النور ورعشة القلب واختلاجة الزهر البري أختي "**رتيبة**"

إلى "**جدي**" الحنون و"**جدتي**" الحنونة أدامهما الله تاجا على رؤوسنا

إلى التي شاركاني في إنجاز هذا العمل الصديقة المخلصة والحبيبة " **أمال** " والصديق المخلص "**نبيل**" إلى من كانوا معي دوما أحبتهم وأحبوني " **رابح ، بشرى**"

إلى صديقاتي وشريكاتي دراستي

وإلى من علمني حرفا طوال حياتي

إلى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلمي

إليك أنت من تتصفح مذكرتي الآن.

مديحة

اهداء

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب ومعنى الحنان والتفاني، إلى بسمة الحياة وسر الوجود، إلى التي أرضعتني حب العلم وعزة النفس، إلى التي منحتني الدفء في زمن البرد والكفاية في زمن الحاجة، إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها ريحانة حياتي وبهجتها، إلى التي غمرتني بعطفها وحنانها وأنارت لي درب حياتي بحبها، إلى التي أحيا بوجودها وأتلاشى في البعد عنها، إلى التي كانت تحلم بنجاحي وتدفعني دوما إلى الأمام فكانت لي السراج المنير الذي أضاء دربي، إلى التي لا تسعها كل عبارات الشكر والثناء والتقدير والاحترام التي تدعوا لي سرا وجهرا ليلا ونهارا **أمي الحبيبة** والغالية على قلبي حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى من باع راحة شبابه ليشق لنا الطريق و أشعل سنين عمره ليضيء لي الطريق، إلى الذي علمني معنى العزة و الكرامة و بأن السعادة تكمن في تحقيق الانجازات و بأن العلم أهم الدرجات و لكن الأدب أول الأوليات **أبي العزيز** أطال الله عمره.

إلى من جمعتني بهم ظلمات رحم واحد، و ضمتني معهم جدران بيت واحد إخوتي :

أسامة الذي أتمنى أن يوفقه الله في نيل شهادة البكالوريا، إلى أخي العزيز **أيمن**، إلى أخواي الصغيران الغاليان على قلبي **عبد الرحمان وياسر**.

إلى صاحبة القلب الكبير أختي الرائعة **أحلام**، و ابنتها الكتكوتة **سيرين** حفظها الله، و إلى زوجها **عبد الرحيم** أتمنى لهما السعادة.

إلى من شاركتني في انجاز هذا العمل صديقتي و رفيقة دربي **مديحة**، إلى صديقاتي وزميلات الدراسة :" **مروة، مريم، هاجر، رجاء، وفاء، إيمان، عائشة، منى**" .

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى **أخوالي و أعمامي**.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

أمال

المقدمة

المقدمة :

يعتبر التحليل المالي ضرورة قصوى للتخطيط المالي السليم والذي ازدادت أهميته في ظل تعقد وتوسع أنشطة المؤسسات الاقتصادية حيث أصبح لزاما على المدير المالي التعرف على المركز المالي للمؤسسة قبل التفكير في وضع خطط المستقبلية ونتيجة للتطورات الاقتصادية لم تعد النتائج التي تظهرها القواعد المالية الختامية للمؤسسات قادرة على تقديم صورة متكاملة على النشاط دون تعزيزها بأداة أو أكثر من أدوات التحليل المالي . كما أن الأرقام المطلقة التي تظهرها هذه القوائم لم تعد قادرة على تقديم صورة عن الوضعية المالية لمؤسسات الأعمال لذلك لابد من خضوع تلك البيانات للفحص والتدقيق والتحليل بهدف دراسة أسباب نجاحها أو فشلها .

بالإضافة إلى التعقيد الذي يصاحب عملية اتخاذ القرارات في عالم تزايدت فيه المنافسة وحالة عدم التأكيد ، ولذلك فأن القرارات الإدارية والمالية في مجال التشغيل أو الاستثمار أو التمويل لم تعد عملية سهلة على متخذ القرار القيام بهذا اعتمادا على الخبرة الذاتية ، دون دعمها بنتائج التحليل المالي وتوقعاته .

وهذا يعني عدم اتخاذ أي قرار إلا بعد إجراء دراسة معمقة وتحليل رقمي للقوائم المالية الختامية حتى يتسنى للمدير المالي اكتشاف نقاط القوة واستغلالها أحسن استغلال ، وتحديد مواطن الضعف لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

أولا/ إشكالية البحث :

أصبحت عملية اتخاذ القرارات أمرا ضروريا ، ومن ثم أصبح لزاما على المدير المالي إجراء تحليل للقوائم المالية التي تحوي عددا ضخما من الأرقام التي تجمع يوميا في الدفاتر المحاسبة .

بحيث يجب عليه دراسة وتحليل وتفسير هذه الأرقام حتى يتمكن من معرفة الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة والاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإدارية والمالية اللازمة ، وهذا طبعا ما يسعى التحليل المالي إلى الوصول إليه من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي :

ما هو دور التحليل المالي للقوائم المالية في عملية اتخاذ القرارات المناسبة في المؤسسة ؟

ولتعمق أكثر في هذا الموضوع نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1-ما هي أهمية التحليل المالي وما مدى فعاليته في السياسة المالية للمؤسسة ؟

2-ما هي أدوات التحليل المالي ؟

3-ما هي البيانات ومؤشرات التوازن التي يعتبرها المحلل المالي من أهم الأدوات المساعدة في عملية تسيير اتخاذ القرارات وترشيدها ؟

ثانيا/ فرضيات البحث:

للإجابة على التساؤل المشار إليه أننا تم وضع الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الأولى :إن تقييم أداء المؤسسة في ضوء التحليل المالي يسمح بتحديد المشاكل التي تعاني منها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .

الفرضية الثانية : إن عدم الاهتمام بالتحليل المالي في المؤسسات الاقتصادية يؤدي إلى انخفاض كفاءة الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة والضرورية لاستمرار نشاط المؤسسة ، خاصة وأن المعلومة المالية أساس اتخاذ القرارات السليمة .

ثالثا/ موضوع البحث:

يتناول هذا البحث الذي يأتي تحت عنوان " دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية " "دراسة فرع مؤسسة سونلغاز بميلة S.D.E " أهمية التحليل المالي واستعمال أدواته في عملية اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب ، خاصة منها قرارات التمويل والاستثمار وكذلك القرار التخطيطي.

رابعا/ أهمية البحث:

يعتبر التحليل المالي من أهم الوسائل التي يتم بموجبها تحليل نتائج المؤسسات الاقتصادية عن طريق تحليل القوائم المالية باعتبارها قاعدة معلوماتية تساعد في اتخاذ القرارات بحيث يظهر تحليل تلك المعلومات نقاط قوة وضعف المؤسسة وتكون عونا لها في ترشيد قراراتها وهذا طبعا باستخدام أدوات تحليلية تتوافق والهدف المراد الوصول إليه .

خامسا/ أهداف البحث:

يمكن تلخيص أهداف البحث في النقاط التالية:

- التعرف على الأدوات المستخدمة في التحليل المالي .
- إبراز أهمية التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات الإدارية وترشيدها .
- التعرف على الوضع المالي لمؤسسة سونلغاز ميلة .

سادسا/ منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على أسلوب الوصفي التحليلي في الفصلين الأولين القائم على جمع المعلومات المرتبطة بالموضوع محل الدراسة بينما تم الاعتماد في الفصل الثالث الذي تم فيه دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ميلة على تحليل الوثائق المتعلقة بالقوائم المالية للمؤسسة .

ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مختلف المراجع المتعلقة بالموضوع سواء باللغة العربية أو الفرنسية وللتحقق من الفرضيات تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول .

يتناول الفصل الأول مفهوم التحليل المالي ، وتطوره التاريخي والأهداف الموجودة منه والأطراف المستفيدة منه كما يتطرق هذا الفصل أيضا إلى الوثائق المحاسبية والمتمثلة في القوائم المالية التي تعد من بين أهم المصادر الداخلية للبيانات اللازمة لعملية التحليل المالي .

كما تم عرض مختلف أدوات التحليل المالي من خلال التطرق إلى النسب المالية وكذا تحليل الاتجاه وكذلك الأدوات الحديثة الرياضية منها والإحصائية.

أما الفصل الثاني فخصص لدراسة مفهوم عملية اتخاذ القرارات من خلال تحديد ما هي القرارات والتعرف على مراحل اتخاذ القرارات والأساليب المساعدة في اتخاذ القرارات وكذلك الدور الذي يلعبه التحليل المالي في عملية اتخاذ وترشيد هذه القرارات المتمثلة في قرار التمويل والاستثمار

في حين خصص الفصل الثالث لدراسة حالة مؤسسة سونلغاز لميلة لمعرفة مدى مساهمة أدوات التحليل المالي في عملية صناعة القرارات الإدارية حيث تم فيه التعرف بالمؤسسة محل الدراسة وكذا هيكلها التنظيمي ، ومدى فاعلية التحليل المالي في اتخاذ القرارات بالمؤسسة .

أما الخاتمة فتضمنت إجابة مختصرة عن الإشكالية المطروحة والنتائج المتوصل إليها .

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي والاتجاهات التقليدية و الحديثة للتحليل المالي

تمهيد :

يعتبر التحليل المالي بمفهومه الحديث وليدا للظروف التي نشأت في مطلع الثلاثينات من القرن الماضي، وهي الفترة التي تميزت بالكساد الكبير الذي ساد الولايات المتحدة الأمريكية ، الذي أدت ظروفه إلى الكشف على عمليات غش ماريتها بعض إدارات الشركات ذات الملكية العامة

الأمر الذي أضر بالمساهمين والمقرضين على حد سواء وأدى بالمشروع إلى التدخل وفرض نشر المعلومات المالية عن مثل هذه الشركات .

وقد أدى نشر هذه المعلومات إلى ظهور وظيفة جديدة للإدارة المالية في تلك الفترة ، وهي وظيفة التحليل المالي

ومنذ ذلك التاريخ والتحليل المالي يكسب مزيدا من الأهمية لدى الكثير من مستعمليه بما يقدمه لهم من معلومات ذات دلالة هامة في ترشيد قراراتهم الإدارية.

لذا سنتطرق في هذا العمل إلى إبراز كل من الوظائف، أهداف، بيئة ومقومات التحليل المالي والأطراف التي تستفيد من نتائجه ثم سنبحث عن أهم القوائم المالية التي تستخدم من أجل القيام بالدراسة المالية.

ثم نختم هذا الفصل بأهم الأدوات المستخدمة في التحليل المالي منها النسب المالية وأسلوب المقارنات وأسلوب تحليل الاتجاه.

المبحث الأول : مدخل إلى التحليل المالي

يعتبر التحليل المالي الأساسي أحد أدوات التحليل المالي، التي تساعد المستثمرين على وضع إستراتيجياتهم و أهدافهم الإستثمارية معتمدين في ذلك على مجموعة من القوائم المالية الأساسية، وإذا أردنا الخوض في التحليل الأساسي للأسهم يتوجب علينا القيام بدراسات كمية و نوعية، حيث تقوم الأولى على تحليل رقمي و معادلات إحصائية تؤخذ من القوائم المالية للشركات، تتناول كل من أرباح وإيرادات الشركة، الأصول و الخصوم، حيث تقوم بخلق نسب مالية بين هذه البنود، أما النوع الثاني من الدراسة نجده متعلق بتحليل نوعية إتجاه التحليل ونوعية الأدوات المستعملة، وذلك بالرغم من توفر مناهج حديثة لذلك.

المطلب الأول : مفهوم التحليل المالي

-التحليل المالي بصورة مبسطة هو مجموع الأساليب والطرق الرياضية والإحصائية والفنية التي يقوم بها المحلل المالي على البيانات والتقارير والكشوف المالية من أجل تقييم أداء المؤسسات والمنظمات في الماضي والحاضر وتوقع ما ستكون عليه في المستقبل [1]

-التحليل المالي عبارة عن معالجة منظمة للبيانات المتاحة بهدف الحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار وتقيم أداء المؤسسات.

-أن التحليل المالي يتضمن عملية تفسير القوائم المالية المنشورة وفهمها لأجل اتخاذ قرارات مستقبلية.

-التحليل المالي عملية يتم من خلالها استكشاف أو اشتقاق مجموعة من المؤثرات الكمية ونوعية حول نشاط مشروع ساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية ومصادر أخرى لكي يتم استخدام هذه المؤشرات من ذلك في تقييم أداء المشروع بقصد اتخاذ القرار المناسب [2].

-يعتبر التحليل المالي من أهم مواضيع الإدارة المالية (التسيير المالي) ويكتسي ضرورة قصوى للتخطيط المالي السليم ، حيث يقوم بتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة (فصل ، سنة أو أكثر) وذلك باستعمال وسائل مختلفة تختلف باختلاف الطرق المنتهجة ، والأهداف المنتظرة من التحليل [3].

-يعرف التحليل المالي للقوائم المالية بأن دراسة القوائم المالية بعد تبويبها واستخدام الأساليب الكمية ، وذلك بهدف إظهار الارتباطات بين عناصرها والتغييرات الطارئة على هذه العناصر وحجم وأثر هذه التغييرات ، واشتقاق مجموعة من المؤشرات التي تساعد على دراسة وضع المؤسسة من الناحية التشغيلية والتمويلية وتقييم أداء هذه المؤسسات ، وكذلك تقييم المعلومات اللازمة للأطراف المستفيدة من أجل اتخاذ القرارات الإدارية السليمة [4].

---

[1] - وليد الحيالي ,الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي – عمان ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، ط1 ص 21 .

[2] - محمد مطر ، التحليل المالي و الآساليب الأدوات الإستخدامات العملية . نشر بدعم من معهد الدراسات المصرفية ، عمان 1997 ص 30.

[3] - ناصر دادي عدون ، التحليل المالي ، دار المحمدية العامة بوفاريك – الجزائر "دت" ، ص 11.

[4]- لزعر محمد سامي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير – جامعة قسنطينة ، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام الماحاسبي المالي، 2011-2012.

-كما يوصف التحليل المالي كونه عملية فحص للقوائم المالية والبيانات المنشورة لمنشأة معينة عن فترة أو فترات سابقة بقصد تقديم معلومات تفيد عن مدى تقدم المنشأة خلال فترة الدراسة والتنبؤ لنتيجة أعمالها ونشاطها عن فترات مقبلة .

-يقصد بالتحليل المالي عملية تحويل الكم الهائل من البيانات والأرقام المالية التاريخية المدونة في القوائم المالية إلى كم أقل من المعلومات وأكثر فائدة لعملية اتخاذ القرارات [1].

-أن التحليل المالي يتضمن إبراز الارتباطات بين عناصر القوائم المالية والتغييرات التي تطرأ على هذه العناصر على مدى فترة أو فترات عدة وحجم هذه التغير وآثاره [2].

-التحليل المالي هو دراسة النشاط و المردودية و المركز المالي للمؤسسة في الحاضر و في المستقبل، يتم التحليل المالي أساسا باستعمال البيانات المحاسبية و على وجه التحديد القوائم المالية السنوية.

-فالتحليل المالي هو عبارة عن معالجة منظمة لهذه البيانات حسب الغاية من التحليل المفروض إجراءه ومن أجل اشتقاق معلومات مفيدة توضح الوضعية المالية والاقتصادية للمؤسسة [3]

-وفقا ل Elie Cohen1997 : التحليل المالي هو مجموعة من المفاهيم والأساليب والأدوات اللازمة لتقديم تقييم حول الوضع المالي للشركة والمخاطر التي تؤثر عليه في جودة أدائها.

-إسنادا إلى معالجة وتفسير المعلومات المحاسبية وكذا إدارة المعلومات الأخرى، وهذا السلوك تساهم في عمليات التشخيص، الرصد والتقييم التي كانت تخص خاصة الشركات ذات الطابع الرأسمالي.

-ولكن بفضل توسع نطاقه، هذا الأسلوب أصبح يميل إلى أن يكون أكثر استخداما، ويخص اليوم جميع المؤسسات ذات استقلال مالي سواء من الشركات، الجمعيات أو التعاونيات ومعظم المؤسسات العمومية [4] ,

المطلب الثاني : موضوع وبيئته التحليل المالي

تختلف أشكال الوحدات الاقتصادية وتتعدد معها طبيعة أعمالها .إذ هناك الوحدات التجارية والصناعية والزراعية والخدمية ، وينتمي لكل قطاع نوعي عدد كبير من هذه الوحدات تؤدي كل منها دورا محددا في الاقتصاد الوطني من خلال القيام بعدد من الأنشطة الاقتصادية لتكملة الدور المرسوم للمنشأة المماثلة لها أو المتممة لعملها ضمن سياق القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه لتشكل البني الهيكلية للاقتصاد الوطني[5] .

أن الأنشطة الاقتصادية التي تمارسها كل منشأة أو قطاع على انفراد تمثل موضوع التحليل من خلال الدراسات التي تتم على البيانات بقصد إنضاج المعلومات وتوضيح مداولاتها وتركيز الاهتمام على الحقائق التي تكون غير واضحة ولذلك فإذا كانت المنشأة تجارية فإن موضوع التحليل المالي يكون عمليات الشراء والتخزين والبيع معبرا عنها بوحدة القياس النقدي . أما إذا كانت المنشأة صناعية فيكون موضوع التحليل التغيرات الجارية

[1]- حمزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي لأغراض التقييم الأداء و التنبؤ بالفشل, عمان مؤسسة الوراق للنشر ط2، 2011 ، ص 40.

[2]- د. صادق الحسني ، التحليل المالي و المحاسبي- دراسة معاصرة في الأصول العلمية و تطبيقاتها، عمان، مؤسسة مجدلاوي للنشر ط1 1998 ص74 .

- Betrice et Francis grand guilot, Analyse financière les outils de diagnostique financier, 8eme édition Gualino éditeur ,3 paris 2007. P11.

-4 Pierre Vernimen, P. Finance d'entreprise ; 2eme édition, Dalloz , Paris 1996 p 35.

[5]- فهمي مصطفى الشيخ ، التحليل المالي ، SME Financial ،الطبعة الأولى 2008 ، ص 3.

في العملية الإنتاجية لإنتاج منتوج معين واحتساب الكلفة للوحدة المنتجة والذي يدخل ضمن نطاق نشاط الوحدة الصناعية ..... إلخ [1].

-عندما يكون الغرض من التحليل معرفة نتيجة عمل المشروع في الحاضر وما سيكون عليه في المستقبل فإن موضوع التحليل المالي ينصب على معرفة ربحية المشروع والعوامل المؤثرة على زيادتها أو انخفاضها ، لذلك يركز المحلل على دراسة المصروفات والإيرادات وبيان العناصر المؤثرة علة حجم الربحية ، سواء كانت هذه العوامل سالبة أو موجبة باعتبارها الأسباب الرئيسية في حجم معين من الربحية وبالتالي على مساعدة الإدارة على اتخاذ الإجراءات المستقبلية لتفعيل العناصر الايجابية وتقليص السلبية منها .

-لذلك فإن موضوع التحليل المالي يختلف باختلاف الفرض من التحليل مما يتطلب لكل هدف من أهداف التحليل بيانات معنية تعتبر المادة الأولية لصناعة المعلومة المرتبطة بموضوع التحليل[2].

-يتركز فعل الإدارة المالية على تحقيق هدفها الاستراتيجي والمتمثل بتعظيم القيمة السوقية للشركة (تعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد) ويتحقق مثل هذا الهدف من خلال ممارسة الإدارة المالية قراراتها في الاستثمار والتمويل ومقسوم الأرباح .

-وتتحدد مهمة المحلل هنا على تكوين المعايير والأدوات التي تستخدم في الحكم على سلامة وصحة القرارات التي اعتمدتها الإدارة المالية .

-لذا فإن بيئة التحليل المالي تنعكس بالاتجاهات التقليدية والحديثة لأدوات التحليل المعتمدة في تقييم الأداء وهو موضح في الشكل التالي.

-ومهما اختلف نشاط المؤسسة وحجمها وشكلها القانوني فإن التحليل المالي يتطلب منهجية علمية لتحقيق التوافق البيئي لضمان القرار السليم وهذه المنهجية تتحدد وفق الآتي:

أ- تحديد الهدف من التحليل لتوفير الجهد والوقت والكلفة.

ب- تحديد الفترة الزمنية التي يغطيها التحليل.

ت- اختيار الأداة المناسبة للتحليل والمعيار المناسب للمقارنة .

ث- تحديد الموقف الاستراتجي للشركة وفقا لمعيار المقارنة .

ج- تشخيص أسباب الانحرافات ووضع الحلول المناسبة لمعالجتها أو الحد منها .

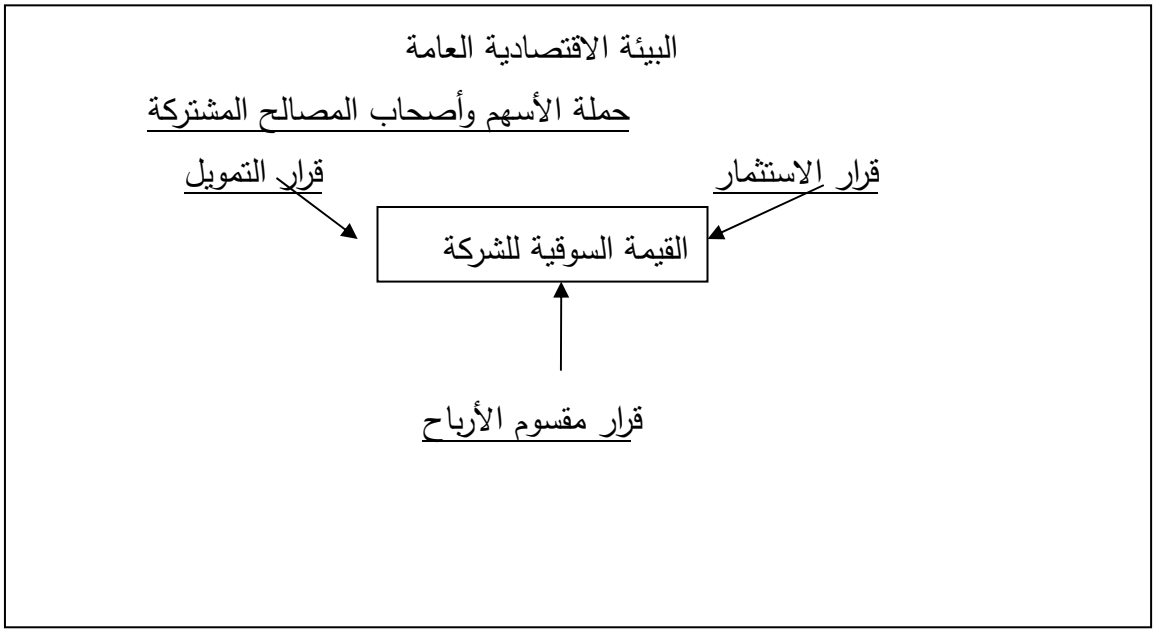
ح- تقييم خلاصة الموقف واقتراح الحركة الإستراتيجية اللاحقة [3]

[1]- د. وليد ناجي الحيالي ، مذكرات التحليل المالي في المنشآت التجارية ، الأكادمية العربية المفتوحة في الدانمارك 2007 ، ص 9.

[2]- د. وليد ناجي الحيالي ، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي ، مرجع سبق ذكره ، ص 22.

[3]- د.عدنان تايه النعيمي . د – ارشد فؤاد التميمي – التحليل والتخطيط المالي – اتجاهات معاصرة – عمان – دار اليازوري العلمية للنشر – طبعة عربية 2008 ، ص 23 .

الشكل رقم (01) : بيئة التحليل المالي



المصدر: د.عدنان تايه النعيمي. د – ارشد فؤاد التميمي – التحليل والتخطيط المالي – اتجاهات معاصرة – عمان – دار اليازوري العلمية للنشر – طبعة عربية 2008 ، ص 23 .

المطلب الثالث : التطور التاريخي للتحليل المالي :

بدأ الاهتمام بالتحليل المالي في نهاية القرن 19 ، حيث استعملت البنوك النسب المالية التي تبين مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها ، وذلك استنادا إلى كشوفاتها المحاسبية وكان جل الاهتمام في التحليل المالي ينصب على مصادر التمويل الطويل الأجل [1].

ولكن مع تطور الصناعة والتجارة اتضح ضعف هذا التحليل وظهرت في بداية العشرينيات من القرن الماضي بعض الدراسات المبنية على مؤسسات من قطاعات مختلفة باستعمال عدد كبير من النسب المالية ، لكن سرعان ما تطور هذا التحليل وذلك من خلال تصنيف المؤسسات وفق القطاعات الاقتصادية ، وهذا ما ساعد على المقارنة بين المؤسسات بسهولة [2].

ومع اتساع الدور المصرفي وخاصة في مجال تقديم التسهيلات الائتمانية أصبح للميزانية دورا أساسيا في الموافقة على تقديم التسهيلات الائتمانية المطلوبة من المنشأة ويعود ذلك إلى تاريخ 1895/02/09 وذلك عندما أقر المجلس التنفيذي لجمعية مصرفيين ولاية نيويورك " التوصية إلى أعضاء هذه الجمعية بأن يطلبوا ممن يقترضون المال من المؤسسات التي يتبعون لها أن يزودنهم ببيانات مكتوبة حول الأصول والالتزامات الخاصة

[1]- منير شاكر محمد وآخرون ، التحليل المالي ، مدخل صناعة القرارات ، دار وائل للنشر ، عمان ط2 2005 ، ص18 .
[2]- ناصر دادي عبدون – تقنيات مراقبة التسيير – الجزء الأول – دار المحمدية العامة 1988 ص 13.

بهم وذلك بالصيغة التي يوصي بها لجنة البيانات الموحدة للمجموعات المختلفة " ومنذ تلك الفترة تم بحث هذا الموضوع باستفاضة ، وقد أوصي كبار المصرفين المعروفين باستعمال البيانات لأغراض منح التسهيلات الائتمانية ولقد تمت التوصية ولأول مرة على ضرورة تحليل هذه البيانات في عام 1906 وفي عام 1908 تم اعتماد القياس الكمي بواسطة النسب.

لقد كان للأزمة الاقتصادية العالمية (1929 – 1933) أثر كبير في تطور تقنيات التسيير وخاصة التحليل المالي، ففي 1933 أسست في الولايات المتحدة الأمريكية لجنة للأمن والصرف وبدأت هذه الأخيرة تساهم في نشر الإحصائيات المتعلقة بالنسب المثالية لكل قطاع اقتصادي.

كما كان لفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية لإعادة البناء دور هام في تطوير تقنيات التحليل المالي حيث أظهر المصرفيون والمقرضون وبصفة أكثر دقة وحزم اهتمامهم بتحديد خطر استعمال أموالهم ، ويتطور المؤسسات وبالتالي وسائل التمويل في الستينيات من هذا القرن انصب الاهتمام على نوعية المؤسسات ووسائل التمويل اللازمة .

وقد تزايد حجم المعلومات وتحسنت نوعيتها بشكل ساهم في خلق نظرة جديدة للتحليل المالي الذي تحول من التحليل الساكن إلى التحليل الديناميكي وأصبح كل منهما مكمل للآخر.

وأدى تصميم التحليل المالي في المؤسسات إلى تطور نشاطها وتحقيقها لقفزات جد مهمة في الإنتاج والإنتاجية .

المطلب الرابع : أهداف التحليل المالي :

يهدف التحليل المالي بشكل عام إلى تقييم أداء المؤسسة من زوايا متعددة وبكيفية تخدم أهداف مستخدمي المعلومات ممن لهم مصالح مالية في المشروع وذلك بقصد تحديد جوانب القوة ومواطن الضعف ومن ثم الاستفادة من المعلومات التي يوفرها التحليل المالي لهم في ترشيد قراراتهم المالية ذات العلاقة بالمشروع ، ويمكننا بشكل عام تحديد أهداف التحليل المالي في الجوانب التالية :

- مساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط والرقابة .
- تقييم الأداء للإدارة ، والأقسام وكذلك تقييم السياسات الإدارية .
- دراسة وتقييم التوازن المالي للمنشأة.
- دراسة وتقييم ربحية المنشأة .
- دراسة وتقييم مقدرة المنشأة على تسديد التزاماتها المالية (دراسة السيولة).
- دراسة وتقييم المركز الائتماني للمنشأة .
- دراسة وتقييم قدرة المنشأة على الاستمرار (الفشل المالي) [1].

هذه الأهداف المرجوة من التحليل قد تختلف باختلاف الغاية من التحليل ولكن في كل الحالات ينتظر من المحلل المالي الإجابة على السؤال التالي:

[1]- منير شاكر محمد والآخرون – التحليل المالي مدخل صناعة القرارات – مرجع سبق ذكره، ص10 -11

- هل الهياكل المالية للمؤسسة متوازنة ؟

كما أن نتائج التحليل المالي من أهم الأسس التي يستند عليها في اتخاذ القرارات والحكم على مدى كفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق الاستثمار الأفضل للمواد وعليه فإن من أهم أهداف التحليل المالي هو:

- الاستفادة من نتائج التحليل لإعداد الموازنات والخطط المستقبلية [1].

[1]- باديس بن عيشة ، تحليل الاختلال المالي من منظور ديناميكي نحو نمو متوازن ، رسالة ماجستير – جامعة الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية 1996 ص7.

المبحث الثاني : أهمية وخطوات التحليل المالي .

يعمل التحليل متعدد المتغيرات للمؤشرات المالية على خلق تشكيلة معينة من عدة مؤشرات مالية تهدف إلى تحديد مؤشر عام واحد يعبر عن وجهة نظر معينة فى التحليل المالي

المطلب الأول : مجالات التحليل المالي

يستعمل التحليل المالي في المجالات التالية .

- **التخطيط المالي:**

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

- **تحليل تقييم الأداء:**

هذا النوع من التحليل تهتم به معظم الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة ، مثل الإدارة،المستثمرين والمقرضين وتعتبر أدوات التحليل المالي للقوائم المالية أدوات مثالية لتحقيق هذه الغاية بما لها من القدرة على تقييم ربحية المؤسسة وما يتعلق بكافة مجالاتها .

- **التحليل الائتماني:**

يهدف هذا التحليل إلى التعرف على الأخطار المتوقع أن يواجهها المقرض في علاقته بالمقترض (المدين) ، وبالتالي الذي يقوم بها التحليل هو المقرض فيقوم بتقييمه وبناء قراره بخصوص هذه العلاقة استنادا إلى نتيجة هذا التقييم .

- **ا لتحليل الاستثماري:**

يعتبر هذا التحليل من أفضل التطبيقات العملية للتحليل المالي للقوائم المالية وتكمن هذه الأهمية لجمهور المستثمرين من أفراد ومؤسسات ينصب اهتمامهم على سلامة استثماراتهم وكافة عوائدها وقدرة هذا التحليل تمتد لتشمل تقييم المؤسسات نفسها والكفاءة الإدارية التي تتحلى بها والاستثمارات في مختلف المجالات .

- **تحليل الاندماج والشراء:**

ينتج من هذا التحليل من الاندماج والشراء تكوين وحدة اقتصادية واحدة نتيجة لانضمام وحدتين اقتصاديتين أو أكثر معا وزوال الشخصية القانونية لإحداهما [1].

[1]- أيمن الشنطي زهير الحدرب، عامر عبد الله ، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي. دار البداية ناشرون وموزعون ط1 ، عمان. 2010 ص 127 – 128

المطلب الثاني : خطوات التحليل المالي

هناك خطوات محددة يستخدمها المحلل المالي في عملية تحليله واهمها الآتية :

أ- تحديد الغاية أو الهدف من التحليل وهذا يتعلق بقرار الإدارة حول ما همية العمل الذي تريده فهل تريد تقييم الأداء النهائي أم تريد إجراء تحليل قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته الجارية كما يحدث غالبا في البنوك على سبيل المثال عندما تريد منح قرض لأحد المنشأت أم يراد إجراء تحليل لإنتاجية العمل وغيرها من الأهداف

ب- بعد ذلك يقوم المحلل بجمع المعلومات المطلوبة حسب نوع التحليل فإن كان هدف التحليل تقييم الأداء النهائي فإن المحلل يقوم بجمع بيانات عن المصروفات والإيرادات لفترة معينة وتحديد المؤشرات الرئيسية التي لها دور كبير في أداء المشروع مثل المبيعات أو الإنتاج

ج- ثم ينتقل المحلل بعد ذلك إلى تحديد أدواته التي سوف يطبقها في عملية التحليل وهذا يتعلق طبعا بالمستوى العلمي والفني للمحلل ومدى تجربته في مجال التحليل .

د- هنا يقوم المحلل باستخدام البيانات ذات العلاقة من أجل الوصول إلى مؤشرات معينة يستفيد منها في عملية التحليل .

هـ- بعد الوصول إلى مؤشرات معينة يقوم بتحليل هذه المؤشرات من أجل معرفة اتجاه هذه المؤشرات في المستقبل .

و- ينتهي المحلل بعد ذلك إلى كتابة استنتاجاته وتوصياته على شكل تقرير يقدم إلى الجهة التي طلبت التحليل [1].

المطلب الثالث : الجهات المستفيدة من التحليل المالي

تتعدد الأطراف المستفيدة من معلومات التحليل المالي ، كما تتنوع أغراض استخداماتهم لتلك المعلومات، وذلك وفقا لتنوع علاقاتهم بالمؤسسة من جهة ولتنوع قراراتهم المبنية على هذه المعلومات من جهة أخرى.

ويمكن تحديد الأطراف المهتمة بالتحليل المالي بما يلي :

- **إدارة المنشأة** : يعتبر التحليل المالي من أهم الوسائل التي يتم بموجبها تحليل نتائج الأعمال وعرضها على مالكي الوحدة ، بحيث يظهر هذا التحليل مدى كفاءة الإدارة في أداء وظيفتها إذا يعتبر التحليل المالي أداة من أجل :

- معرفة الإدارة العليا لمدى كفاءة الإدارات التنفيذية في أداء وظيفتها .
- تقييم أداء الإدارات والأقسام والأفراد وكذلك السياسات الإدارية .
- المساعدة في التخطيط السليم للمستقبل .

[1]- مفلح عقل محمد – مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي – مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع – الطبعة الأولى 2006 – ص240 .

- **أصحاب المنشأة :**

وهم المساهمون أو الشركاء أو أصحاب المنشأة الفردية ويرتبط هؤلاء بالمنشأة الاقتصادية بشكل رئيسي لذا نجد أن اهتماماتهم بنتائج التحليل المالي ينصب على تحليل الهيكل المالي العام وطبيعة التمويل الداخلي والخارجي والربحية ، والعائد على الأموال المستثمرة وكذلك مدى قدرة المنشأة على سداد التزاماتها المالية الجارية بانتظام كما يهتم أصحاب المنشأة بمدى قدرتها في توفير السيولة النقدية لدفع حصص الأرباح لهم .

- **الدائنون :**

يقصد بالدائن الشخص الذي اكتتب في السندات الخاصة للشركة أو المحتمل شراءه للسندات المصدرة أو الاكتتاب في القرض الجديد ، وقد يكو الدائن بنكا أو مؤسسات مالية .

فالدائنين تختلف وجهة نظرهم في التحليل المالي تبعا لنوع الدين [1].

أ/ ديون قصيرة الأجل :

إن ما يهم الدائنون هنا ضمان قبض مبلغ الدين في تاريخ استحقاقه لذا نجد الدائنون يهتمون بتحليل رأس المال العامل والمركز النقدي والسيولة في المؤسسة .

ب/ ديون طويلة الأجل :

إن ما يهم الدائنون هنا هو ضمان استرداد أموالهم وحصولهم على فوائد أموالهم ،وبالتالي فإن اهتمامهم بالتحليل المالي يتعلق بمعرفة القيمة الحقيقية للأصول الثابتة ،ومستوى الربحية وكيفيتها في تغطية الفوائد السنوية .

- **الموردون :**

يهتم المورد بالتأكيد بسلامة المراكز المالية لعملائه ،واستقرار الأوضاع المالية لهم فالعميل من الناحية العملية مدين للمورد ويعني هذا دراسة وتحليل مديونية العميل في دفاتر المورد وتطور هذه المديونية ، وعلى ضوء ذلك يقرر المورد ما إذا كان سيستثمر في التعامل معه أو يخفض من هذا التعامل .وبذلك يستفيد المورد من البيانات التي ينشرها العلماء بصفة دورية .

- **العملاء :**

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

- **الهيئات الحكومية :**

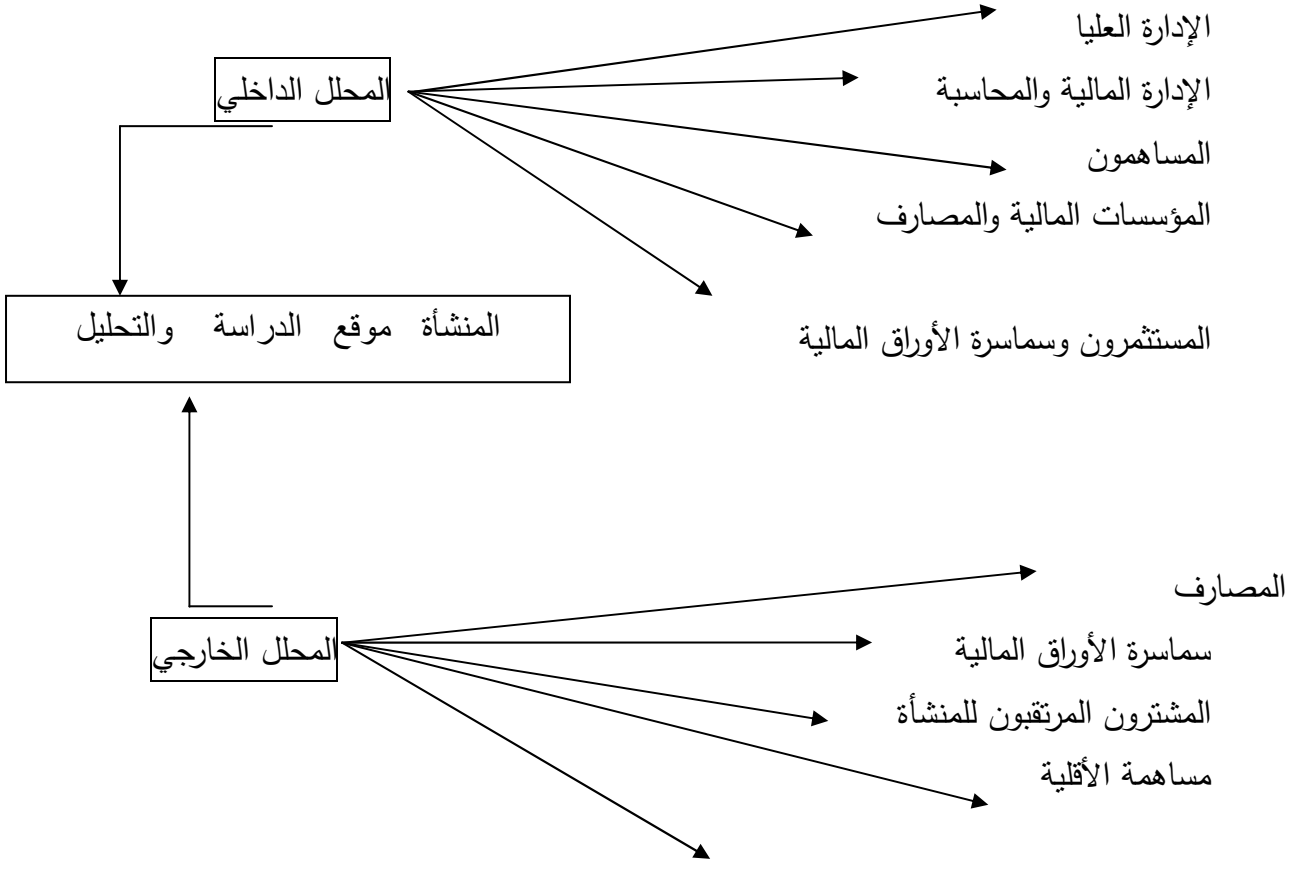
يعود اهتمام الهيئات الحكومية بتحليل أداء المؤسسات لأسباب رقابية بالدرجة الأولى ولأسباب ضريبية بالدرجة الثانية بالإضافة إلى الأهداف التالية:

[1]- منير شاكر محمد و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص18 ، ص19 .

- التأكيد من التقيد بالأنظمة والقوانين المعمول بها .
- تقييم الأداء كرقابة البنك المركزي للبنوك التجارية .
- مراقبة الأسعار .
- غايات إحصائية .

- **الأفراد والجهات المتعاملة بالأوراق المالية** :يستفيد سماسرة الأوراق المالية من التحليل المالي للأغراض الآتية :
  - تحليل التغييرات السريعة على أسعار الأسهم للشركات في السوق المالي .
  - مراقبة ومتابعة الأموال المالية السائدة وتأثيرها على السوق المالي .
  - تحليل السوق المالي وتحديد المؤسسات التي يمثل شراء أسهمها أفضل استثمار[1].

الشكل رقم (2) : وضع المحلل المالي بالنسبة للتنظيم والأطراف التي يخدمها



المصدر : حمزة محمود الزبيدي مرجع سبق ذكره – ص – 43 – [2]

[1]- اليمين سعادة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر ، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية و ترشيد قراراتها 2008-2009 ص .....

[2]- حمزة محمود الزبيدي مرجع سبق ذكره – ص – 43 –

المطلب الرابع : أهمية التحليل المالي

لاشك أن أهمية التحليل المالي تنبع من أهمية هذه الدراسات الاقتصادية والإدارية والمحاسبة في السنوات الأخيرة ، حيث أن توسع المنظمات وتباعد مراكز وفروع المنشأة الجغرافية بالإضافة إلى توسع وتعقد العمليات الاقتصادية في العالم ،وظهور حيل وأدوات جديدة من الغش والخداع والاختلاس أدى إلى ضرورة وجود أداة رقابية فعالة هي التحليل المالي وبصورة عامة فإن أهمية التحليل المالي تتمثل بالآتي :

أ- التحليل المالي أداة من أدوات الرقابة الفعالة وهي أشبه بجهاز الإنذار المبكر والحارس الأمين للمنشأة سيما إذا استخدم بفعالية في المنشأة .

ب- يمكن استخدام التحليل المالي في تقييم الجدوى الاقتصادية لإقامة المشاريع وتقييم الأداء .

ج- التحليل المالي أداة من أدوات التخطيط حيث أنه يساعد في توقع المستقبل للوحدات المستقبلية من حيث معرفة مؤشرات نتائج الأعمال [1].

- تحديد مدى كفاءة الإدارة في جمع الأموال من ناحية وتشغيلها من ناحية أخرى .
- الحصول على مؤشرات تبين فعالية سياسات الشركة وقدرتها على النمو .
- التحقيق من مدى كفاءة النشاط التي تقوم به الشركة .
- مؤشر للمركز المالي الحقيقي للشركة .
- إعداد أرضية مناسبة لاتخاذ القرارات الملائمة [2].

- كما أضحى التحليل المالي وسيلة مهمة للتنبؤ بفشل أو إعسار منشأة الأعمال فهو إذا منهج أو اتجاه في تعزيز القدرة التنبوئية وتزداد دقته في ذلك إذا ما استخدم بكفاءة .

وبشكل عام نستطيع أن نجمل أهمية التحليل المالي وفق المنظور الحديث له.

- اكتشاف الفرص الاستثمارية الجديدة سواء على مستوى المنشأة ذاتها أو على المستوى القومي .
- يضمن التحليل المالي تقييم الموقف الاستراتيجي لمنشأة الأعمال من خلال تحديده لنقاط القوة والضعف في بيئة المنشأة الداخلية وتقييمه للفرص والتهديدات في بيئة المنشأة الخارجية .
- يساعد التحليل المالي في تحديد العوامل المؤثرة في القيمة السوقية لأسهم المنشأة وفيما إذا كانت هذه العوامل تتسم بالديمومة والاستقرار أو أنها حالة مؤقتة ، حيث يعتبر هذا المجال من أهم المجالات التي يضمها التحليل المالي باعتبار أن تعظيم القيمة السوقية لأسهم المنشأة أو تعظيم ثروة الملاك بمفهوم تعظيم القيمة السوقية للأسهم العادية هو الهدف الاستراتيجي الذي تدور حوله كل قرارات الإدارة الرشيدة[3] .

---

[1]- وليد الحيالي – الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي ، مرجع سبق ذكره - ص 24

[2]- فهمي مصطفى الشيخ – التحليل المالي – مرجع سبق ذكره – ص 3.

[3]- حمزة محمود الزبيدي – التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل – مرجع سبق ذكره - ص 23 .

- التحليل المالي هو أداة مهمة لحسن سير العمل في الشركة هدفها هو استخدام الموارد المحددة بالطريقة الأكثر فعالية .

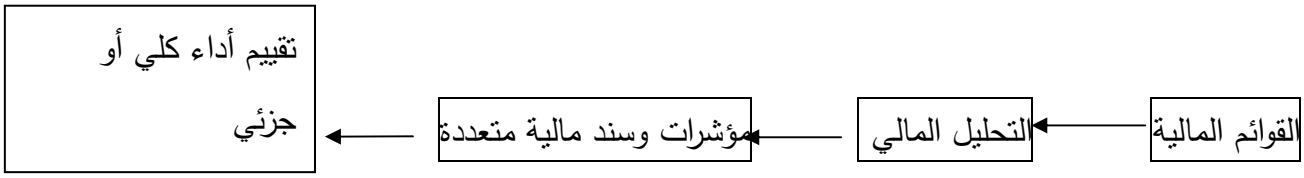
ويرى BERZIL . REJEAN أنه توجد 3 قرارات رئيسية تؤخذ على أساس التسيير و التحليل المالي وهي :

- قرار الاستثمار
- قرار التمويل
- قرار توزيع الأرباح

هذه القرارات الثلاثة تعود على مسؤولية المدير المالي للمؤسسة في العديد من الطرق بما في ذلك :

- التخطيط والتبؤ المالي
- تحليل القوائم المالية
- مراقبة وتقييم أداء الشركة [1]

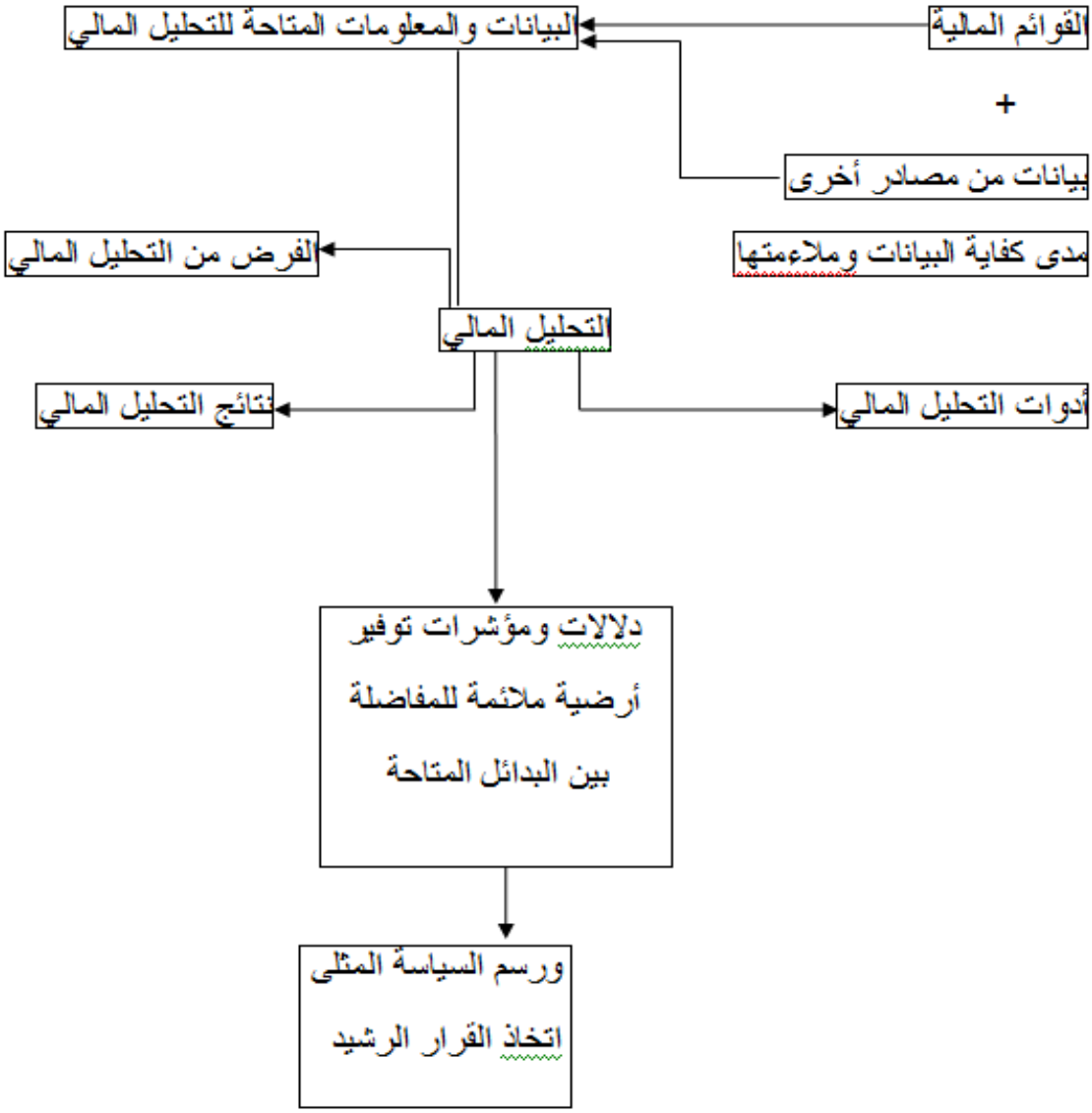
الشكل رقم 3 : المدخل القديم للتحليل المالي



المصدر: صادق الحسيني – التحليل المالي والمحاسبي – مطابع مؤسسة الصحافة الأردنية ،1993 – ص 65

[1] - George de pollens ,Gestion financiere de l'entreprise , 5 édition , paris 1974 p 192.

الشكل رقم 4 : المدخل المعاصر للتحليل المالي [1]



المصدر: صادق الحسيني – التحليل المالي والمحاسبي – مطابع مؤسسة الصحافة الأردنية ،1993 – ص 65

[1]- صادق الحسيني – التحليل المالي والمحاسبي – مطابع المؤسسة الصحافية الأردنية – الأردن 1993 – ص 65 .

المبحث الثالث : طبيعة و مصادر البيانات المستخدمة في التحليل المالي :

إن التعرف على أهداف التقارير المالية والقوائم المالية الأساسية من حيث محتواها أو من حيث العلاقة التي تجمعها، أصبحت تكتسي أهمية كبيرة في التوجهات الحديثة للمحللين الماليين، حيث يتجلى ذلك في عرض أهم ميزات تلك القوائم المالية ودورها في التقييم العادل لأسهم الشركة خاصة وأن أسواق المال غالبا ما يسجل بها تحفظات حول تلك التقارير

المطلب الأول : القوائم المالية:

نعني بالتحليل المالي دراسة تقويمية للقوائم المالية، بعد تبويبها التبويب الملائم واستخدام أساليب تحليلية محددة وذلك لإبراز الارتباطات التي تحصل بين عناصر هذه القوائم والتغيرات التي تطرأ على هذه العناصر.

ويقصد بالقوائم المالية التي يعدها المحاسب والتي تعتبر القاعدة الأساسية في انجاز التحليل المالي، هي الميزانية العمومية و قائمة الدخل وقائمة التدفق النقدي [1]

– تشكل القوائم المالية المنتج النهائي للنظام المحاسبي : فهي تلخص جميع العمليات المالية التي حدثت في المنشأة خلال الفترة المالية ، وتعطي صورة لمستخدمي القوائم المالية عن المركز المالي الحالي للمنشأة. وقوتها الإيرادية وقدرتها على تحقيق التدفقات النقدية خلال الفترة أو الفترات المالية السابقة.

كما تشكل القوائم المالية و ملاحقها أحد المصادر الرئيسية للمعلومات بالنسبة للمقرضين والمستثمرين، وتعد قائمة المركز المالي ، وقائمة الدخل وقائمة التدفقات النقدية منه أكثر القوائم المالية أهمية[2]

– تمثل القوائم المالية مخرجات نظام المحاسبة المالية، إذ تظهر هذه القوائم نتيجة أعمال الشركة ، وتخضع هذه القوائم للفحص والتدقيق لأغراض التحليل والوقوف على واقع الأنشطة والفعاليات[3]

– القوائم المالية عبارة عن نظام من العلاقات المتبادلة بين المؤشرات التي تحويها والتي تصف المركز المالي للمشروع ومجموع الأنشطة الإقتصادية للوحدة المحاسبية خلال فترة محددة (نصف سنة، سنة) .

أو هي مجموعة من الكشوف التي تحوي البيانات التفصيلية و الإجمالية لمستوى أداء المشروع الإقتصادي وحقيقة المركز المالي التي آلت إليه نتيجة نشاط المشروع خلال فترة زمنية معينة[4]

– القوائم المالية تتكون من مجموعة كاملة من الوثائق المحاسبية والمالية التي تسمح بإعطاء صورة صادقة عن الوضعية المالية ، وحسب مجلس معايير المحاسبة الدولية (LASB) فان الهدف من القوائم المالية هو تقدير معلومات عن الوضعية المالية للوحدة في تاريخ غلق الحسابات وذلك من خلال الميزانية وتوضيح الكفاءة من

[1] حمزة محمود الزبيدي – مرجع سبق ذكره . ص44-45.
[2] محمود عبد الحليم الخلايلة- مرجع سبق ذكره ص-9
[3] د/عدنان باية النعيمي . د/ أرشد فؤاد التميمي . مرجع سبق ذكره ص24
[4] د. وليد ناجي الحيالي مرجع سبق ذكره ص 82

خلال جدول حسابات النتائج ، وتحديد تغيرات وضعية الخزينة ، وذلك لتلبية احتياجات كل المستعملين لهذه المعلومات عند اتخاذ قراراتهم الإقتصادية[1]

– القوائم المالية هي مجموعة كاملة من الوثائق المحاسبية والماليةالتي تسمح بتقديم صورة عادلة عن الوضعية المالية،الأداء، خزينة المؤسسة في نهاية الدورة.

والقوائم المالية تشتمل على:

- الميزانية
- حساب النتائج
- قائمة تدفقات الخزينة
- جدول تغيرات الأموال الخاصة
- ملحق يبين القواعد والطرق المحاسبية المستعملة، ويوفر معلومات مكملة للميزانية وحسابات النتائج[2].

المطلب الثاني :قواعد اعداد وتقديم القوائم المالية.

– فرض النظام المحاسبي المالي مجموعة من القواعد والتعليمات التي يتعين على المؤسسات الأخذ بها أثناء إعداد وتقديم القوائم المالية [3].

تنتج الاعتبارات الواجب أخذها في الحسبان لإعداد وتقديم القوائم المالية عن الإطار التصويري لنظام المحاسبة، فالقوائم المالية تكون نتيجة إجراء معالجة العديد من المعلومات لأعمال التبسيط و التلخيص والهيكلة، وهذه المعلومات يتم جمعها وتحليلها وتفسيرها وتلخيصها وهيكلتها من خلال عملية تجميع تعرض في القوائم المالية في شكل فصول ومجاميع.

ويحدد مدى اتساع مبدأ الأهمية البالغة مدى اتساع عملية التجميع هذه وكذلك مدى التوازن بين:

- المنافع الموفرة للمستعملين بواسطة انتشار إعلام مفصل.
- التكاليف المحتملة سواء لإعداد ونشر هذا الإعلام لإستعماله.
- تضبط القوائم المالية تحت مسؤولية مسيري المؤسسة، وتقدم القوائم المالية إجباريا بالوحدة الوطنية.

- كل عنصر من مكونات القوائم المالية لابد أن يكون معرف بصورة واضحة وأن تظهر المعلومات التالية بصفة دقيقة:

- تسمية المؤسسة، الإسم التجاري، رقم السجل التجاري للمؤسسة المقدمة للقوائم المالية.
- طبيعة القوائم المالية (حسابات فردية أو حسابات مدمجة أو مركبة).
- تاريخ الإقفال.

[1] Obert Ropert : (pratiques des normes). IAS/IFRS : édition dunod Paris -2004- P.54

[2] القرار المؤرخ في 23 رجب 1429 الموافق ل 26 يوليو سنة 2008 المتضمن قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات للجريدة الرسمية العدد 19-المواد210-1، 210-2 ص22-23.

[3] القرار رقم ،العدد 19، مرجع سبق ذكره ، المواد 210-1،210-2،210-9، ص22

وتبين كذلك معلومات أخرى تسمح بتحديد هوية المؤسسة:

- عنوان مقر المؤسسة، الشكل القانوني، مكان النشاط والبلد الذي سجلت فيه.
- الأنشطة الرئيسية، وطبيعة العمليات المنجزة.
- اسم المؤسسة الأم وتسمية المجمع الذي تلحق به المؤسسة عند الإقتضاء.
- معدل عدد المستخدمين فيها خلال الفترة

توفر القوائم المالية المعلومات التي تسمح بإجراء مقارنات مع السنة المالية السابقة من ذلك أن :

- ❖ كل فصل من فصول الميزانية، حسابات النتائج، قائمة التدفقات النقدية وجدول تغيرات الأموال الخاصة يتضمن بيانا للمبلغ المتعلق بالفصل المقابل من السنة المالية السابقة.
- ❖ يشتمل الملحق على معلومات ذات صبغة مقارنة في شكل سردي وصفي رقمي.
- ❖ وفي حالة تعذر اجراء مقارنة بسبب اختلاف المدة أو لأي سبب آخر فانه يجب توضيح اعادة ترتيب وتغيير المعلومات التي تجري على السنة المالية السابقة لجعلها قابلة للمقارنة في الملحق.

المطلب الثالث:الميزانية العمومية

يطلق على الميزانية أيضا بيان المركز المالي (بيان الحالة المالية) ويجب أن تكون الميزانية دائما متوازنة لإن الأصول الإجمالية المستمرة في النشاط الإقتصادي في أي مرحلة زمنية يجب أن تقابلها التزامات وحقوق ملكية مساوية لها، وبمعنى آخر نقول أن الميزانية تظهر لنا في طرق الخصوم ومصادر الأموال الرئيسية في المؤسسة و هي:

- حقوق المالكين
- التزامات طويلة الأجل
- التزامات قصيرة الأجل

وتظهر لنا في طرف الأصول استخدامات هذه الأموال في المؤسسة وهي:

- الأصول الثابتة
- الأصول المتداولة

وتنسبه الميزانية الصورة الفوتوغرافية حيث أنها تعكس الوضع للمؤسسة لحظة إعدادها وتعتبر الميزانية ذات صفة تراكمية حيث أنها تمثل آثار جميع القرارات والأعمال الإقتصادية التي حدثت وتم بيانها حتى تاريخ إعداد تلك الميزانية[1] .

– تعكس الميزانية العمومية المركز المالي للشركة في نقطة زمنية محددة وفي الغالب الأعم تكون سنة مالية واحدة، فهي تمثل خلاصة الإجراءات المحاسبية وتطبيقاتها وتحتوي الميزانية على جانب الأصول

[1] منير شاكر محمد وآخرون – التحليل المالي مدخل صناعة القرار –مرجع سبق ذكره ص13-14

(الموجودات) وجانب الخصوم (المطلوبات). إذ أن جانب الأصول يمثل قرارات الإستثمار القصيرة الأجل (الموجودات المتداولة)وطويلة الأجل (الموجودات الثابتة) ، أما جانب الخصوم فهي تعكس قرارات التمويل سواء التمويل بالمديونية

(المطلوبات المتداولة والطويلة الأجل) أو التمويل الممتلك (حق الملكية)ومن خلال فحص وتحليل البيانات الواردة في الميزانية العمومية يمكن تحديد مدى سلامة المركز المالي للشركة والجدول يوضح مكونات الميزانية العمومية مرتبة حسب درجة سيولتها من أعلى سيولة إلى أدنى سيولة [1] .

الجدول رقم 1

الميزانية العمومية من منظور مالي

الأصول (الموجودات):	الخصوم (المطلوبات) وحق الملكية
الموجودات المتداولة	المطلوبات المتداولة:
نقد أوراق مالية قصيرة الأجل	دائنون (الذمم الدائنة)
الذمم (الحسابات) المدنية	أوراق الدفع
المخزون السلعي	مستحقات أخرى
أخرى	المطلوبات طويلة الأجل
الموجودات الثابتة:	قروض طويلة الأجل بفائدة
المباني ، الآلات والمعدات ، الأثاث	سندات بفائدة
شهرة المحل	أسهم ممتازة
(مخصص الإستهلاك)	حق الملكية
	رأس المال المدفوع
	الإحتياطات والأرباح المحتجزة

إجمالي الموجودات= المطلوبات +حق الملكية

المصدر: من اعداد الطلبة.

قائمة الدخل : (كشف الدخل):المطلب الرابع.

تمثل قائمة الدخل عناصر الإيرادات والمصروفات، أي أنها تعبر عن نتيجة أعمال الشركة (ربح أو خسارة).

تعد قائمة الدخل بطريقة توضح جميع إيرادات الشركة وما يقابلها من نفقات وتكاليف. سواء الناتجة عن النشاط الفعلي للشركة أو/ وأنشطة أخرى تحقق إيرادات للشركة، يمكن الاستدلال من كشف الدخل على حجم الأرباح المحتجزة ونسبة توزيع الأرباح لحملة الأسهم العادية.

[1] د. عدنان تايه النعيسي، د. أرشد فؤاد التميمي – التحليل والتخطيط المالي مرجع سبق ذكره – ص.24 – ص 25.

تعرف قائمة الدخل بأنها ملخص لإيرادات المنشأة الاقتصادية ومصروفاتها خلال فترة مالية واحدة، وتسمى أيضا قائمة الربح ، لأنها تبين ربح الفترة من خلال مقارنة إيرادات الفترة مع مصروفاتها.

وتحظى قائمة الدخل باهتمام مستخدمي القوائم المالية، ذلك أنها تساعد المقرضين والمستثمرين على التنبؤ بمقدار التدفقات النقدية المستقبلية للمنشأة وتوقيتها.

تعرف قائمة الدخل (جدول حسابات النتائج) على أنها " تقرير يقيس قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح وذلك من خلال مقابلة الإيرادات الخاصة بفترة زمنية معينة بالمصروفات التي تساهم في تحقيق تلك الإيرادات، كما يطلق هذه القائمة جدول حسابات النتائج وصافي الدخل أو النتيجة هي مجموعة التدفقات التي حدثت في المؤسسة خلال فترة محددة، ومن ثم تترجم إلى ربح (زيادة في الأصول) أو خسارة (نقص في الأصول)

ومن أهم المبادئ التي تحكم قائمة الدخل نجد:

- مبدأ الحيطة والحذر : إذ يتم تقييم المخزون بالتكلفة.
- مبدأ مقابلة التكاليف بالإيرادات : اذ يتم مقابلة تكاليف الفترة بإيراداتها وهذا ما يجب أن تضمنه قائمة الدخل.
- مبدأ الاستحقاق : اذ يكون على أساس القيد هو استحقاق النفقة أو الإيراد.

الجدول رقم 02 : الشكل القانوني لجدول حسابات النتائج

رقم الحساب	اسم الحساب	مدين	دائن
70	مبيعات بضائع		
60	بضائع مستهلكة		
80	الهامش الإجمالي		
71	إنتاج مباع		
72	إنتاج مخزن		
73	إنتاج المؤسسة لحاجتها الخاصة		
74	خدمات مقدمة		
75	تحويل تكاليف الإنتاج		
61	مواد ولوازم الإنتاج		
62	خدمات		
81	**القيمة المضافة**		
77	إيرادات مالية		
78	تحويل تكاليف الإستغلال		
63	مصاريف المستخدمين		
64	ضرائب ورسوم		
65	مصاريف مالية		
66	مصاريف متنوعة		
68	مخصصات الإهتلاكات والمؤونات		
83	**نتيجة الإستغلال**		
79	ايرادات خارج الإستغلال		
69	أعباء خارج الإستغلال		
84	**نتيجة خارج الإستغلال**		
83	نتيجة الإستغلال		
84	نتيجة خارج الإستغلال		
880	**النتيجة الإجمالية**		
889	ضرائب على الأرباح		
88	النتيجة الصافية		

المصدر: من إعداد الطلبة.

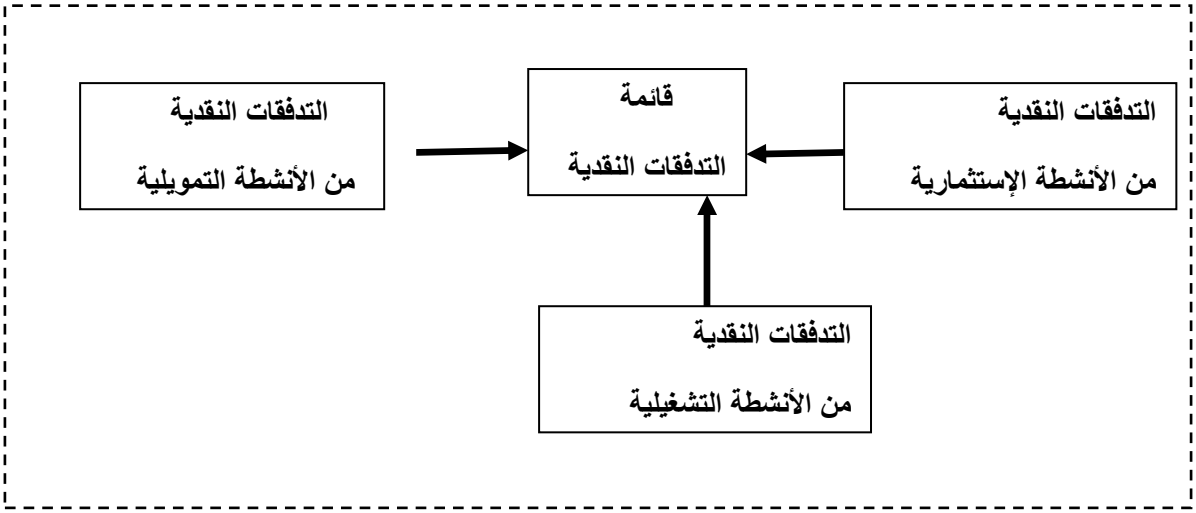
المطلب الخامس:كشف التدفقات النقدية

يوصف كشف التدفق النقدي بأنه حلقة الوصل بين كشف الدخل والميزانية العمومية، وأن الغرض الأساسي من هذا الكشف هو تحديد التدفقات النقدية الداخلة، inflow والخارجة outflow خلال فترة مالية محددية.

إذ أن هذا الكشف يظهر آثار الأنشطة التشغيلية والإستثمارية والتمويلية على النقد، لذلك يعتبر الآن من القوائم المالية الأساسية في التحليل المالي.

ويمكن أن يستخدم هذا الكشف من قبل الادارة للتعرف على حجم التمويل الداخلي الداخلي المتاح للانشطة التشغيلية كما يمكن للمستثمرين و الدائنين من استخدام هذا الكشف لتقييم قدرة الشركة على توليد تدفقات نقدية قادرة على تعظيم ثروة المساهمين ، و تسديد التزامات الدائنين و الشكل (1) يوضح العناصر المكونة لقائمة التدفق النقدي[1] .

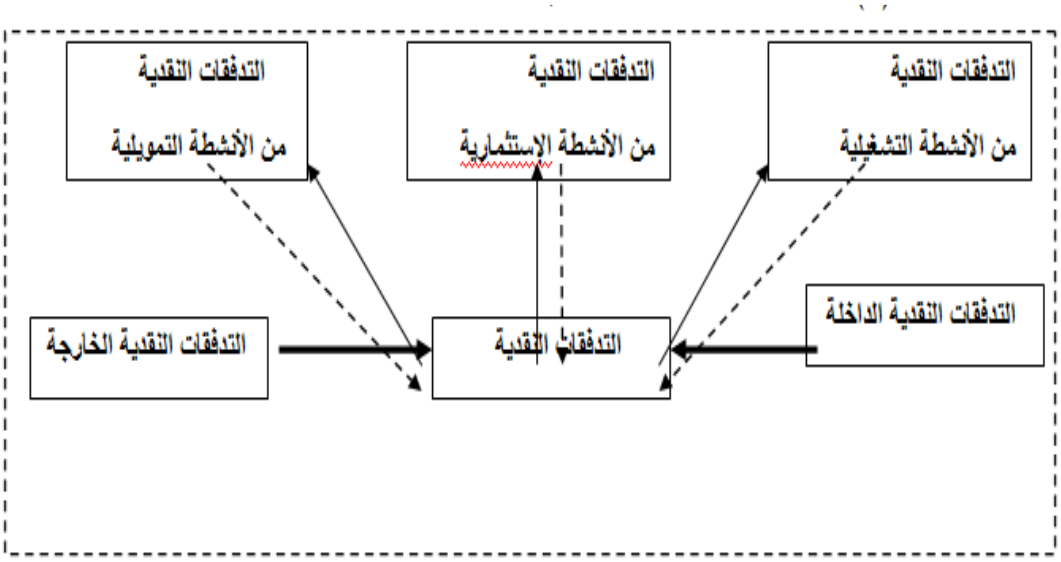
الشكل (5): الأنشطة المكونة لقائمة التدفقات



المصدر: عدنان تايه النعيمي مرجع سبق ذكره ص26-27

[1] عدنان تايه النعيمي، د. أرشد فؤاد التميمي – مرجع سبق ذكره – ص26-27

الشكل (6):الأنشطة المكونة للتدفقات النقدية



المصدر: الياس بن ساسي ، يوسف القريشي – التسييرالمالي – دار وائل للنشر،عمان – ط1– 206 ص–148

يتم إعداد قائمة التدفقات النقدية وفق طريقتين :

- الطريقة المباشرة
- الطريقة غير المباشرة

الإعداد وفق الطريقة المباشرة:

يتم تحديد صافي التدفق النقدي بموجب هذه الطريقة: أولا يصلح المشتريات النقدية والمصاريف التشغيلية النقدية من المبيعات النقدية للوصول إلى صافي التدفق من عمليات التشغيل ، بعدها يضاف صافي التدفق النقدي من عمليات الإستثمار وصافي التدفق النقدي من عمليات التمويل للوصول إلى صافي التدفق النقدي خلال السنة ، ثم يضاف رصيد النقدية أول العام للوصول إلى رصيد النقدية في نهاية العام.

ويوضح الشكل(7) العناصر المؤثرة في اعداد قائمة التدفق النقدي بموجب هذه الطريقة :[1]

[1] منير شاكر محمد وآخرون – التحليل المالي مدخل صناعة القرار – مرجع سبق ذكره ص147- 148.

الشكل (7) : العناصر المكونة لقائمة التدفقات النقدية المعدة بموجب الطريقةالمباشرة

المصدر: منير شاكر محمد و آخرون – التحليل المالي مدخل صناعة القرار – مرجع سبق ذكره ص147-148.

الإعداد وفق الطريقة غ. المباشرة :

وفقا لهذه الطريقة يتم حساب صافي التدفقات النقدية من العمليات من خلال إجراء تعديلات على رقم صافي الدخل المستخرج من قائمة الدخل، ومن ميزات هذه الطريقة أنها تبين لمستخدم القوائم المالية مصادر الإختلاف بين صافي الدخل وصافي التدفقات النقدية من العمليات، حيث يجب الإشارة هنا إلى آن صافي الدخل هو الفرق بين الإيرادات والمصروفات على أساس الإستحقاق وليس على الأساس النقدي، وبالتالي يتضمن صافي الدخل بنود ايرادات ومصروفات ليس لها أثر نقدي خلال الفترة، وكذلك يعكس صافي الدخل بعض البنود التي ليس لها علاقة بالعلميات مثل أرباح وخسائر بيع الأصول الثابتة.

وللوصول الى صافي التدفقات النقدية من العمليات لابد من إجراء التعديلات التالية :

- تعديلات لأثر التغيرات في رأس المال العامل.
- تعديلات لإستبعاد أثر البنود غير المرتبطة بالعمليات.
- تعديلات لإلفاد آثر المصروفات غير النقدية بطبيعتها على صافي الدخل[1].

[1] محمود عبد الحميد الخلايلة – مرجع سبق ذكره ص214-215.

الشكل (8): قائمة التدفقات النقدية المعدة وفق الطريقة غير المباشرة

المصدر: الياس بن ساسي، يوسف القريشي – مرجع سبق ذكره – ص 149.

المبحث الرابع: الاتجاهات والأدوات المختلفة للتحليل المالي.

يعتبر التحليل المالي للبيانات المحاسبية المنشورة الوسيلة التي تمكن رجال الأعمال من إستنباط مجموعة من المؤشرات المالية عن أنشطة الشركة كمصدر للبيانات، حيث يقوم التحليل المالي مهما كان إتجاهه على عنصر المقارنة، لذا تتعدد أساليبه حسب اتجاه وطبيعة ومجال هذه الأخيرة

المطلب الأول: مقومات التحليل المالي :

من أجل نجاح عملية التحليل المالي في تحقيق أهدافها أو أغراضها، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات أو الشروط التي تشكل في مجموعها ركائز أساسية لابد من مراعاتها.

فإذا ما إعتبرنا أن الهدف النهائي للمحلل المالي هو توفير مؤشرات واقعية تعطى صورة عن جوانب نشاط المؤسسة هي أقرب ما تكون للحقيقة، إذا توفير مقومات نجاحه في تحقيق هذا الهدف.

وذلك بالحرص على توفير مجموعة من الشروط منها ما يتعلق به نفسه ومنها ما يتعلق بمنهج أو أساليب وأدوات التحليل التي يستخدمها ومنها كذلك ما يتعلق بمصادر المعلومات التي يعتمد عليها .

بناءا على ما سبق يمكن حصر المقومات الأساسية للتحليل المالي فيما يلي[1]:

- أن تتمتع المعلومات التي يستقي منها المحلل المالي معلوماته بقدر معقول من المصداقية أو الموثوقية feliqbility وأن تتسم المعلومات المستخدمة في التحليل بقدر متوازن من الموضوعية من جهة والملائمة من جهة أخرى.
- أن يسلك المحلل المالي في عملية التحليل منهجا علميا يتناسب مع أهداف عملية التحليل.كما يجب عليه أن يستخدم أساليب وأدوات تجمع هي الأخرى وبقدر متوازن بين سمتي الموضوعية والملائمة للأهداف التي يسعى إليها.

ومن أجل أن يحقق المحلل المالي المتطلبات والشروط المقصودة، عليه مراعاة مايلي:

- أن تتوفر لديه خلفية عامة عن المؤسسة ونشاطها والصناعة التي تنتمي إليها وكذلك البيئة العامة المحيطة بها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
- أن يبرز الفروض التي يبني عليها عملية الحليل، وكذلك المتغيرات الكمية والنوعية التي ترتبط بالمشكلة محل الدراسة.
- أن لا يقف المحلل المالي عند مجرد كشف عوامل القوة ومواطن الضعف في نشاط المؤسسة بل لا بد من السعي غلى تشخيص أسبابها واستقراء المستقبل اتجاهاتها المستقبلية.
- تمتع المحلل المالي بالمعرفة والإدراية الكافية بظروف المؤسسة الداخلية والخارجية قبل قيامه بتحليل بيانات المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك لا بد وأن يكون مؤهلا تأهيلا علميا مناسبا، ويتميز بخصائص المقدرة

[1]– محمد مطر، مرجع سبق ذكره– ص4.

الديناميكية وقادرا على استخدام الأساليب والوسائل العلمية للتحليل المالي للوصول إلى غايات التحليل وتفسير النتائج التي يتوصل غليها لاستقراء المستقبل[1] .

المطلب الثاني : معايير التحليل المالي.

معايير التحليل المالي هي عبارة عن أرقام معيارية تستخدم كمقياس للحكم على كفاءة وملائمة نسبة معينة أو رقم ما .

وهناك أربعة أنواع من المعايير التي تستخدم للمقارنة مع النسب المستخرجة والتي يمكن ذكرها فيما يلي:

❖ **معيار التحليل المالي المطلق:**

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

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

❖ **معيار التحليل المالي التاريخي:**

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

❖ **معيار التحليل المالي للصناعة:**

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

من أجل أن يكون المعيار مقبولا وذو معنى، لابد له أن يتصف بالخصائص التالية:

- أن يتصف المعيار بالواقعية، أي بإمكانية تنفيذه، لا يتصف بالمثالية فيتعذر تحقيقه، ولا يتصف بالتواضع فيمكن الوصول إليه بسهولة.
- أن يتصف المعيار بالاستقرار النسبي، وإن كان هذا لا يمنع من إدخال تعديلات عليه إذا ادعت الظروف لذلك بعد إجراء الدراسات اللازمة.
- أن يتصف المعيار بالبساطة والوضوح وسهولة التركيب.

❖ **معيار التحليل المالي المخطط (المستهدف):**

يصمم هذا المعيار من قبل الإدارة المؤسسة، والذي يبنى على أساس الموازنات التقديرية المسبقة لأنشطة المؤسسة.

[1]– د. وليد ناجي الحيالي، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي مرجع سابق– ص23.

وهذا المعيار يصمم بناءا على الخبرات الفنية والخبرات السابقة للإدارة والتي تمثل مؤشرا للأداء والتقييم وتحديد الانحرافات.

كذلك هذا المعيار قد يشما تفاصيل أخرى لأداء المؤسسة كتحديد النسب التي تجدها الإدارة مناسبة لأنشطتها في المجالات الاستثمارية والتمويلية والتشغيلية .

وعلى الرغم من أهمية هذا المعيار إلا أنه لا يعد المعيار الأمثل للمقارنة وتقييم الأداء لأنه لا يأخذ بعين الاعتبار واقع الأداء العام في المؤسسات المماثلة.[1]

- **أدوات التحليل المالي:**

أدوات التحليل المالي المتاحة للمحلل المالي متعددة ولا يوجد آداة تحليلية معينة يمكن وصفها بأنها لجميع أغراض التحليل، ولكن يستطيع المحلل إختيار أداة التحليل الملائمة حسب الغرض من التحليل وقد يستخدم المحلل أكثر من أداة تحليلية للوصول إلى دلالات لها معنى حول موضوع التحليل.[2]

-ويمكن تعريف أدوات التحليل المالي بأنها مجموعة الوسائل والطرق الفنية والأساليب المختلفة التي يستخدمها المحلل المالي للوصول إلى تقييم الجوانب المختلفة لنشاط المؤسسة ونقاط الضعف والقوة في عملياتها المالية والتشغيلية والتي تمكنه من إجراء المقارنات والاستنتاجات الضرورية للتقييم[3].

المطلب الثالث: الأدوات التقليدية النوعية

يعتمد المحلل المالي وغيرهم من المستفيدين من التحليل هذه الأدوات كونها توضح نوعية التأثير عند الحكم على الوضع الحقيق للشركة والحصول على معلومات هي الأخرى نوعية تكشف مدى سلامة وصحة المركز المالي والنقدي للشركة، ويمكن تمييز الأدوات النوعية للتحليل المالي بالأساليب الآتية:

1- تحليل التغيير والاتجاه ومثل هذه الأسلوب يحدد الأهمية النسبية لمساهمة كل مكون من مكونات القوائم المالية واتجاهاتها، ويعرف هذا التحليل بين الأوساط المالية والمحاسبية بالتحليل الأفقي والعمودي للميزانية العمومية وكشف الدخل.

2- تحليل كشف مصادر الأموال واستخداماتها، وهي أدوات مالية تقيس نوعية التغيير في رأس المال العامل وغيرها من فقرات الأصول والخصوم وحق الملكية بمعنى أنها تكشف نوعية المصادر التي ساهمت في تغطية أنشطة وفعاليات الشركة.

3- تحليل كشف التدفقات النقدية ويوضح مدى كفاية التدفقات النقدية ونوعيتها لتغطية التزامات الشركة من جانب، ومدى قدرة الإدارة على تحقيق التزامن في هذه التدفقات، من جانب آخر.

---

[1]- د. أيمن الشنطي، عامر شقر، الادارة والتحليل المالي ، دار البداية- عمان 2004 – ص179 ص180.

[2]- محمد عبد الحليم الخلايلة- التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبية – دار وائل للنشر –عمان-الطبعة السادسة 2012 ص 35.

[3]- منير شاكر – مرجع سبق ذكره- ص 38.

1-تحليل التغير والاتجاه: change and trend analysisأو المقارنات وبيان التغيرات و الاتجاهات :

- يوصف هذا التحليل من الخطوات التقليدية المعتمدة لدى المحللين ومتخذي القرارات المالية، وتتوقف كفاءة هذه الاداة على دقة البيانات والمنشورة في القوائم المالية وصحتها ويؤخذ هذا التحليل اتجاهين:[1]

- **التحليل الرأسي (العمودي):**

يعني التحليل الرأسي العمودي دراسة عناصر ميزانية واحدة وذلك من خلال إظهار الوزن النسبي لكل عنصر من العناصر في الميزانية إلى مجموع الميزانية أو إلى مجموع المجموعة التي ينتمي إليها وبكلمة أخرى تحويل الأرقام المطلقة الواردة في الميزانية إلى نسب مئوية وهذا يعنى أن يعنى أن مجموع الميزانية سيتحول إلى رقم مئوي مساوي (100% في كلا الطرفين.

أما إذا نسبت العناصر إلى مجموعة التي تنتمي إليها عندئذ يصبح مجموع كل مجموعة مساوي الرقم 100% وعملية نسب العناصر في الميزانية إلى مجموع الميزانية أو إلى مجموع المجموعة التي ينتمي إليها يعود إلى غاية التحليل فيما إذا كانت موجهة لمعرفة الوزن النسبي لكل عنصر إلى المجموعة التي ينتمي إليها أم الاثنين معا.

ويمكن استخدام هذا التحليل أيضا لتحليل قائمة الدخل حيث تنسب كل عناصر قائمة الدخل إلى المبيعات أو صافي المبيعات في نفس القائمة كأن تنسب تكلفة المبيعات إلى قيمة المبيعات.

ويتميز التحليل الرأسي بضعف الدلالة لأنه يعتبر تحليلا ساكنا (constant) ولا يصبح هذا التحليل مفيدا إلا تمت مقارنته مع نسب أخرى ذات نفس الدلالة لذلك نجد أن استخدام هذا التحليل بمفرده لا يوفر مؤشرا جيدا على مدى قوة أو ضعف الحالة تحت الدراسة.[2]

- **التحليل الأفقي:**

وهو التحليل الذي يهتم بعملية تقييم الأداء خلال فترتين زمنيتين وذلك بإيجاد العلاقة الأفقية horizontal relation بين بنود أو فقرات قائمة المركز المالي، أو بنود أو فقرات قائمة الدخل، وذلك بهدف دراسة الاتجاهات والتغيرات الحاصلة في كل فقرة زيادة أو نقصانا، وبمعنى آخر فإن التحليل الأفقي يتابع التغيرات في البنود زيادة أو نقصان بمرور الزمن ولهذا فإن شكل التحليل هو ديناميكي dynamic لأنه يبين التغيرات التي حدثت فعلا. مثل مقارنة التغير في صافي الرجع ، أو في قيم الموجودات المتداولة على مدار سنتين مثلا.

ولهذا يسمى هذا التحليل بتحليل الاتجاهات ، فمبلغ أي فقرة أو بند من الحسابات الختامية في سنة الأساس يساوي 100% وعلى أساسه تقاس تقلبات تلك الفقرة في الفترات التالية ، كما يمكن مقارنة نسبة ما بمثيلاتها المعدة عن فترة زمنية سابقة مما يتيح تتبع حركة هذه النسبة عبر الزمن ويساعد في اتخاذ القرارات المناسبة.

[1]- د عدنان تايه النعيمي ، د أرشد فؤاد التميمي- مرجع سبق ذكره- ص 45.

[2]- د. منير شاكر محمد، ، مرجع سبق ذكره. ص 39

كما ويضمن التحليل الأفقي أيضا تحديا لمعدلات النمو السنوية التي تحصل في قيم الميزانية العمومية في السنة الحالية قياسا بالسنة السابقة لها ويضمن هذا النوع من التحليل الحركية التي تمكن المحلل من أن يصنع صورة واضحة ودقيقة عن شكل التغيرات التي حدثت.[1]

يعد التحليل الأفقي وفق الصيغة الرياضية التالية:

$$\text{نسبة النمو و/ أو الانخفاض} = \frac{\text{قيمة الفقرة للسنة الحالية} - \text{قيمة الفقرة للسنة السابقة}}{\text{قيمة الفقرة لسنة الأساس}}$$ [2]

كشف مصادر و استخدامات الأموال:

تعد هذه الكشوف لغرض تحديد قنوات إستخدام أموال الشركة و مصادرها التي ساهمت بتغطية تلك الإستخدامات و خلال فترة زمنية معينة، و بذلك فإن هذا الكشف يعطي صورة واضحة عن حركة الأصول و الخصوم وفق الملكية من خلال دراسة التغيرات الحاصلة لفقراتها و لفترتين زمنية متتالية سواء كانت هذه الفقرات تعود لميزانية فعلية أو مخططة و آلية إعداد هذا الكشف تكون على وفق المصفوفة الآتية:

البيان	الزيادة	النقصان
الأصول	الاستخدام	مصدر
الخصوم	مصدر	الاستخدام
حق الملكية	مصدر	الاستخدام

- مصفوفة مصادر و إستخدامات الأموال-

و من وجهة نظر مالية أن هذا الكشف يوفر نافذة على كيفية تمويل الأنشطة و ماهية المصادر المالية و قنواتها المستخدمة، و لذلك في بعض الأحيان يسمى بكشف التدفقات المالية.

كشف التدفقات النقدية:

تعود أهمية هذا الكشف إلى العام 1978 عندما أصدر المجلس الأمريكي

لمبادئ المحاسبة المالية البيان رقم (95) الذي ألزم الشركات المساهمة الأمريكية بإصدار قائمة التدفق النقدي وفقا لعناصرها الأساسية، كما ألزم المعيار رقم (7) المعدل الصادر عام 1993 عن اللجنة الدولية

[1]- د.حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره. ص65 – 66،

[2]- د. عدنان تايه النعيمي، د. أرتد فؤاد التميمي، ص 49.

لمعايير المحاسبة (IASC) أن تعرض هذه القائمة كجزء لا يتجزأ من البيانات المالية المدققة المشمولة بالتقارير السنوية.

يسمح هذا الكشف للمدير المالي و غيرهم من المستفيدين، بتحليل التدفقات النقدية للشركة للوقوف على التطورات الحاصلة بالسياسات المالية، و تقييم التطور الحاصل في أهدافها.

هذا بالإضافة إلى تشخيص السياسات غير الكفوءة فعلى سبيل المثال الزيادة في أوراق القبض و المخزون مما يستدعي مما يستدعي مراجعة سياسات رأس المال العامل.

النسب المالية:

أ/ مفهوم النسب المالية:

تعتبر النسب المالية إحدى طرق التحليل الأكثر شيوعا في الحياة المهنية بسبب سهولة تطبيقها وتعدد الأغراض التي تحققها.

أساس هذا الأسلوب هو إيجاد العلاقات بين بيانات القوائم المالية، شريطة أن تكون هذه العلاقة ذات مدلول مثل العلاقة بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة لبيان قابلية المشروع على سداد إلتزاماته في الأجل القصير.

والنسبة المالية تعني رقم معين من أرقام القوائم المالية إلى رقم آخر من أرقام نفس القائمة المالية أو من قائمة ثانية بحيث يكون أحدهم مقاما والتالي بسطا[1].

إلا أن الوقوف عند هذه العلاقة لا يعني شيء للمحلل المالي أو المستفيد منها إذ لا بد من إعتماد معايير مرجعية على أساسها يتم تقييم نتائج النسب المالية للمؤسسة، وتعد المعايير المطلقة والتاريخية ومعيار متوسط الصناعة والمعيار المستهدف بمثابة المؤشرات المرجعية التي يستند إليها المحلل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة من خلال النسب المالية[2].

ويمكن القول أن النسب المالية التي تستخدم في التحليل المالي ليست هي الغاية في التحليل المالي، وإنما هي في الواقع أداة تستعمل من أجل الوصول إلى نتائج تعطي الإجابة للعديد من التساؤلات المتعلقة بالمركز المالي والنقدي والأداء، وتقييم قرارات الإستثمار وقرارات التمويل[3].

ب/أنواع النسب المالية:

تعد النسب المالية بأنها محاولة لإيجاد العلاقة بين معلومتين خاصتين إما بقائمة المركز المالي للمؤسسة أو بقائمة الدخل أو بهما معا ويتم تقسيمها إلى خمس مجموعات وهي:

- نسب السيولة.

---

[1] د.وليد ناجي الحيالي، الإتجاهات الحديثة في التحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص222.

[2] عدنان تايه النعيمي، أرشد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، إتجاهات معاصرة، مرجع سبق ذكره ، ص83.

[3] حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مرجع سبق ذكره، ص175.

- نسب النشاط أو الدوران.
- نسب الربحية والعائد.
- نسب المديونية (الرفع المالي)[1].

1-نسب السيولة:

وهي نسب تقيس القدرة على أداء الإلتزامات القصيرة الأجل وتعبر عن قابلية المنشأة على تحويل موجوداتها المتداولة إلى سيولة نقدية، وتستخدم مؤشرات عديدة لقياسها وأهم هذه المؤشرات:

أ- نسبة التداول:

وهي علاقة بين الأصول المتداولة وبين الخصوم المتداولة وتحسب هذه النسبة بموجب المعادلة التالية:

$$\text{نسب التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}} = \text{نسبة مطلقة أو \%}$$

ب- نسبة السيولة السريعة:

تمثل العلاقة نفسها في نسبة التداول، إلا أن الإختلاف بينهما هو أن الثانية تستبعد كل من المخزون والمصروفات المدفوعة مقدما وتحسب كمايلي

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - (\text{المخزون} + \text{المصروفات المدفوعة مقدما})}{\text{الخصوم المتداولة}} \quad (2)$$

جـ-نسبة الجاهزية النقدية: وهذه النسبة تركز على الأصول المتداولة ذات السيولة المالية مثل النقد والأوراق المالية قصيرة الأجل وتحسب كمايلي:

$$\text{نسبة الجاهزية النقدية} = \frac{\text{النقد في الصندوق والبنك + أذونات الخزينة المركزية}}{\text{الخصوم المتداولة}} \quad (3)$$

(1) مفلح محمد عقل، الإدارة المالية والتحليل المالي، دار المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، 2011، ص311.

(2) عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية: النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع -الطبعة الرابعة، 2011، ص103.

(3) د.عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية، مرجع سبق ذكره، ص105.

2- نسب النشاط:

يطلق على هذه المجموعة أيضا نسب إدارة الموجودات **Asset Maragement Ratios**

وتقيس هذه النسب مدى كفاءة إدارة المؤسسة في توزيع نسب النشاط جميعها المقارنة بين صافي المبيعات وجميع الإستثمارات في مختلف أنواع الموجودات.

وهذه النسب هي كالآتي:

أ -معدل دوران الحسابات المدنية:

والفرض من إحتسابات هذا المعدل هو قياس سيولة الحسابات المدنية وغالبا ما يتم اللجوء إلى هذه النسب عندما تقل نسبة التداول والسيولة السريعة للمؤسسة المعينة عن معدل الصناعة لأجل التأكد من مدى سيولة هذا البند، ويحسب هذا المعدل حسب المعادلة التالية:

$$\text{معدل دوران الحسابات المدينة} = \frac{\text{صافي المبيعات الآجلة}}{\text{معدل رصيد الحسابات المدنية أو الرصيد في نهاية الفترة المالية}}$$

ب-معدل فترة التحصيل:

هي عدد الأيام اللازمة لتحصيل الرصيد القائم من الحسابات المدينة في فترة معينة، وهذا تجب ملاحظة أن الحسابات المدينة تنشأ عادة عن المبيعات الآجلة.

$$\text{معدل التحصيل} = \frac{360 \text{ أو } 365}{\text{معدل الدوران بالمرات}} = \text{يوم}$$

$$\text{أو معدل فترة التحصيل} = \frac{\text{معدل رصيد الحسابات المدينة } 360x}{\text{صافي المبيعات الآجلة السنوية}}$$ (1)

(1) مفلح محمد عقل، الإدراة المالية والتحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص318-ص319.

جـ-نسبة معدل دوران المخزون: ويعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{مبيعات البضائع}}{\text{متوسط المخزون}}$$

تظهر هذه النسبة سرعة حركة المخزون وكلما ارتفعت هذه النسبة كان ذلك مؤشرا على كفاءة المنشأة وتدل على مدى تحكم المؤسسة في تسيير مخزونها[1].

3-نسب الربحية:

تعتبر الربحية هدف أساسي وأمر ضروري لبقاء عمل الشركة وإستمرارها وتستخدم نسب الربحية لتقييم قدرة الشركة على توليد الأرباح من أنشطتها التشغيلية مقارنة بالنفقات مغيرها من التكاليف، وهي أيضا أداة هامة لقياس كفاءة الإدارة في إستخدام الموارد الموجودة بحوزتها بكفاية.

بعض الأمثلة على نسب الربحية: هامش صافي الربح ومجمل الربح، والعائد على الموجودات، والعائد على حقوق المساهمين والعائد على رأس المال المستثمر وصافي ربح السهم.

أ- هامش صافي الربح: Net Profit Margin

وتعتبر هذه النسبة مقياس لمقدار صافي الربح المتحقق بعد الفوائد والضرائب عن كل دينار من صافي المبيعات أو الإيرادات.

$$\text{طريقة الإحتساب} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{صافي المبيعات}} \times 100$$

ب- العائد على الأصول return on Assets

وتعتبر هذه النسبة مؤشر على مدى ربحية الشركة بالنسبة لمجموع أصولها وتقيس كفاءة الإدارة في إستخدام الأصول لتوليد الأرباح.

$$\text{وتحسب كمايلي: العائد على الأصول} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{متوسط مجموع الأصول}} \times 100$$ [2]

[1] منير شاكر محمد، مرجع سبق ذكره، ص76.

[2] فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص-ص-ص، 41-42-43.

جـ- العائد على حقوق المساهمين:

تعتبر هذه النسبة مقياسا شاملا للربحية، لأنها تقيس العائد المالي المتحقق على استثمارات المساهمين في المؤسسة.

تعتبر مؤشرا أيضا على مدى قدرة المؤسسة على جذب الإستثمارات غليها بحكم كون العائد على الإستثمار محددا أساسيا لقرارات المستثمرين.

$$\text{العائد على حقوق المساهمين} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة (بعد طرح حقوق الأسهم الممتازة)}}{\text{صافي حقوق المساهمين (أو معدل صافي حقوق المساهمين)}}$$ [1]

د- العائد على رأس المال المستثمر: Capital Employed

وتدل هذه النسبة على كفاءة وربحية الشركة من الإستثمارات الرأسمالية، ومن وجهة نظر إستثمارية فإن هذه النسبة يجب أن تكون أعلى من معدل الإقتراض وإلا فإن أي زيادة في الإقتراض ستعمل على تخفيض أرباح المساهمين.

وتحسب كمايلي:

$$\text{العائد على رأس المال المستثمر} = \frac{\text{ربح العمليات قبل الفوائد والضرائب}}{\text{مجموع الأصول – المطلوبات المتداولة}} \times 100$$

هـ-صافي ربح السهم: Earmings Per Share –EPS

وحسب المعيار المحاسبي الدولي الثالث والثلاثون، فإن صافي الربح أو الخسارة والمنسوب للفترة لحملة الأسهم العادية هو صافي الربح والخسارة بعد طرح الأرباح المجمعة لحملة الأسهم الممتازة وجميع بنود الإيرادات والمصروفات المعترف بها خلال الفترة

ويحسب كمايلي:

$$\text{EPS} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{المتوسط المرجح لعدد الأسهم العادية خلال الفترة}} \times 100$$ [2]

[1] مفلح محمد عقل، الإدراة المالية والتحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص330-ص331.

[2] فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص-ص ، 47-48.

4-نسب المديونية: Dept Ratios

يطلق على مجموعة النسب هذه أيضا نسب إدارة المديونية وتقيس المدى الذي ذهبت إليه المؤسسة في الإعتماد على أموال الغير في تمويل إحتياجاتها، وهذا ويولي كل من المالكين والمقرضين إهتماما خاصا بهذه المجموعة من النسب.

ويمكن تناول نسب المديونية من منظورين:

الأول: ويركز على العلاقة النسبية بين الديون من جانب والموجودات وحقوق المالكين من جانب أخر وتتم دراسة هذه العلاقات من خلال "نسب المديونية".

الثاني: ويركز على قدرة المؤسسة على خدمة دينها، ويتم تقييم هذه القدرة من خلال مجموعة "نسب التغطية".

4-1*نسب الرفع المالي (نسب المديونية):

وتخدم هذه النسب الهدف الأول من أهداف نسب المديونية، وهو تعرف مصادر التمويل التي إعتمدت عليها المؤسسة لتمويل موجوداتها المختلفة.

ومن أهم نسب المديونية:

أ - نسبة الديون إلى حقوق المساهمين أو حقوق المالكين:

وتحسب هذه النسبة على النحو التالي:

$$\text{نسبة المديونية} = \frac{\text{إجمالي الديون}}{\text{صافي حقوق المساهمين}}$$

كلما إرتفعت هذه النسبة زادت إحتمالات عدم قدرة المؤسسة على خدمة دينها، وزادت مخاطر المقرضين والمستثمرين أيضا.

ب-إجمالي الديون /الموجودات:

وتقيس هذه النسبة المدى الذي ذهبت غليه المؤسسة في تمويل أصولها من أموال الغير.

وتحسب كمايلي:

$$\text{نسبة إجمالي الديون} = \frac{\text{إجمالي الديون (القصيرة وطويلة الأجل)}}{\text{الموجودات}}$$ [1]

[1] د .مفلح محمد عقل، الإدارة المالية والتحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص-ص-332-333.

جـ- نسبة هيكل رأس المال:

وتحسب هذه النسبة على النحو التالي:

$$\text{نسبة هيكل رأس المال} = \frac{\text{الديون طويلة الأجل}}{\text{مصادر التمويل طويلة الأجل}}$$

حيث أن مصادر التمويل طويلة الأجل = [الديون طويلة الأجل + الأسهم الممتازة + حقوق المساهمين]

وتبين هذه النسبة أهمية الديون طويلة الأجل بالنسبة للمصادر طويلة الأجل للتمويل وتعتبر هذه النسبة مؤشرا للحكم على المخاطر المالية.

د-نسبة حقوق المالكين:

وتبين هذه النسبة مدى كفاية حقوق المالكين لمواجهة الإستثمار في الموجودات الثابتة وهذا وتعتبر هذه النسبة مؤشرا على نوع التمويل الذي ستحتاجه المؤسسة مستقبلا.

وتحسب هذه النسبة كمايلي:

$$\text{نسبة حقوق المالكين} = \frac{\text{حقوق المالكين}}{\text{صافي الموجودات الثابتة}}$$

وفي تقييم المحللين لهذه النسبة يسترشدون كثيرا بالمعدل النمطي الذي يضع المعدل المقبول لها في حدود 1:1 فإذا زادت عن هذا الحد، فإن ذلك قد يشكل بداية لتدخل من الدائنين في أمور الشركة بحكم زيادة ما ساهموا به من أموال فيها.

4-2*نسب التغطية: Coverage Ratios

تستعمل هذه المجموعة من النسب للوقوف على قدرة المؤسسة على تغطية النفقات المالية المرتيطة بالإفتراض وخدمة دينها، وتعد هذه المجموعة من النسب مؤشرا للمخاطر المالية التي تتعرض لها المؤسسة.

ومن أهم نسب التغطية مايلي:

أ - عدد مرات تحقق الفائدة:

وتقيس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على دفع فوائد قروضها من الأرباح المحققة وتحسب كمايلي:

$$\text{عدد مرات تحقق الفائدة} = \frac{\text{الدخل قبل الفوائد والضرائب}}{\text{الفوائد السنوية المدفوعة}}$$

ب-نسبة خدمة الدين الطويل الأجل:

تقيس هذه النسبة مدى قدرة التدفقات النقدية العادية للمؤسسة على مواجهة أقساط الفروض الطويلة الأجل التي تستحق وتكتسب هذه النسبة أهميتها من كون النقد المتحقق للمؤسسة من عملياتها هو المصدر الرئيسي للوفاء بإلتزاماتها.

وتحسب هذه النسبة كمايلي:

$$\text{نسبة خدمة الدين طويل الأجل} = \frac{\text{صافي الربح + الإستهلاك + الإطفائات}}{\text{الجزء القصير الأجل من الدين الطويل الأجل}}$$

جـ- نسبة التغطية الشاملة:

ويطلق عليها هذا الإسم لشمولها في المقام لجميع الإلتزامات المتوقعة على الشركة خارج نطاق تكاليف العمليات ولأغراض هذه المعادلة يعتبر الجزء القصير الأجل من الدين الطويل الأجل هو الدين المطلوب سداده خلال الفترة المالية القادمة.

وتحسب كمايلي:

$$\text{نسبة التغطية الشاملة} = \frac{\text{الدخل النقدي لمتاح لمواجهة الإلتزامات الثابتة}}{\text{الإلتزامات الثابتة}}$$

$$\text{نسبة التغطية الشاملة} = \frac{\text{صافي الربح + الضريبة + الفوائد + الإستهلاك + أقساط أجرة الآليات}}{\text{الفائدة + أقساط أجرة الآليات + } \frac{\text{أرباح الأسهم الممتازة}}{1-\text{نسبة الضريبة}} + \frac{\text{أقساط الدين}}{1-\text{نسبة الضريبة}}}$$

(1)

(1) د .مفلح محمد عقل، الإدارة المالية والتحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص336.

المطلب الرابع: الطرق والأساليب الحديثة (الكمية)

تعتبر الطرق الكمية من الأساليب الحديثة في التحليل المالي والتي تساعد على تحقيق نتائج أدق بالإضافة إلى تقليل الفترة الزمنية التي تستغرقها عملية التحليل، كما تتيح الأساليب الحديثة إمكانية التوسع في إستخدام الكمبيوتر في هذا المجال.

وتنقسم الأساليب الحديثة في التحليل المالي إلى قسمين هما:

أولا: الأساليب الإحصائية

تستند الأساليب الإحصائية على الأرقام القياسية والسلاسل الزمنية لمجموعة بيانات ولعدد من السنوات بهدف توضيح العلاقة بين مؤشرات معينة التي يعبر عنها بالمعدل قياسا لمعدلات نفس المؤشرات لفترات زمنية سابقة.

ويظهر الرقم القياسي، التغير في مؤشر معين، مثل حجم الإنتاج لنوع معين من السلع أو لمجموع من السلع المتماثلة.

ويمكن مقارنة بيانات قائمة مالية معينة لمشروع معين بنفس البيانات لقوائم مالية لذات المشروع لسنوات سابقة.

وتحتسب العلاقة بين المؤشرات وفقا لأسلوب الأرقام القياسية؟، بواسطة نسبة قيمة العنصر في سنة المقارنة إلى قيمة العنصر في سنة الأساس مضروبا في 100 ويجري التعبير عن هذه العلاقة بموجب المعادلة التالية:

(قيمة العنصر في سنة المقارنة/ قيمة نفس العنصر في سنة الأساس) x100

لا يمكن إتباع هذا الأسلوب إلا في حالة توفر سلسلة زمنية في القواعد المالية ولتوضيح هذه الطريقة لدينا المثال التالي:

قدمت إليك قوائم المركز المالي لشركة الناجي القارية للفترة 1997-2001.

-إعداد جدول التحليل الإحصائي لهذه القوائم[1].

[1] د. ناجي وليد الحيالي، الإتجاهات المعاصرة للتحليل المالي، ص131.

التفاصيل	السنوات				
	997	1998	1999	2000	2001
أصول ثابتة					
مباني تكلفة	60	160	160	160	180
آلات (تكلفة)	40	200	230	240	260
مجموع الأصول الث	00	360	390	400	440
ناقص مج الإهتلاك	40)	(90)	(120)	(144)	(162)
صافي الأصول الثابتة	60	270	270	256	287
أصول متداولة					
نقدية	14	16	20	26	34
أوراق مالية	6	08	08	16	16
مخزون سلعي	82	114	124	134	146
مجموع الأصول المتداولة	02	138	152	176	196
مجموع الأصول	62	408	422	432	474
رأس المال	64	188	192	194	200
إحتياطات وأرباح محتجزة	18	22	26	30	36
مجموع حقوق أصحاب المشرو	82	210	218	224	236
إلتزامات طويلة الأجل	30	144	146	150	154
إلتزامات قصيرة الأجل	50	54	58	58	84
مجموع الخصوم	62	408	422	432	474

قبل قيام المحلل بالتحليل لا بد من مراعاة مايلي:

- توظيف البيانات الواردة في القوائم بطريقة تنسجم مع هذا الأسلوب.
- إختيار سنة الأساس، على أن تكون سنة طبيعية، فإذا إعتبرنا سنة 1997 سنة أساس فإن جميع قيمها هي (100).
- ننسب العناصر المتشابهة إلى العنصر الذي يمثله في سنة الأساس مضروبا في 100[1].

وبعد إجراء الخطوات السابقة نحصل على الجدول التالي رقم(3):

[1] د.وليد ناجي الحيالي، الإتجاهات الحديثة في التحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص133.

الجدول(3) يوضح التقسيمات النسبية

العناصر	السنوات				
	1997	1998	1999	2000	2001
أصول ثابتة					
مباني	100	100	100	100	.112
آلات	100	142.9	164.3	171.40	185.7
مجموع الأصول الثابتة	100	120	130	133.3	146.7
ناقص مج الإهتلاك	100	225	300	360	405
صافي الأصول الثابتة					
الأصول المتداولة	100	103.8	103.8	98.5	106.90
نقدية					
أوراق مالية	100	114.3	142.9	185.7	242.9
مخزون سلعي	100	133.3	133.3	226.7	266.7
مجموع الأصول المتداولة	100	139	151.2	163.7	178
مجموع الأصول	100	135.3	149	172.5	192
حقوق المساهمين	100	112.7	116.6	119.3	130.9
رأس المال					
إحتياطات وأرباح المساهمين					
مجموع حقوق المساهمين	100	114.6	117	118.3	122
إلتزامات قصيرة الأجل	100	122.2	144.4	166.7	200
إلتزامات طويلة الأجل	100	115.4	119.8	123	129.7
	100	110.8	112.3	115.4	118.5
	100	108	116	116	168
مجموع الخصوم	100	112.7	116.6	119.3	130.9

بعد إعداد الجدول يقوم المحلل بإجراء الدراسات المطلوبة على البيانات المتحققة وعلى شكل نسب مئوية.

ونظرا لأهمية الأساليب الإحصائية فقد شاع إستخدامها في تحليل مجالات متعددة كتحليل الربحية وتحليل المصاريف وتحليل معدلات النشاط[1].

[1] د.وليد ناجي الحيالي، الإتجاهات الحديثة في التحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص-ص-133-134-135..

ثانيا: الأساليب الرياضية

أصبحت الأساليب الكمية في التحليل المالي الطريقة المثلى لحل أعقد المشاكل بأقل جهد وبأسرع وقت، ولا يقصد بالطرق الرياضية الجانب النظري فيها فقط، بل يمتد ليشمل الجانب التطبيقي.

وتوجد عدة طرق رياضية تستخدم في التحليل المالي مثل: البرامج المتغيرة، وطريقة الإحداثيات، طريقة البرامج الخطية وغيرها من الطرق[1].

والطرق التي سنتناولها هي:

أ-طريقة الإرتباط والإنحدار

تستخدم هذه الطريقة على نطاق واسع لتحديد العلاقة بين النتائج المحققة من مقارنة ظاهرتين أو أكثر.

إن مهمة إستخدام طريقة الإرتباط هي إظهار شدة العلاقة بين قيمة يرمز لها بـ(y)وقيمة أخرى يرمز لها بـ(x)ويعبر عن هذه العلاقة بمعادلة رياضية هي:

$$Y=F(x)$$

وتجدر الإشارة هنا إلى أن دراسة الإرتباط بين ظاهرتين تتطلب التأكد من وجود علاقة ترابطية بين الظاهرتين.

ب-طريقة البرامج الخطية:

وكل المشاكل الإقتصادية بإستخدام البرامج الخطية يتم الإستعانة بمعادلة المستقيم التي هي: $y=ax+b$

ولأجل إيجاد معادلة المستقيم السابقة لابد من تحديد قيمتي a وbمن خلال جملة المعادلتين الطبيعيتين التاليتين:

$$Eyi=aExi2+bExi$$

$$Eyixi= aExi2+bExi$$

حيث يمثل I تسلسل المتغيرات xi قيم المتغير الأول، yi قيم المتغير الثاني وتستخدم البرمجة الخطية في عدة أمور منه:

-المساعدة في إتخاذ القرارات لاسيما المتعلقة بوظائف المنشأة الرئيسية.

المساعدة في التخطيط والرقابة على الإنتاج[2].

[1] د.وليد ناجي الحيالي، الإتجاهات الحديثة في التحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص135.

[2] قاسم صبحي المحمد، مقدمة في بحوث العمليات، مؤسسة آلاء للطباعة، عمان، 1996، ص14.

خاتمة الفصل :

يعتبر التحليل المالي أداة يستعملها العديد من الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، فهو لا يخرج عن كونه دراسة تفصيلية للقوائم المالية المنشورة وفهمها من أجل الوصول إلى معرفة الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة، وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم الوثائق بالمحاسبية المستعملة في عملية التحليل والمتمثلة في الميزانية العامة وجدول حسابات النتائج باعتبارهما الوثيقتين الأساسيتين التي تتوقف بعدم وجودها عملية التحليل.

ومن أجل الوصول إلى الهدف المراد تحقيقه من عملية التحليل يتبع المحلل مجموعة من الخطوات التي تشكل في مجملها المنهج العلمي لعملية التحليل ، والتي تبدأ بتحديد لهدف وتنتهي بوضع التوصية المناسبة بشأن نتائج عملية التحليل.

الفصل الثاني:

اتخاذ القرار في المؤسسة وعلاقته بالتحليل المالي

تمهيد:

مما لاشك فيه أن عملية اتخاذ القرارات تمثل جوهر الإدارة وتعتبر بمثابة المحرك الأساسي للعملية الإدارية، لذلك فإن صانع القرارات لا يمكنه أن يعتمد على التخمين أو العشوائية عند اتخاذه لمثل هذه القرارات وقد تتصف بعض تلك المواقف بالمخاطرة وعدم التأكد خصوصا في بيئة الأعمال المعاصرة حيث شدة المنافسة والرغبة في التحسن المستمر، وهذا كله يثير الكثير من التساؤلات عن أهمية وقيمة المعلومات في اتخاذ القرارات، وعليه لابد أن يستند صانع القرارات إلى البيانات والمعلومات التي تتناسب مع كل موقف قراري والتي يستمدها من نظم المعلومات التي يجب توفرها داخل المؤسسة واستخدام أسلوب جيد للاستفادة من هذه المعلومات، ومنها يمكن الإشارة إلى ظهور أساليب لمعالجة هذه البيانات والمعلومات لأجل اتخاذ القرارات وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال العناصر التالية:

- ✓ مفهوم عملية اتخاذ القرارات.
- ✓ الأساليب المساعدة في اتخاذ القرارات.

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرارات.

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من الواجبات الإدارية الرئيسية ويطلق عليها أحيانا بجوهرة عملية القيادة الإدارية وهي نقطة الانطلاق لجمع الأنشطة والتصرفات التي تتم داخل المنظمة. وعليه قمنا بتقسيم المبحث إلى أربع مطالب، المطلب الأول مفهوم عملية اتخاذ القرارات، أما الثاني فتناول خصائص اتخاذ القرارات والمطلب الثالث خطوات عملية اتخاذ القرارات، أم المطلب الرابع فتناولنا فيه أهمية عملية اتخاذ القرارات.

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرارات.

- ✓ **التعريف الأول:** يعرف اتخاذ القرار بأنه عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب لحل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار وبذلك بالمفاضلة بينها باستخدام معايير محددة وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار أو هو الحل أو التصرف أو البديل الأفضل الذي تم اختياره من بين عدة حلول أو تصرفات او بدائل متاحة أمام متخذ القرار لحل مشكلة معينة.[1]
- ✓ **التعريف الثاني:** إن عملية اتخاذ القرارات هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات وهذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ ودهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير. ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة.[2]
- ✓ **التعريف الثالث:** هو عملية عقلية تستهدف الوصول إلى أخيار أكثر البدائل والخيارات وعملية اتخاذ القرار ترتكز على فعل واعي ونشاط هادف يقوم به الإنسان بوصفه أفضل وسيلة ممكنة لإنجاز الأهداف وتحقيقها.[3]
- ✓ **التعريف الرابع:** عملية اتخاذ القرار هي عبارة عن مجموعة من التصرفات المتتابعة التي يمر بها الفرد لكي يحل مشكلة ما، وبالتالي يمكن القول أنها عملية ذات خطوة متتابعة.[4]

المطلب الثاني: خصائص اتجاه القرارات.

هناك عدة خصائص تتميز بها عملية اتخاذ القرار هذه الخصائص يمكن إجمالها بالآتي:

- إن عملية اتخاذ القرار تتصف بالواقعية حيث أنها تقبل بالوصول إلى الحد المعقول وليس الحد الأقصى.

[1]– همشري عمر، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، عمان الأردن 2000، ص251.

[2]– بشير العاتي، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص ص160،161.

[3]– سليم بطرس حلبة، الاستراتجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص101.

[4]– أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، القاهرة 2004، ص210.

- إن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذه.
- إن أي قرار إداري هو لابد أن يكون امتداد من الحاضر إلى المستقبل لأن معظم القرارات الإدارية بالمنظمات هي امتداد واستمرار للماضي.
- إن عملية اتخاذ القرار هي عامة وهذا يعني أنها تشمل معظم المنظمات على اختلاف تخصصاتها وشاملة حيث تشمل جميع المناصب الإدارية في المنظمات.
- إنها عملية تتكون من مجموعة من خطوات متتابعة.
- إنها عملية تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة بها.[1]
- عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
- إنها عملية إجرائية، فعلى الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد وتعريف المشكلة، أو التي تأتي بعدها مثل وضع القرار موضع التنفيذ.
- إن تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرارات، فحينما لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك اختيار ومن ثم لا يكون هناك اتخاذ قرار وإنما يكون الأمر إجباريا على أمر معين.
- إن اختيار البدائل لا يتم عشوائيا وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار أنسب بديل.
- عملية تشمل عدة نشاطات لذلك ربما حدثت أحيانا بالقصد.
- إن عملية اتخاذ القرار مرتبطة بالمستقبل، فنحن نتخذ القرارات في الوقت الحاضر ولكن تنفيذ القرار وآثاره تكون في المستقبل وهذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل، فضلا عن التغيير وعدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيه.
- تتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية أي أنها تمر من مرحلة إلى أخرى وباستمرار.[2]

المطلب الثالث: خطوات عملية اتخاذ القرار.

يمر القرار الرشيد عادة بعدة خطوات نذكرها كما يلي:

❖ **أولا: تحديد المشكلة:**

ليس هناك من قرار يتخذ إلا في ضوء مشكلة أو قضية، فالواجب تحديد المشكلة أو القضية تحديدا دقيقا. فالمخاطر أحيانا تكون خادعة ومضللة، وعلى المدير أن يتعمق في البحث عن المشكلة الأساسية وتحديدها. فقد ترى المنشاة أن المشكلة تتعلق بتكاليف التصنيع وتبدأ في برنامج لتخفيض التكاليف بينما

[1]– بوصبع إيمان، كياص خولة، دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس علوم التسيير تخصص مالية، المركز الجامعي ميلة، 2010–2011.

[2]– أحمد ماهر،مرجع سبق ذكره،ص283.

المشكلة الحقيقية قد تكون في سوء التصميم الهندسي أو ضعف تخطيط المبيعات، وما نريد قوله هنا هو أنه يتعين على المدير البارع كصانع قرار أن يكون حريصا جدا على كيفية تعريفه المشكلة، وأن يستبعد المشكلات الواضحة حتى يصل إلى قلب الحدث (قلب المشكلة). بعد ذلك سيكون هذا المدير مستعدا لتطوير وتحسين البدائل المفيدة.

❖ **ثانيا: تحليل المشكلة:**

بمعنى تصنيف المشكلة وتجميع الحقائق وتصنيف المشكلة يخدم لغرض معرفة من الذي ينبغي أن يتخذ القرار، ومن الذي ينبغي استشارته عند اتخاذه، ومن الذي يجب إبلاغه وبدون هذا التصنيف المسبق يكون من الصعب تحويل القرار النهائي إلى عمل فعال، وعادة يتم التصنيف حسب أربعة أسس هي:

1) الفترة الزمنية المستقبلية للقرار (أي الفترة الزمنية التي ينبغي على المنشأة الالتزام بها للقيام المتعلق بالقرار).
2) وقع القرار على الوظائف والمجالات الأخرى.
3) عدد الاعتبارات النوعية التي تدخل في القرار.
4) مدى التكرار المنتظم للقرار.

وتعتبر عملية تجميع الحقائق والمعلومات من الأمور الحيوية عند اتخاذ القرارات فالقرارات لا تتخذ في فراغ أو جهل معلوماتي. وعلى المدير أن ينتقي الحقائق ذات العلاقة بالمشكلة ويستبعد غيرها من المعلومات. وعليه أن يتأكد تماما من صحة المعلومات كما عليه أن يحدد المعلومات الإضافية التي تلزمه وكيفية الحصول عليها. وهناك معلومات قد لا يستطيع الحصول عليها بسهولة أو أنه لن يتمكن أبدا من الحصول عليها. وهنا على المدير أن يكون عارفا بالمعلومات الناقصة حتى يمكنه من تقدير درجة الخطر التي ينطوي عليها القرار ومدى دقته.

❖ **ثالثا: تحديد البدائل:**

إن اتخاذ القرار الفعال، يتطلب بدائل عدة للاختيار من بينها، وسواء كان المدير يختار من بين خطط بديلة، مرشحين لوظائف، أو تجهيزات، فإن وجود بعض من الخيارات يعد شرطا لاتخاذ القرار الفعال، وفي الحقيقة فإنه ما لم يكن للمدير اختيار البدائل الجديدة، فعلى سبيل المثال، قد يقوم المدير بالإعلان عن آلة تلزمه لمصنعه، فتنهال عليه العروض، ولكن في الغالب فإن تحديد البدائل الجيدة ليس أمرا سهلا. فهي عملية تتطلب قدرا من الإبداع، والتفكير، والمناقشة.

إن الإبداع والاستخدام الفعل للجماعات يعدان عملين رئيسيين مهمين في تحديد البدائل. والمقصود بالإبداع هنا، قدرة المنشاة على اكتشاف طرق جديدة لعمل الأشياء أو طرق جديدة لتفسير مشكلات قديمة. أما الاستخدام الفعال للجماعات فنقصد به إشراك أكبر عدد ممكن من المعنيين في عملية تحديد البدائل، خصوصا

وأن الاشتراك في حل المشكلة يزيد من قبول هذا الحل. أيضا إن الجماعة تقلل إلى حد كبير من غرض فشل الاتصالات حينما يكون أولائك الذين يعملون معا لتنفيذ القرار، قد شاركوا في صنعه.

❖ **رابعا: تقييم كل بديل:**

أي تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل حل بديل، وهذه الخطوة بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل، لأن المزايا أو العيوب لن تظهر إلا في المستقبل، وتنطوي عملية التقييم على:

أ- تحديد العوامل الإستراتيجية في كل بديل والتي سيركز عليها الاهتمام عند القيام بعملية التنبؤ.

ب- التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل.

ويساعد تحديد العوامل الإستراتيجية في كل بديل مساعدة كبيرة في اختصار الجهود الخاصة بالتنبؤ. فعند التنبؤ بالنتائج المتوقعة فمن الطبيعي الاهتمام بتلك النتائج التي تؤثر على الهدف السابق تحديده عند تحليل المشكلة. ولكن معظم البدائل تكون لها تأثيرات غير مرتبطة بالهدف المحدد. وبالتالي فإن محاولة التنبؤ بكل شيء يتعلق بالبديل سيجعل عملية التقييم شاقة إلى أبعد الحدود. ولذا يجب الاقتصار على العوامل الأساسية الإستراتيجية في كل حل بديل مع تركيز عملية التنبؤ عليها.

❖ **خامسا: اختيار أفضل حل:**

طالما أن المدير قام بمقارنة الإيجابيات والسلبيات للبدائل، فإن الخطوة التالية هي اختيار أفضل حل، وهناك أربعة معايير لاختيار أفضل الحلول، وهذه المعايير هي:

أ. المخاطرة:

حيث على المدير أن يقوم مخاطر كل تصرف في مقابل المكاسب المتوقعة حيث لا يوجد "تصرف" بدون مخاطر وكذا لا يوجد "عدم تصرف" بدون مخاطر، ولكن ما يعنينا أكثر هو ليس المكاسب المتوقعة ولا المخاطر المحتملة ولكن ما يعنينا هو النسبة بينهما، وبذلك ينبغي أن يتضمن تقييما للمميزات الترجيحية له.

ب. الاقتصاد في الجهد:

حيث ينبغي تحديد أي من التصرفات يمكن أن تعطي أفضل النتائج بأقل الجهود، والتي تحقق التغيير المطلوب بأقل إزعاج ممكن للمنظمة.

جـ) التوقيت:

فإذا كان الوقت يتسم بأنه عاجل فإن التصرف ينبغي أن يخدم ذلك الموقف بما يوحي أن هناك أمرا هاما يحدث داخل المنظمة أو إذا كانت هناك حاجة إلى جهد طويل ودائم فإن البداية ستكون بطيئة لتجميع المعلومات التي قد تكون مطلوبة، وفي بعض الموافق نجد أن الحل ينبغي أن يكون نهائيا كما يجب أن يرفع رؤية المنظمة إلى مجال جديد بأهداف جديدة، وفي مواقف أخرى فإن ما يعنينا أكثر هو بداية أو خطوة، وإن الهدف النهائي سيتم حجبه وعلى نحو غامض في الوقت الحاضر.

د) قيود الموارد:

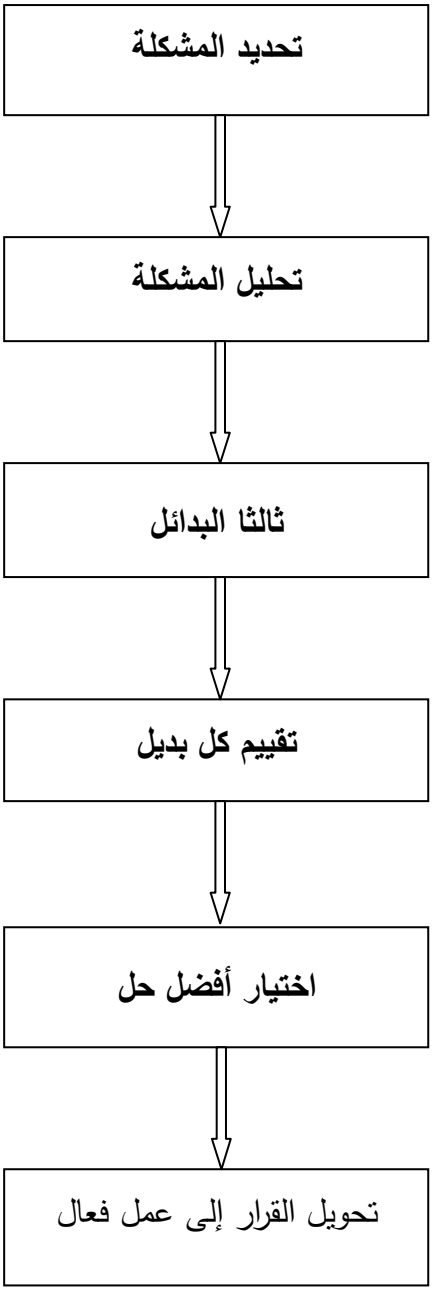
من أهم قيود الموارد هو مورد العنصر البشري الذي سينفد هذه القرارات ولا يمكن أن يكون هناك قرار أفضل من البشر الذين سيقومون بتنفيذه، وأن رؤيتهم وكفاءتهم ومهارتهم وفهدهم كل ذلك هو الذي يحدد ماذا يمكن أن يفعلوا وما لا يمكن القيام به، وقد يكون هناك تصرف يتطلب صفات وإمكانيات أكثر مما يمتلكون الآن ولكنه يعتبر بالفعل البرنامج الوحيد الصحيح، ولذا ينبغي بذل الجهود في سبيل القرار بغرض رفع مقدرة ومستوى العاملين.

❖ **سادسا: تحويل القرار إلى عمل فعال:**

إن عملية اتخاذ القرار لا تنتهي بانتهاء خطوة اختيار أفضل حل بديل، فالعملية في الحقيقة لا تنتهي إلا بوضع القرار موضع التنفيذ، أي بتحويله إلى عمل فعال. ولكن التنفيذ لا يتم بواسطة المدير ولكن بواسطة آخرين، وهؤلاء الآخرين قرارهم ولن يتأتى ذلك إلا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار.[1]

[1]– بشير العاتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 165،169.

شكل رقم (9) : خطوات عملية اتخاذ القرارات



المصدر : من إعداد الطلبة

المطلب الرابع: أهمية عملية اتخاذ القرار

إن اتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة وتحديد مستقبلها ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة، أو أداء أي وظيفة إدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها ومتى وأين، ومع من وبأي تكلفة وغير ذلك.

1) اتخاذ القرار عملية مستمرة:

من وقت لآخر يواجه الإنسان قرارات مصيرية وحاسمة فعند حصوله على الثانوية يقرر هل سيتجه للعمل؟ أم يقرر الالتحاق بالجامعة؟ وعندما يقرر الالتحاق بالجامعة عليه أن يختار الكلية التي يدرس فيها وبعد التخرج يقرر مجال العمل الذي سيعمل فيه طيلة حياته.

وإذا كان هذا هو موقف الإنسان العادي فإن مجال العمل في المنظمات ما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات.

2) اتخاذ القرار أداة المدير في عمله:

إن اتخاذ القرار هو أداة المدير التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله، وهكذا كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

3) القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:

ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها.

4) اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية:

يرى البعض أن اتخاذ القرارات هو جوهر وظيفة التخطيط نظرا لأن العديد من نشاط وظيفة التخطيط ينطوي على سلسلة من القرارات ولكننا نرى أن اتخاذ القرار ليس جوهر وظيفة التخطيط وحدها ولكن أساس كل الوظائف الإدارية الأخرى لأن كل هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة.

5) اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المؤسسة:

إن الدور الإداري في وظائف المنظمة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف، إن وظيفة الإنتاج تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة، بتحديد ماذا ننتج؟ وما هي الخطة الإنتاجية؟ وكذلك فإن نشاط التسويق به عدد من القرارات الخاصة بتخطيط السوق والتسويق والتسعير، وبالنسبة لوظيفة الأفراد فإنها تتضمن العديد من القرارات الهامة الخاصة بتعيين الأفراد وترقيتهم وغيرها وبالنسبة لوظيفة التمويل فإن هناك قرارات مثل تحديد حجم رأس المال ومصادر الحصول عليها من

داخل المنظمة أو من خارجها والواقع أن اتخاذ القرارات يعتبر أساس جميع وظائف الإدارة وكذلك وظائف المنظمة.[1]

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات والمشاكل والعقبات التي تواجهها.

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

إن المديرين أثناء اتخاذ القرارات فهم يخضعون لبعض العوامل التي تأثر في فعاليتها ويمكن تقسيمها إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية كالتالي:

أولا: العوامل الداخلية: تتضمن ما يلي:

- ❖ القدرة على التفكير والتصدير والخبرة والاتجاهات والخلفيات والقيم، وهذا يتطلب بالصورة مرونة ذهنية تمكن من أخذ العناصر جميعها بعين الاعتبار ومن تم يستخدم التحليل المنطقي.
- ❖ الطريقة التي يحددون بها المرافق تتأثر بمراكزهم التنظيمية لأن كل مدير في التنظيم يشغل مركز له مكان معين وتتأثر طريق تحديد هذه المواقف بهذه المراكز، ويختلف المديرون أيضا في نظرهم للمواقف طبقا لمراكزهم الاجتماعية والمهنية، فينظر المديرون إلى المواقف التي تواجههم حسب الأدوار التي يقومون بها خارج المنظمة، وكذلك طبيعة تأهيلهم المهني وميولاتهم الاجتماعية.
- ❖ المركزية الشديدة وحجم المؤسسة ودرجة انتشارها الجغرافي.
- ❖ عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
- ❖ العوامل الخاصة بالتكلفة والعائد.
- ❖ مدى توفير المنظمة على نظام جيد للمعلومات، والذي يمكن معرفة أهم البدائل بصورة دقيقة.
- ❖ عامل المرؤوسين، لأن معظم القرارات لا يمكنها إرضاء كل شخص يهتم بالقرار وله مصلحة فيه وهنا تجد المدير نفسه مقيد بالاختيارات التي سوف يقبلها مرؤوسيه.
- ❖ وجود عدة بدائل مرضية للاختيار، وهذا يحتم على رجال الإدارة القيام بدراسات معمقة لأجل تقييم البدائل الأكثر أهمية.
- ❖ الرؤساء، فالمدير جزء من الهيكل الإداري للمنظمة، وهو يخضع لرئيس في مركز تنظيمي أعلى منه كما أن اختياراته تكون خاضعة للمعايير المحددة من قبل الرئيس.

[1]– بوصبع إيمان، كياص خولة، مرجع سبق ذكره، ص ص54،55.

ثانيا: العوامل الخارجية: تتمثل فيما يلي:

البيئة الخارجية بمختلف عناصرها والتي تؤثر على القرارات المتخذة من قبل المديرين فيما يتعلق بالوقت المتاح وبالمنافسة التي تواجهها ودرجة اليقين في تحقيق النتائج، بالإضافة إلى القوى الخارجية الأخرى كالمديرين والمجتمع المحلي والحكومة ومنظمات الأعمال.[1]

الفرع الثاني: المشاكل والعقبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات.

يمكن تلخيص أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات في النقاط التالية:

- صعوبة تحديد المشكلة التي تعتبر من أولى المشاكل التي تواجه متخذ القرار، ففي الغالب فإن معظم المشاكل الإدارية مشاكل مستترة غير واضحة وهنا يجب على متخذ القرار القيام بالدراسات الاستكشافية والاستنتاجية والتجريبية اللازمة نحو تحديد المشكلة الرئيسية وجوانبها الفرعية.
- عدم إمكانية التحكم في البيئة الداخلية للمنشاة حيث تتكون بالبيئة الداخلية للمنشاة من العوامل المادية والإنسانية وتتمثل العوامل المادية من الموارد المالية المتاحة والمواد الخام المستخدمة والطاقات الإنتاجية المتوفرة وهذه العوامل المادية تعمل تحت قيود معينة لا يمكن للإدارة التحكم فيها، أما العامل الإنساني والمتمثل في العاملين في المشروع في مختلف مستوياته الإدارية فالبرغم من حسن اختيارهم بناء على مؤهلات علمية وخبرات محددة إلا أنهم مختلفون في شخصياتهم وتركيبهم السيكولوجي وهذا ما يؤدي إلى صعوبة في التنبؤ بسلوكياتهم ورد فعلهم عند اتخاذ قرار معين.[2]
- عدم تمتع بعض متخذي القرار بروح المبادرة والابتكار.
- تدخل السلطة العليا في إلغاء القرارات التي تم اتخاذها، وذلك إرضاء لبعض الأشخاص أصحاب المصلحة، مما يؤثر في نفسية القادة الإداريين ويجعلهم يترددون كثيرا في ممارسة حقوقهم المشروعة في اتخاذ القرارات التي يعتقدون في صلاحيتها لمعالجة المشاكل المطروحة.
- تحكم الروتين في اتخاذ القرارات وخاصة كلما تعلق بالشؤون المالية، حيث تكثر القوانين واللوائح والنظم وأعمال اللجان التي تحد كثيرا من سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها في الأوقات المناسبة، ولاسيما القرارات التي يحتاج تنفيذها إلى توفير بعض الاعتمادات المالية الإضافية.[3]

---

[1]– علي الشرقاوي، العملية الإدارية وظائف المديرين، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية 1999 ص424، ص425.

[2]– بوودن رتيبة، ميخاليف لندة – الاتصال ودوره في تفعيل عملية اتخاذ القرارات– مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة جيجل. ص ص31،32

[3]– عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة المحتسب، عمان 1993، ص241.

المبحث الثاني: الاتجاهات المختلفة لاتخاذ القرارات

نحاول في هذا المبحث أن نتناول مختلف الاتجاهات لاتخاذ القرارات و ذلك من خلال أربع مطالب ،حيث أن في المطلب الأول تناولنا أنواع القرارات ،أما المطلب الثاني بعنوان نماذج اتخاذ القرارات و الأنماط المتبعة فيها ،أما الثالث الأساليب المساعدة في اتخاذ القرارات ، و أخيرا تناولنا العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات و المشاكل التي تواجهها .

المطلب الأول:أنواع القرارات

هناك العديد من القرارات يتم اتخاذها في المنظمة و لكنها تختلف باختلاف المركز الإداري الذي يشغله متخذ القرار و مدى الصلاحيات التي يتمتع بها و البيئة التي يعمل ضمن مؤشراتها و يمكن تصنيف القرارات حسب مايلي :

1 - تصنيف القرارات حسب (H .SIMON):

ميز(H .SIMON) بين نوعين أساسيين من أنواع القرارات و هي:

- **قرارات مبرمجة(PROGRAMMED DEVISIONS):**

تعتبر قرارات مبرمجة لان معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة ،و غالبا ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها، و من السهل تحديد البدائل فيها ، و يوجد تأكد نسبي بشان البدائل المختارة ،وهي قرارات متكررة روتينية و محددة جيدا ،لها إجراءات معروفة و محددة مسبقا للتعامل معها .

- **قرارات غير مبرمجة(NON PROGRAMMED DEVISIONS):**

عادة ما تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ،و لا توجد خبرات مسبقة بكيفية حلها ،ففي هذا النوع عادة ما يصعب تجميع معلومات كافية عنها ،و لا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل و الاختيار بينها ،ولذلك فان الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد بشان بدائل نتائج التصرفات البديلة ، ونتيجة لهذه الخصائص فان كل قرار يتم صنعه وفقا لمتطلبات و ظروف و خصائص المشكلة ، و لا توجد أنماط موحدة لحل هذا النوع من المشكلات ،يمكن لمتخذ القرار في هذه الحالة هي استخدام حكمه الشخصي و تقييمه و رؤيته للمشكلة ،و هي قرارات غير متكررة ،و كل منها له طبيعته المميزة و غالبا ما تكون على درجة من الأهمية ،و التمييز بين هذين النوعين من القرارات موضحة في الجدول التالي

الجدول رقم(4): تصنيف القرارات

أساسيات التفرقة	قرارات مبرمجة	قرارات غير مبرمجة
طبيعتها	روتينية و متكررة	غير منتظمة و غير متكررة
معايير الحكم فيها	واضحة	يمكن استخدام الحكم الشخصي
تحديد البدائل	سهلة	تتسم بنوع من الصعوبة
ظروف اتخاذ القرار	تأكد	عدم تأكد نسبي
الإجراءات	محدد	غير محددة مسبقا
المعلومات	متوفرة	قليلة جدا و غير كافية
أدوات الحل	الطرق الكمية و برامج الحاسوب الجاهزة	الخبرة ،برامج الحاسوب المتطورة

المصدر: د/حسين بلعجوز ،المدخل لنظرية القرار،ص102

2-تصنيف القرارات حسب المستويات الإدارية:

و يمكن تقسيمها إلى:

- **القرارات التشغيلية (operationaldécisions):**

هي القرارات التي تصنع في المستويات التنظيمية الدنيا ، و المتعلقة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة ،و هي اقرب لإتباع تعليمات و إرشادات منها الاختيار بين البدائل ،و عادة تكون متعلقة بالتأكد من المهام و الأنشطة التي قد تم تنفيذها بكفاءة و فاعلية ،و يؤخذ هذا النوع من القرارات في ظل ظروف التأكد التام و نتائجها معروفة مسبقا مثل تعطل في خط الإنتاج و ما يحتاج تصليحه من إجراءات نمطية معينة .

- **القرارات الإدارية (managerialdecision):**

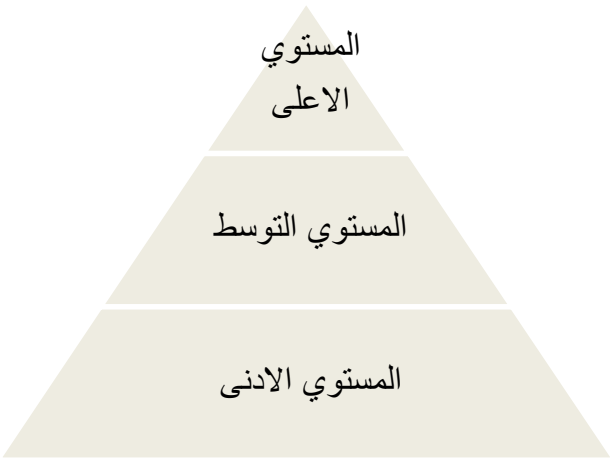
فهي قرارات تؤخذ على مستوى إدارياً على مما تؤخذ فيه القرارات التشغيلية ،فعند هذا المستوى يقوم المديرون باتخاذ قرارات لحل مشكلات التنظيم و الرقابة على الأداء و فرض كذلك قرارات متعلقة بالتأكد من الاستخدام الفعال لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها ، و لا توجد في هذا النوع من القرارات إجراءات معروفة مسبقا يجب إتباعها ، و لكن متخذ القرار يقوم بتجميع المعلومات اللازمة لتشخيص و حل المشكلة و أن يستخدم حكمه الشخصي و رصيده من الخبرة في اختيار البدائل ، في هذه الحالة يتم اتخاذ القرارات في ظروف تتسم بعدم تأكد نسبي .

- **القرارات الإستراتيجية (STRATEGIC DECISION):**

هي قرارات تؤخذ على مستوى قمة الهيكل التنظيمي ،بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة ،و هي قرارات تغطي مدى زمني أطول مقارنة بالقرارات السابقة، و تتعلق القرارات الإستراتيجية بالوضع التنافسي للمؤسسة فيالسوق، و في اغتنام الفرص و تجنب مخاطر البيئة ،كما تهتم القرارات الإستراتيجية بتحديد أهداف المؤسسة و الموارد اللازمة لتحقيقها و السياسات التي تحكم عمليات التوزيع و الاستخدام بهذه الموارد .....الخ.[1]

والشكل التالي يبين أنواع القرارات المتخذة على مستوى تنظيمي (إداري):

الشكل رقم (10) :أنواع القرارات حسب المستويات الإدارية



المصدر: حسين بلعجوز،المدخل لنظرية القرار، ص 104.

1-د.حسين بلعجوز ،المدخل لنظرية القرار ،ديوان المطبوعات الجامعية ،2009-2010 ص101-104 .

3-تصنيف القرارات من حيث درجة الرسمية :

- **القرارات التنظيمية:(ORGANIZATIONNAL DECISION)**

وهي قرارات يشارك فيها العديد من متخذي القرارات ،فعندما يتصرف المدير في إطار دوره باعتباره مسؤولا رسميا فانه يتصرف في إطار قواعد النظام الرسمي المعلن والمعروف للمجتمع .

- **القرارات الشخصية :(PERSONNEL DECISION)**

هي القرارات التي يتخذها المدير في إطار تقديره بوصفه فردا ، و من ثم فهي لصيقة بشخصه و تقديره و قيمه الذاتية[1]

4-تصنيف القرارات للآثار المترتبة عليها:

و يمكن تقسيمها إلى:

- **القرارات الايجابية(POSITIVES DECISION):**

يقصد بالقرارات الايجابية القرارات التي يترتب عليها اتخاذ سلوك معين أو وقت سلوك معين مثل :تعبئة و تغليف السلعة ،أوإتباع نظام البيع بالتقسيط ،أو فتح معارض للبيع لإتباع المنشاة لسياسة التوزيع المباشر توفيرا لعمولة الوسطاء.

- **القرارات السلبية (DEFAVORABLE DECISIONS):**

و هي التي تعني استمرار المشكلة قائمة بسبب عدم إمكانية اتخاذ قرار لوجود بعض القيود المفروضة، فقد يكون الوقت الغير المناسب أولعدم توافر إمكانيات التنفيذ أو لنقص في البيانات و المعلومات المتاحة أو لعدم معرفة رد فعل المتأثرين باتخاذ القرار.

5-تصنيف القرارات من حيث درجة توقعها:

و يمكن تقسيمها إلى:

- **القرارات النمطية (STEREOTYPE DECISIONS):**

يقصد بها تلك القرارات المتكررة الصدور في أوقات محددة مثل :قرارات الترقية السنوية للعاملين و العلاوات الدورية و الإجازات و الإحالة للمعاش، و هي قرارات تصدر على النمط نفسه للقرارات السابقة لها لطالما لا يوجد تعديل في القوانين و اللوائح و تتميز بصفة الدورية و الروتينية.

2-د.محسن صباح رحيمة، نظم المعلومات المالية، أسسها النظرية و بناء قواعد بياناتها، مؤسسة الوراق للنشرالتوزيع، عمانالأردن، الطبعةالأولى2011، ص35.

- **القرارات الاستثنائية (EXCEPTIONNELLE DECISIONS):**

و هي القرارات التي ترتبط بالمواقف نادرة الحدوث في حياة المنشاة كقرار زيادة رأسمال المستثمر و قرار إدخال منتج جديد، أو تغيير نشاط المنشاة و القرارات اللازمة لمعالجة المشاكل التي لم يسبق للمنشاة التعرض لها.[1]

المطلب الثاني: نماذج اتخاذ القرارات و الأنماط المتبعة فيها.

الفرع الأول: نماذج اتخاذ القرارات

هناك نماذج نظرية و أخرى تطبيقية سنستعرضها فيما يلي :

أولا)النماذج النظرية في اتخاذ القرار :

نظرا لأهمية القرارات بالنسبة للإدارة و المنظمات على اختلاف أنواعها، فقد سعى بعض الكتاب إلى توضيح و تفسير طريقة اتخاذ القرارات و اقترحوا لذلك عددا من النماذج سنعرض أهمها فيما يلي:[2]

1)**نموذج سيمون (SIMON)**:لقد ميز سيمون بين نموذجين لاتخاذ القرارات :

- ✓ **النموذج الراشد (RATIONAL)**: بموجب هذا النموذج يقوم الإداري بالخطوات التالية:
  - تعريف المشكلة
  - وضع حلول بديلة و تقسيمها
  - اختيار الحل الأنسب
  - التنفيذ و المتابعة

و يعتمد هذا النموذج على افتراض أن المدير يحاول تحقيق الأمثل و الأفضل في حين اتخاذ قرارها ،و هذا يتضمن حل المشاكل من خلال تطوير حل ممكن ،و هذا النموذج يقوم على افتراض المديرين بان لديهم :

- معرفة كاملة عن نتيجة كل بديل
- منظومة ثابتة من الفرضيات لهذه النتائج
- قدرة حسابية لمقارنة النتائج و تقريرها بما هو أفضل

و قد أكد سيمون أن الشد الكامل مخالف للواقع ،كما تم اقتراح الرشد المحدود لأن المدير يواجه قيودا و محددات في عملية اتخاذ القرارات ،لذلك طور نموذجا بديلا .

1-د.سيد تعلب، نظم دعم و اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، الطبعةالأولى 2011 ص47 -49.
2-حسن حريم ،السلوك التنظيمي ،دار زهران للنشر ،عمان ،الأردن ،1997، ص302 .

✓ **النموذج المرضي (SATISFIEING):** و يسمى أيضا "نموذج الرجل الإداري " و يتصف هذا النموذج بثلاث خصائص هي:

- معالجة محدودة للمعلومات
- استخدام الحكم على أساس التجربة العلمية و ليس المعرفة العلمية
- الرضي

و بموجب هذا النموذج يوضح الإداري الوصول إلى قرار معقول (مرضي و ليس مثالي) ،و يتوقف بحثه عن البدائل عند توصله إلى بديل معقول يقنع بأنه مناسب على الرغم من احتمال وجود بدائل أفضل ، و يرى "سيمون" أن النموذج الثاني هو الطريقة السائدة في اتخاذ القرارات في شتى المنظمات بسب صعوبة حصر البدائل الممكنة ،

ومعرفة جميع نتائج كل بديل ،و أيضا الوقت و الجهد و الذكاء الذي تتطلبه عملية اتخاذ قرارات مثلى بطريقة رشيدة و كذلك وجود عوامل غير رشيدة مثل قيم و مشاعر متخذ القرار .

2) **نموذج لند بلوم(LINDBLOM):**اقترح "لند بلوم " نموذجين لاتخاذ القرارات و هي:

✓ **النموذج الراشد الشامل –الجدري (UNDERSTANDING RATIONAL- ROOT):**

فيه ينظر إلى المشكلة بطريقة عقلانية ،و يتم دراسة جميع البدائل الممكنة دراسة جذرية شاملة لجميع جوانبها و أبعادها ،ثم يتم اختيار البديل الأمثل .

✓ **نموذج المنهج الجزئي المتزايد (INCREMENTAL BRANCH METHOD) :**

بموجب هذا النموذج ينظر الإداري للمشكلة نظرة جزئية ،أي يركز اهتمامه على الجوانب الهامة فقط ،و عندما يتخذ قرارا فانه لا يتصفحه من أساسه و إنما يوليه عنايته للتغيرات التي تحصل عليه و يرى أن هذا النموذج هو الأكثر شيوعا .

3) نموذج الفحص المختلط (MIXED SEAMING):

في ضوء الانتقادات الكثيرة التي تعرض لها نموذج "لند بلوم" ، يرى الكاتب "تريوني" و يؤكد أن عملية اتخاذ القرارات في الواقع هي مزيج من النموذجين :الشامل الجذري و الجزئي المتزايد ،و اقترح تسمية هذا النموذج ب (الفحص المختلط) ،حيث أن عملية اتخاذ القرارات في رأيه يتم فيها أولا فحص عام و جدي للمشكلة ،ثم الاهتمام بعدها بالنواحي البارزة التي تلفت الانتباه .

4)نموذج لوشانز(LUCHANS):

اقترح" لوشانز" أربع نماذج لاتخاذ القرارات و هي :

- ✓ **النموذج الاقتصادي المنطقي(ICONOLOGIQUE):**

مشتق من النموذج الاقتصادي التقليدي و هو يناظر النموذج الراشد، و هذا النموذج ينظر إلي متخذ القرار انه عقلاني و رشيد بصورة كاملة و في جميع الجوانب، و قد ازداد الاهتمام بهذا النموذج خاصة في المستوى الأكاديمي في كليات إدارة الأعمال.

- ✓ **النموذج الاجتماعي (SOCIAL):**

وهو عكس النموذج الراشد و طوره علماء النفس استنادا لنظرية "فرويد" التي اعتبرت الإنسان مجموعة نزوات و غرائز و مشاعر و يرى جميع علماء النفس أن المؤثرات الاجتماعية لها تأثير كبير على سلوك اتخاذ القرارات ،و فوق ذلك فان الضغوط و التأثيرات الاجتماعية يمكن أن تقود المديرين إلى اتخاذ قرارات غير رشيدة و الصورة التي رسمها "فرويد" للإنسان غير الراشد كليا أمر غير واقعي و افتراض متطور جدا .

- ✓ **نموذج الرضي–الرشيد المحدود لسايمون :** وقد تم التطرق إليه سابقا .
- ✓ **النموذج الاستقرائي المتحيز (JUDGMENTAL HEURITICS AND BAIES):**

بموجب هذا النموذج فان متخذ القرار يعتمد على الاكتشاف و الحكم استنادا إلى التجربة العلمية و ليس المعرفة العلمية ، و على الحدس و المحاولة و الخطأ و الاستفادة من التجارب السابقة، مما يسهل الأمر و يساعد متخذ القرار و لكن تحت ظروف معينة يمكن أن تؤدي إلى أخطاء و نتائج متحيزة بصورة منتظمة .

ثانيا) النماذج التطبيقية لاتخاذ القرارات:

1) اتخاذ القرارات في حالة التأكد التام :

و هي تتمثل في مجموعة من الظروف أو المتغيرات أو الحقائق التي تدفع متخذ القرار إلى الاعتماد التام بان حالة من الحالات المتوقعة سوف تحدث على وجه التأكيد ،و من ثم فان مهمة متخذ القرار في هذه الحالة هي اختيار البديل الذي يحقق اكبر عائد ممكن ي ظل هذه الحالة المؤكد وقوعها.[1]

2)اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد :

هي الحالات التي تكون فيها المعلومات على حالة الطبيعة معلومة احتمالية و ليست مؤكدة، وفيما يلي أهم المعايير المستعملة في هذه الحالة:

[1]-د.سليمان محمد مرجان، بحوث العمليات، الجامعة المفتوحة، طرابلس، الطبعة الأولى، 2002، ص41.

- **معيار الأقصى أقصى (MAXI MAX):**

يسمى هذا المعيار أيضا بمعيار التفاؤل،يعتمد هذا المعيار في المرحلة الأولى على تحديد أقصى عائد لكل بديل ،ثم في المرحلة الثانية نقوم باختيار أقصى قيمة من تلك القيم القصوى لهذا يسمى الأقصى الأقصى .

- **معيار الأقصى الأدنىWALD(MAXI MIN):**

ينسب هذا المعيار إلى "ابراهام والد" و هو نقيض المعيار السابق ،إذ يتميز بنوع من التشاؤم ،ففي المرحلة الأولى يتم تحديد أدنى عائد لكل بديل، و في المرحلة الموالية يتم اختيار أقصى العوائد المختارة في المرحلة السابقة .

- **معيار الندم أو الأسفSAVAGE (MIN MAX):**

ينسب هذا المعيار إلى"SAVAGE"لأنه عمل على تطويره ،وهو يقوم على تحويل العوائد الشرطية إلى جدول الندم ، حيث ينتج الأسف نتيجة إحساس متخذ القرار بخسارة ناتجة عن الفرق بين العائد المحصل من قرار ما و بين ما يجب أن يتحصل عليه لو تم اختيار أفضل قرار.

- **معيار الاحتمالات المتساوية (لابلاس):**

ينسب هذا المعيار للابلاس و هو يقوم على فلسفة إعطاء قيم احتمالية متساوية لكل حالة طبيعة ،ما لم يكن هناك

سبب لترجيح حالة الطبيعة عن غيرها .

- **معيار الواقعية (هيرويكس)(HURWICZ):**

ينسب هذا المعيار إلى "HURWICZ" حيث يقترح أن متخذ القرار يتميز بنوع من التفاؤل اتجاه حالات الطبيعة، فهو يعبر عن مشاعره بعقلانية دون تبني سياسة أدنى الأقصى (MINI MAX) أو الأقصى أقصى(MAXI MAX) فهو يوفق بينهما.[1]

3)اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة أو المجازفة:

تحت هذه الظروف ،فان متخذ القرار يكون بحاجة لمعلومات عن احتمالات وقوع الأحداث المختلفة التي تلي الاختيارات المختلفة للقرارات ،و هذه الاحتمالات قد يتم الحصول عليها من السجلات الماضية

[1]-د. حسين بلعجوز ،مرجع سبق ذكره ،ص277-281 .

للمشروع ،و قد تكون مجرد تقدير شخصي لمتخذ القرار نفسه ،و هناك عدة طرق يمكن أن يلجا إليها متخذ القرار عندما يرغب في اتخاذ قرار معين تحت هذه الظروف ،و نذكر من بين هذه الطرق :شجرة القرارات .

أ- **تعريف شجرة القرارات (DECISION TREE):**

تستخدم شجرة القرارات في تحليل المشاكل المعقدة و خاصة عندما تكون المشكلة متعلقة بعنصر المخاطرة و عدم التأكد ، و تفيد عند المفاضلة بين البدائل الاستثمارية و عند الحصول على المعدات أي شراؤها ،و تختلف عن مصفوفة القرارات في أنها يمكن استعمالها لمعالجة المشاكل البسيطة و المعقدة ،بينما تساعد متخذ القرارات في حل المشاكل البسيطة فقط .

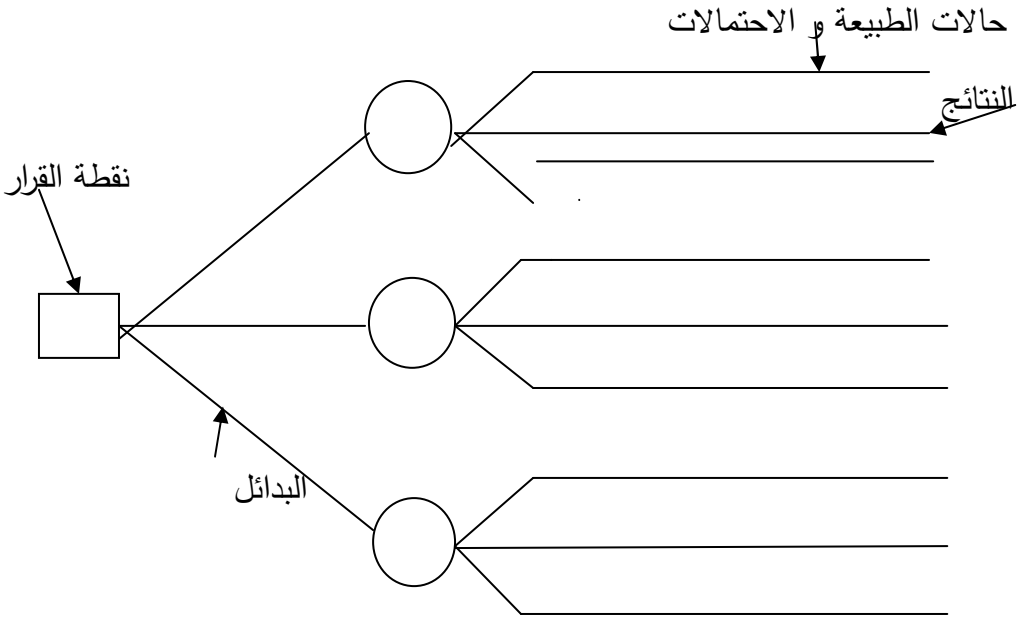
ب -خطوات رسم شجرة القرارات :

عند رسم شجرة القرارات فإننانبدأ من اليمين إلى اليسار مستخدمين الخطوات التالية:

- تحديد أو تعريف المشكلة و وضع نقطة القرار.
- تحديد البدائل و ربطها بنقطة القرار هذه.
- وصل كل من البدائل بحالات الطبيعة المتعلقة بها .
- تحديد احتمالات حدوث حالات الطبيعة.
- تحديد نتائج البدائل تحت حالات الطبيعة المختلفة.

ج- نموذج شجرة القرارات :

و فيما يلي نموذج لشجرة القرارات : [1]



المصدر : محمد أحمد الطروانة ،سليمان خالد عبيدات ،مقدمة في بحوث العمليات ،ص41.

نظرية المباريات (الألعاب):

تعد نظرية المباريات النظرية الرئيسية التي تعالج اتخاذ القرارات في حالة المواقف التي تتميز بالصراع ، و هي الحالة التي يواجه فيها الشخص (متخذ القرار) منافسا يؤثر بقراراته على أعمال الشخص (متخذ القرار)،تتميز تلك الحالة بان كل منافس يحاول تحقيق أقصى فائدة له (مصلحته الشخصية) التي تتعارض مع مصلحة المنافس الآخر ، و قبل التأكيد على أن متخذ القرار لابد و أن يضع في اعتباره رد الفعل الذي سيحدثه قراره على الطرف الآخر،و احتمالات الأفعال التي سيقوم بها الطرف الآخر كنتيجة للقرار الذي اتخذه الطرف الأول .[2]

الفرع الثاني:الأنماط المتبعة في اتخاذ القرارات

إن عملية اتخاذ القرارات تتباين بشأنها السبل المختلفة لاتخاذها أو اعتماد الأنماط المتعددة بشأنها، و لذا يمكن الإشارة إلى أن هناك العديد من الأنماط التي يتم اعتمادها من قبل مختلف المدراء أو متخذي القرارات و هي :

[1]- محمد احمد الطروانة ،سليمان خالد عبيدات ،مقدمة في بحوث العمليات ،دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ، ط 1 و2 2009-2010،ص40-41.

[2]-د. لحسن عبد الله باشيوة ،بحوث العمليات ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2011 ،ص593 .

1) نمط المشاركة في اتخاذ القرار :

إن هدا النمط من القرارات تتاح من خلالها فرصة المشاركة الجماعية للأفراد العاملين في المنظمة ،إذ أنهم يشاركون في إبداء الرأي و المشورة و النصح في ذلك لاسيما إذا تعلق القرار بمصالحهم الخاصة ،إذ تتاح لهم من خلال المشاركة في تحقيق درجة عالية من الرضا بان القرار المتخذ و غالبا ما ينال قبولا واسعا من جميع الأطراف المشاركة فيه .

كما أن سبل تنفيذه تتسم بالسهولة و المرونة حيث كل منهم يرى أنه مسؤول عن التنفيذ و يحقق لديهم إشباعا نفسيا و رضا ملحوظا في بناء القرار و صناعته ،إن هذا النمط من القرارات يتم بدرجة عالية من النجاح و تحقيق الأهداف المطلوبة .

2)نمط الاستشارة و الاختصاص :

إن هذا النمط من القرارات يقوم على أساس الاستعانة بآراء الاستشاريين و ذوي الخبرة و إبداء الرأي ،أو هناك بيوت الخبرة أو الجهات الاستشارية التي يلجا إليها المدير أو الرئيس باستعانة في خبرتها و قابليتها في إعطاء الحلول و البدائل المناسبة و الملائمة في اتخاذ القرارات المعينة ،إن اغلب هذه الاتجاهات تتركز في الجوانب الفنية التي تتطلب سعة عالية من الإلمام المتراكم بالجوانب ذات الأبعاد الفنية المرتبطة بالأداء المعين ،و يتم من خلالها الاستعانة ببيوت الخبرة و الخبراء في هذا المجال .

3)نمط المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار :

إن هذا النمط غالبا ما يأخذ أحد الاتجاهين التاليين:

- **المركزية في اتخاذ القرار :**

و تكون المركزية حينما تكون السلطة في اتخاذ القرار تتركز في المدير أو الرئيس وفقا لطبيعة المنصب الرسمي الذي يمثله عند إصدار القرار و يغلب اتخاذ القرار كل هذه القرارات في الإدارات الدكتاتورية و التي لا تستعين بمشاركة الآخرين أو الاستعانة بآرائه.

- **اللامركزية في اتخاذ القرار :**

إن اللامركزية تتمثل في قيام المدير أو الرئيس بتخويل (تفويض) بعض الصلاحيات أو السلطات التي يتيحها له مركزه الوظيفي إلى بعض المستويات الإدارية الأخرى تنظيما ،بحيث يتم اتخاذ القرارات التي ترتبط بتلك الجوانب المعينة من قبلهم دون الرجوع لبعض المستويات التنظيمية الأخرى ،إن هذا النمط من

القرارات غالبا ما تتسم به الإدارات الديمقراطية أو أسلوب الإدارة بالأهداف،و يعتبر هذا النمط من القرارات الأكثر نجاحا للأهداف من الأنماط المركزية في القرارات .[1]

المطلب الثالث:الأساليب المساعدة في اتخاذ القرارات

إن بقاء و استمرار المؤسسة يتركز بشكل كبير على القرارات التي يتخذها فيما يخص إدارة نشاطاتها في المدى القصير و الطويل ،و يتوقف اتخاذ قرارات فعالة و هادفة على الأساليب التي تعتمدها المؤسسة في ذلك ،و من بينها مايلي :

الفرع الأول:لوحة القيادة المالية

1)مفهوم لوحة القيادة ومميزاتها:

مثل ما هو عليه الحال في عملية قيادة السيارة، و التي تستوجب وجود لوحة قيادة تزود السائق بالخدمات الضرورية للتحكم بها، كمستوى الوقود والسرعة الحالية وحالة الفرامل...، فإن هناك لوحة قيادة خاصة بعملية قيادة المؤسسة، تتمثل في مجموعة من المؤشرات التي تزود المدير بالمعلومات المفيدة والفورية من أجل تحقيقا لأهداف المخططة.

يعرف Sépari.S و Alazard.C لوحة القيادة على أنها "مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني. كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها".[2]

ويضيف Salou Yves jean أن لوحة القيادة هي"عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسير، والتي تسمح

بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر".

وعليه فإن لوحة القيادة هي عبارة عن تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسير من أجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومية، و هي تتميز بمايلي:

- ❖ يتم إعدادها و تمثيلها في وقت قصير بشكل مناسب و هادف للفت انتباه المعنيين، يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء كل مسير، و ذلك بمراعاة طبيعة و حجم نشاط كل مسؤول عملي.

[1]-موسى سلامة اللاوزي –خضير كاظم محمود ،مبادئ إدارةالأعمال ،إثراء للنشر و التوزيع ،مكتبة الجامعة ،الأردن ،2008،ص182-183 .
[2]-Alazard C et sépari S ,contrôle de gestion ,5eme édition,èd.Dunod, paris, 2001, p591.

- ❖ تكون واضحة و سهلة التفسير ، حيث تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور بلغة مشتركة حول نتائج أدائهم، ومن ثم التفاهم حول الإجراءات التصحيحية المناسبة وفي الوقت المناسب .
- ❖ يتم إعدادها بشكل دوري حسب احتياجات المسؤولين ولمواكبة التغيرات، سواء الداخلية منها أوالخارجية. [1]

2)تعريف لوحة القيادة المالية و أهدافها :

تعرف لوحة القيادة الملية على أنها "خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة ، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح و مدى مساهمتهم في المردودية المالية ".

و تشكل لوحة القيادة المالية أداة في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العملية التسييرية و اكتشاف التغيرات و دراسة أسبابها لاتخاذ مختلف الإجراءات التي من شانها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بقرارات خاصة بالاستثمار و السياسة المالية و التجارية .

و يتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات المالية الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة، و تهدف لوحة القيادة المالية إلى:

- ❖ قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقة و التوقع ،و استخراج الانحرافات و إبراز التطورات بالنسبة لفترات سابقة .
- ❖ تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار و المتعلقة بمستقبل المؤسسة و المتمثلة في الاستثمار، أساليب التمويل، متابعة الخزينة، تحسين فترات دوران المخزون، و تطور الهوامش.
- ❖ تحتوي لوحة القيادة المالية على مجموعة من المؤشرات تتعلق بالخزينة، و الهيكلة المالية ،و المردودية الاقتصادية لرؤوس الأموال ،و التي من خلالها يمكن مراقبة التوازن المالي الشامل و المردودية الكلية و شروط الاستغلال .[2]

3)الوظائف الأساسية للوحة القيادة :

تتميز لوحات القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية في المؤسسة، نذكر منها مايلي:

- ❖ **أداة لقياس الأداء و المساعدة في اتخاذ القرارات :**

تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية (رقمالأعمال،الهوامش، ...) و النتائج غير المالية (عدد الوحدات المنتجة، ...) ، و مقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين، كما أنها تعتبر أداة هامة تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات، كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي.

[1] - Saulau, J, Y, Le tableau de bord du décideur, Les éditions d'organisation, paris, 1982, p40.

[2] - LURKIN P,L'Elaboration d'un tableaux de Bord financière ,gestion 2000, octobre 1987 ,p152.

❖ **أداة حواروإتصال:**

تسمح لوحات القيادة بعملية الحوار ما بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجه و يشرح أسباب الانحرافات و الإجراءات التي اتخذها، كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل على التوجيهات التى تساعده في إدارة عملياته، مما يسمح للمسؤولين على جميع المستويات بالتواصل فيما بينهم و مع الإدارة العليا من خلال الاطلاع على النتائج و الأهداف الظاهرة في لوحات القيادة بمختلف المصالح بالمؤسسة .

❖ **أداة لتحفيز لتنمية مهارات المسؤولين:**

تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي واجهوها. فلوحة القيادة تولد لديهم شعور بالتقدم نحو تحقيق الأهداف وتحفيزهم على ذلك. كما أن التحسيس المستمر بالنقاط الأساسية فيعملية التسيير،والقيام بعمليات التفكير التحليل لإيجاد أفضل الحلول ،و الاطلاع على المشاكل التي واجهها المسؤولون في الأقسام المختلفة من المؤسسة،ينمي مهارات وقدرات المسؤولين ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل.[1]

4)مؤشرات لوحة القيادة :

- **تعريف المؤشر:**

تعتبر مؤشرات لوحة القيادة على أنها تقديم فكرة حول مستوى تحقيق الأهداف ،الأمر الذي يتطلب تحديدها بشكل دقيق ،مع الإشارة إلى أن المؤشر قضية قابلة للنقاش ،و ما هو إلا وسيلة للقياس ،إلا أن الحقيقة التي يسعى إليها أكثر تعقيدا ،كما يعرف على انه عنصر قابل للملاحظة يشمل المقومات التالية :

- وضع الأهداف
- قياس اثر الأنشطة
- ملاحظة اتجاه النتائج
- تقديم رؤية مستقبلية

- **معايير اختيار المؤشرات:**

تعد عملية اختيار المؤشرات من الصعوبات الأساسية في لوحة القيادة، بحيث يجب على المؤشرات التي تم اختيارها منح المؤسسة صورة كاملة بناءا على الأهداف التي تم اختيارها، وعليه فان عملية الاختيار يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المعطيات التالية:

[1]-د. رحيم حسين، أ.بونقيب احمد ،دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير ،ابحاث اقتصادية و ادارية ،العدد الرابع ديسمبر ،2008 .

1)الدقة:

يجب أن يعكس المؤشر الذي تم اختياره المعنى و الأهمية للظاهرة التي تمت ملاحظتها.

2)الوضوح و العلاقة مع النشاط:

يجب أن تكون المؤشرات المعتمدة مفهومة من قبل المستعملين،و هذا يفترض البساطة و ليس اعتماد معادلة رياضية جد معقدة تصعب عملية تطبيقه من قبل المسير،و في هذه الحالة يمكن أن تبرز لنا مشكلتين :

– رفض المؤشر بحكم عدم فهمه

– خطر يواجه المستعمل في عدم القدرة على ترجمة المؤشر، و منه عدم القدرة على اتخاذ القرار الخاص بتحسين الوضعية.

و عليه يفضل استعمال مجموعة من المؤشرات البسيطة عوض استعمال مؤشر واحد أكثر تعقيدا.

3)العدد المحدود:

أثبتت الدراسات إن العمليات الإدراكية الخاصة بالفرد لا يمكن لها التركيز سوى على عدد محدود من الإشارات ،و يوصى بصفة عامة على أن لا يتعدى المؤشرات العشرة ،و هذا يسمح للمسير بتكييف حجم المعلومات بالقدر الممكن استيعابه و إدارته بشكل جيد

4)غير قابلة للتلاعب :

لا يتم استعمال مؤشرات يمكن إعطاء صورة غير حقيقية، كالتضخيم للنتائج أو التقليل من أهميتها حسب الحاجة.

5)القدرة على التنبؤ :

يسمح المؤشر ذو القابلية للتنبؤ بتحذير المقرر حول ظهور المشاكل قبل حدوثها، على عكس المؤشر الثابت فانه يمكن المقرر من القيام بالعملية الإنتاجية و ليس الوقائية للمشكلة.

6)القابلية للتطور:

لا توجد وصفات سحرية فيما يتعلق بإيجاد أحسن المؤشرات ،و إنما تجدر الإشارة إلى أن المؤشرات التي تعتمد في لوحة القيادة يمكن إن تتغير عبر الزمن من منطلق أن لوحة القيادة أداة مرنة من حيث الاستعمال ،و منه فان المؤشرات التي يتم قبولها يمكن تغيرها حب نوعية المشاكل المطروحة .

7)شكل لوحة القيادة :

لا يوجد شكل محدد للوحة القيادة المالية، بل يعتبر اجتهادا من طرف المسير، و أكثر الأشكال استعمالا ما يلي:

الشكل رقم (11) :لوحة القيادة المالية

المؤشر	كيفية الحساب	قيمة المؤشر الفعلي	قيمة المؤشر المعياري	الانحراف	التعليق
المؤشر 01 لمؤشر 02 المؤشر ن					

أو:

المؤشر	كيفية الحساب	السنة ن	السنة ن+1	نسبة التطور	الملاحظة
المؤشر 01 المؤشر 02 المؤشر ن					

المصدر:من إعداد الطلبة

فيما يتعلق بالشكل الأول يقوم فيه المسير بمقارنة النتائج الفعلية التي حققتها المؤسسة مع المعايير الموضوعة لفترة زمنية معينة ،و تقيس مدى انحراف قيمة المؤشرات الفعلية عن المعيارية سواء كان الانحراف موجب أو سالب ، و يقوم بإعطاء تفسير لسبب الانحراف و مدى تأثيره على النتائج المحققة من طرف المؤسسة

أما الشكل الثاني فهو عبارة عن لوحة قيادة مالية لمقارنة نتائج المؤسسة من سنة لأخرى ،فيقوم المسير هنا بحساب عدد من المؤشرات في السنة ن ثم حساب ما يقابلها في السنة ن +1 ،و تحسب نسبة التطور لكل مؤشر بالنسبة للسنة المرجعية ن ،ثم يقوم بالتعليق على نسبة التطور لكل مؤشر سواء كانت

موجبة أو سالبة ،و يعطي تفسير للأسباب التي أثرت على عناصر المؤشر التي أدت إلى تغيره ،و يمكن أن يدرس المسير عددا من المؤشرات لعدة سنوات . [1]

الفرع الثاني:القياس المقارن

1) تعريف القياس المقارن:

أطلق عليه مفكرو الإدارة أربعة أسماء رئيسية ،فقد وصفها البعض بأنها أداة"Tools" ،ونظر إليها آخرون على أنها طريقة "méthode"،بينما يراها البعض أسلوبا "style " ، و فريق رابع أطلق عليها عملية "processus " .و على الرغم من الاختلاف اللفظي إلا أن هناك شبه اتفاق و إجماع على الغاية الرئيسية و المضمون الجوهري للقياس المقارن .فالقياس المقارن أداة و طريقة إدارية متمثلة في عملية مقارنة أداء المنظمة بأداء المنظمات ذات الممارسات الأفضل.[2]

كما يعتبر القياس المقارن عملية مستمرة لجمع المعلومات المخابراتية القيمة عن المنافسين بغرض تحديد وقياس الفجوة أو الفرق بينهما في المستوى داخليا أو خارجيا وذلك بهدف التحسين و التطوير المستمر في المنظمة لكسب عملاء جدد وفتح أسواق جديدة.[3]

2) أنواع القياس المقارن:

هناك عدة تصنيفات للقياس المقارن و نجد أن الكاتب Robert C Camp قسمها إلى أربعة أنواع و هي كالتالي:

- القياس المقارن الداخلي – القياس المقارن التنافسي
- القياس المقارن الوظيفي –القياس المقارن الأفقي (الشامل)

أ. القياس المقارن الداخلي:

تتم فيه المقارنة بين البيانات الداخلية مع أنشطة مماثلة في إدارات تشغيلية لمؤسسات ،نظرا لسهولة الحصول عليها لانعدام شرط السرية يمكن الحصول على اقتراحات بتحسينات فورية أو تشخيص المشكلات التي تساعد على تركيز النقص الخارجي .

فيعتبر القياس المقارن الداخلي تجربة أولى قبل أن تلجا إلى الخارج، ففي المؤسسة توجد عمليات متماثلة في مصالح مختلفة أو في مواقع جغرافية متعددة، لذا تجري مقارنة بين العمليات و الوظائف الأخرى، لذا يعتبر القياس المقارن الداخلي ابسط أنواع القياس المقارن.[1]

1- بن خروف جليلة ،دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة و اتخاذ القرارات ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير ،جامعة بومرداس ،الجزائر ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،2009 ص 110-113 .

2-الساعة :00:17 ،التاريخ:02 ماي 2014… 362014 -www. Altadreeb. Net /article details-php ?id=1084 .

[3]- محمد عطية عبد الكريم ادريس ،مقال عن القياس المقارن

،التاريخ:02 ماي 2014 الساعة :00:17 www.hr discussion com /hr.30053.html

ب. القياس المقارن التنافسي:

في هذه الحالة يتم مقارنة الأداء الحالي للمؤسسة مع الأداء الحالي للمنافسين المباشرين (الذين يقدمون نفس المنتجات) فتختار المؤسسة المنافس المباشر الذي يكون لديه أداء متفوق ،و هذا النوع من القياس المقارن إضافة إلى انه يحقق نوعا من التحسين في الأداء المؤسساتي فانه يتيح قدرا من المصداقية و المرونة في المقارنة و التعلم ، بحيث يتم تحديد الفجوات الموجودة في نظام المؤسسة المعنية و اقتراح الطرق الكفيلة بسد هذه الفجوات .[2]

ج. القياس المقارن الوظيفي:

قد لا يملك المنافسون المباشرون الطرق المثلى للعمل ،و بذلك يجب إيجاد المؤسسات الأفضل خارج المنافين و في نفس القطاع و مقارنة أدائها و تبني الأفكار القادرة على تحسين قدرتها التنافسية ،فليس من الصعب تحديد المؤسسة الرائدة في وظيفة معينة ،فبمحادثات مع الموردين الذين يختصون في البرمجيات او المستشارين المتخصصين في الميدان يمكن إن تسمح لنا بإيجاد المؤسسة الرائدة ،فالقياس المقارن الوظيفي يكون سهلا لجمع المعلومات ،فهذا النوع يطرح مشاكل اقل من النوع السابق خاصة ما يتعلق بسرية المعلومات ،و كلا الطرفين لديه الفضول لمعرفة الطرق التي يستعملها الأخر.

البعض يرى و بطريقة ضيقة انه إذا لم يكن نفس المتوج فلا يمكننا المقارنة وهذا غير صحيح فيجب ان لا ننسى ان الهدف النهائي للمؤسسة هو إيجاد الأداء الأفضل و تكييفه مع خصائصها و بيئتها

د. القياس المقارن الأفقي (الشامل):

بعض الوظائف متشابهة مهما كان القطاع :مثل تسجيل الطلبيات ،مصلحة الزبائن، الفوترة، طرق الدفع .....

فعدد واسع من المؤسسات تمارس هذه الوظائف من اجل إرضاء زبائنها، و هذا قمنا بالقياس المقارن على إحدى هذه الوظائف فان قائمة القطاعات تكون غير منتهية.

فهذا النوع من القياس المقارن بموجبه تقوم المؤسسة بمقارنة أدائها مع أداء مؤسسة من قطاع مختلف تماما عنها ،و يمكن أن نجد لدى هذه المؤسسة تطبيقات و ممارسات تعد هي الأفضل بحيث هي التي تشكل السبب الأساسي في نجاعة الأداء ،و يتميز هذا النوع من القياس المقارن بأنه يقدم مصدر أفكار إبداعية و حاجة متبادلة لتقاسم المعلومات دون الخوف من السرية لان القطاع مختلف .[3]

---

[1]-عبد العزيز جميل مخيمر و آخرون ،القياس المقارن ،مجلة قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية ،عدد 13،المنظمة العربية للعلوم الإدارية ،مصر،2000 ص 179.

[2]- بن خروف جليلة، مرجع سبق ذكره، ص 116.

[3]-توال آمنة ،دور القياس المقارن في نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات المتوسطة و الصغيرة ،جامعة بومرداس ،الجزائر ،2008-2009 ،ص55.

الفرع الثالث:الإبلاغ المالي

1) تعريف الإبلاغ المالي:

لقد عرف مجلس معايير المحاسبة الدولية FASB الإبلاغ المالي بأنه "الأنشطة التي تعتمد لخدمة حاجات مستخدمي المعلومة المالية التي يحتاجون إليها في المنشأة " ، ويشير مصطلح الإبلاغ المالي عند البعض إلى عمليات توفير المعلومات المفيدة للأطراف التي لها مصالح مع المنشاة لمساعدتهم في صنع قراراتهم الاستثمارية و الائتمانية و تساعدهم في تقدير حجم التأكد للتدفقات النقدية .

كما يرى أيضا بأن عملية الإبلاغ المالي هي أوسع من التقارير المالية ، و أن هناك معلومات مالية مثل القوائم الملحقة ، و الإبلاغ عن الاحتياطات و تحليلات الإدارة التي يتضمنها التقرير السنوي و الخطابات الموجهة إلى حملة الأسهم و التي يفضل تقديمها مع القوائم المالية .

2) أهداف الإبلاغ المالي:

يهدف الإبلاغ المالي إلى تقديم المعلومات المالية المفيدة إلى فئات عديدة، فمستخدمي القوائم الماليةعادة يعتمدون على تلك المعلومات المالية التي تساعدهم في التخطيط للتدفقات النقدية المستقبلية الداخلة و الخارجة ،و يلاحظ بأن الأهداف نابعة بالضرورة من احتياجات مستخدمي المعلومات المحاسبية الذين لديهم سلطة محدودة في الحصول على هذه المعلومات ،إذ يشار بأن الأهداف الأساسية الثلاثة للإبلاغ المالي هي الأتي :

- يتوجب على الإبلاغ المالي توفير المعلومات المفيدة المقدمة لكل من المستثمرين و الدائنين و المستخدمين الآخرين في صنع قرار الاستثمار العقلاني ،و قرار الائتمان و كذلك القرارات الأخرى المماثلة .إذ لابد و أنتكون المعلومات الأخرى مماثلة ،و أن تكون المعلومات المقدمة مفهومة و شاملة بالنسبة للذين يمتلكون فهما معقولا للأنشطة و الأعمال الاقتصادية و إدارة الأعمال و الذين لديهم استعداد لدراسة المعلومات .
- يتوجب على الإبلاغ المالي توفير المعلومات لمساعدة المستثمرين الحاليين و المرتقبين و بقية الأطراف المستفيدة في تقييم و توقيت تدفق المبالغ ،و هل سوف يحصلون على مقسوم الأرباح أو الفوائد أو استرداد القروض ،و لأن المستثمرين و الدائنين سوف يعودون بالأساس إلى التدفقات النقدية العائدة للمنشاة ،لذا فان الإبلاغ المالي يجب أن يوفر لهم المعلومات التي تساهم في دعم معرفة التدفقات النقدية المستقبلية المتعلقة المنشأة و تقييم حالة عدم التأكد

- إن الإبلاغ المالي يجب أن يوفر المعلومات الخاصة بالموارد و الاقتصادية لأي منشأة و الطلب على هذه الموارد أي الالتزامات بتحويل هذه الموارد إلى مالكين آخرين و كذلك تأثير المبادلات التجارية و الظروف المؤدية إلى تغيير موارد المنشاة.[1]

[1]-عابد حسن رشيد المزوري ،محمد حويش علاوي الشجيري ،اثر جودة الابلاغ المالي في قيمة المنشأة ،دراسة تطبيقية في عينة من الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية ،ص02 .

المبحث الثالث: القرارات التخطيطية لإجراء الموازنات التقديرية

للتحليل المالي عدة وظائف ترتكز في مجملها حول توجيه متخذي القرارات لإتخاذ أحسن القرارات التي تعود على المؤسسة بالربح بغرض تحقيق هدفها بالإضافة إلى محاولة التأقلم مع البيئة الخارجية التي تتميز بعدم الإستقرار.

و من بين القرارات التي تحددها سياسات التحليل المالي نجد إتخاذ قرار التخطيط و الرقابة المالية[1]و من المعروف عموما أن هناك أربعة انواع من المعايير التي تستخدم للمقارنة مع النسب المستخرجة من التحليل المالي و من بين هذه المعايير نجد بمعيار المخطط أو المعيار المستهدف الذي يصمم من قبل الإدارة و الذي يبنى على أساس الموازنات التقديرية المسبقة لأنشطة المؤسسة[2]

المطلب الأول: تعريف الموازنات التقديرية:

الرقابة و التخطيط يعدان وجهان لعملة واحدة و للقيام بهاتين الوظيفتين تعتمد المؤسسة على الميزانيات التقديرية بالدرجة الأولى و تعتبر الموازنة من الوسائل الهامة لمراقبة التسيير حيث تعرف بأنها التعبير عن مختلف القرارات و العمال المستقبلية بمعنى أنه لا يمكن مناقشة التخطيط و الخطط بدون مناقشة الموازنات في المؤسسة[3].

هي تعبير كمي أو مالي لأهداف المؤسسة المسطرة[4]

و حسب الدليل الفرنسي للمحاسبة هي "أسلوب للتقدير و يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة مع إشتراك المسؤولين إلى برامج أعمال تدعي الموازنات".[5]

كما تعرف بأنها وسيلة من وسائل التخطيط و الرقابة و التنسيق بين مختلف نشاطات المنشأة، و يعتبرها البعض بمثابة برنامج زمني يتم بموجبه تحديد مختلف النشاطات المستقبلية و ذلك بالإعتماد على مؤشرات معينة يتم إستخلاصها من الأرقام و السنوات التي تم تحقيقها في السابق و تعتمد كأساس لبناء الأرقام المستقبلية. [6]

---

[1] محمد الصالح عواشرية– التحليل المالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب البليدة ص21، 2005.

[2] منير شاكر محمد– مرجع سبق ذكره، ص85.

[3] حمدي فؤاد علي– التنظيم و الإدارة الحديثة، دار النهضة العربية الحديثة– ص 98.

[4] ناصر عدون دادي و آخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية ، حالة البنوك، دار المحمدية الجزائر، 2004– ص39.

[5] فركوس محمد– الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير– ديوان المطبوعات الجزائرية 1995– ص 51.

[6] مؤيد الفضل، مؤيد عبد الحسين– تخطيط و مراقبة الإنتاج، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر– ص 147.

المطلب الثاني: خصائص و أهمية الموازنات التقديرية:

أولا: خصائص الموزانات التقديرية:

تتميز بجملة من الخصائص مستمدة من كونها تعبير كمي و مالي لبرنامج عمل محدد لفترة معينة.

1- تعبير كمي:

فتحقيق البرامج القصيرة الأجل يستدعي ترجمة الأهداف إلى كميات، و كذا تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها.

بحيث لا تكون هذه الموارد إلا في أشكال كمية و مالية.

2- تحدد في شكل برنامج عمل:

الموازنة التقديرية لا تعد فقط تقديرا للأهداف و الموارد الضرورية لتحقيقها و إنما لا بد أن ترفق بقرارات عملية، فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة و ليس معرفة و تنبؤ المستقبل من أجل المعرفة فقط.

3- تحدد لفترة معينة:

الموازنة تحدد لفترة زمنية معينة، قد تكون سنة واحدة أو أقل، و هذا بإختلاف نشاط المؤسسة و أهدافها. [1]

4- **مبدأ الشمول:** أي أن تشمل الموازنة جميع أوجه النشاط في المؤسسة.

5- مبدأ الربط بين التقديرات و مراكز المسؤولية:

لكي تتحقق فاعلية الموازنة كأداة للتخطيط و الرقابة.

6- مبدأ الثبات و المرونة:

يقصد به توفر عنصر الإستقرار من جهة إلى جانب القدرة على التكيف مع المستجدات من جهة أخرى.

7- مبدأ الإدارة بالإستثناء لصالح بعض المرؤوسين:

لكي يتفرغ المسؤول للقرارات الهامة من جهة، و إثراء مبدأ التفويض و اللامركزية من جهة أخرى. [2]

---

[1] كوثر بوغابة "دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر- تخصص مالية المؤسسة- 2012/2011."

[2] عبد الرحمان الصباح- مبادئ الرقابة الإدارية – المعايير- التقييم- التصحيح- دار زهران للنشر- عمان- ص 134.

ثانيا: أهمية الموازنة التقديرية:

تعد الموازنة التخطيطية (التقديرية) الوسيلة العملية التي تساعد الإدارة على تحقيق وظائف التخطيط و التنسيق و الرقابة و الإتصال و الدافعية.

كما تمكن من تطبيق مبدأ مركزية المسؤولية و مركزية الرقابة في آن واحد.

إذ أنها تمد الإدارة بالأداة التي تحقق تفويض السلطات دون أن تعقد سيطرتها على المسؤولين عن التنفيذ.

و الشرط الأساسي لنجاح نظام الموازنات في التطبيق العملي هو قبول و إستخدام المديرين التنفيذيين للموازنات التقديرية.

و بصفة عامة فإن أهمية الموازنة التقديرية تتمثل في النقاط التالية:

- مساعدة المديرين على وضع أهداف واقعية عن طريق رسم الخطط و السياسات المستقبلية التي تضمن تحقيق الأهداف.
- تساعد الإدارة على أخذ الإحتياطات اللازمة للظروف المحتملة و التكيف معها.
- تعد أداة الإدارة في التنسيق و الإتصال و الرقابة على أوجه النشاط المختلفة.
- المساعدة على توقع المشاكل و المعوقات قبل وقوعها في ضوء الأهداف الواقعية الموضوعة.
- المساعدة في تقييم الأداء بمقارنة النتائج الفعلية بالمدرجة في الموازنة[1]

المطلب الثالث: أنواع الميزانيات التقديرية:

يعتبر مبدأ الشمولية من بين المبادئ الهامة التي تحكم نظام الموازنة التقديرية ذلك أن هذه الأخيرة هي خطة جامعة لمختلف عمليات و نشاطات المؤسسة.

و هذا يعني أن الموازنة التقديرية ستشمل بالضرورة نشاط المؤسسة الإستغلالي القصير الأجل و النشاط الإستثماري طويل الأجل على إعتبار أن الدورة الإستغلالية تشمل الموازنات التقديرية للإنتاج، المبيعات، و التموينات أما الدورة الثانية فهي تشمل الموازنة التقديرية للإستثمارات.

أولا: الموازنات التقديرية الإستغلالية:

تتكون الدورة الإستغلالية من ثلاثة أنشطة أساسية و هي: الشراء، الإنتاج و البيع، بالتالي فالموازنات التي على المؤسسة إعدادها ضمن نشاطها الإستغلالي هي: موازنة المبيعات، موازنة الإنتاج، موازنة التموينات على الترتيب[1]

[1] بن زعيبط وهيبة – موابي بحرية– "الموازنة التقديرية كوسيلة لإتخاذ القرار" ص 12 www.jefpedia.com" 14-03-2014. 10:30 سا

1- موازنة الإيرادات (المبيعات): Budget des Ventes:

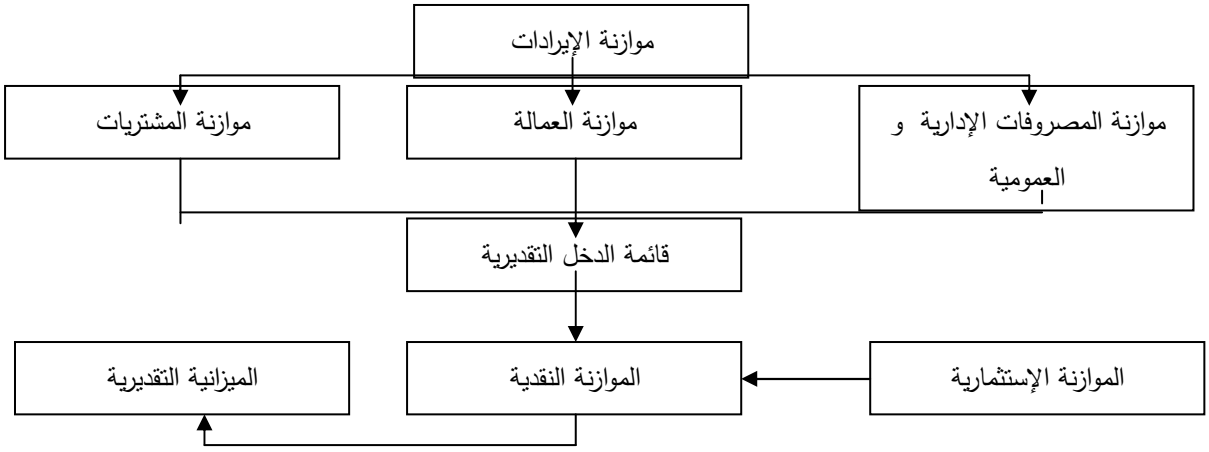
تعتبر موازنة المبيعات أول خطوة من خطوات إعداد الموازنة الشاملة فهي حجر الأساس عند إعداد الموازنة الشاملة و أكثر الموازنات الفرعية أهمية لأن كثير من الموازنات الأخرى الفرعية تكون ذات علاقة بمبيعات الشركة، على سبيل المثال موازنة المخزون السلعي، موازنة الإنتاج، موازنة العمالة.

و تتأثر موازنة المبيعات بعدة عوامل منها:

- الأحوال الإقتصادية للمجتمع.
- قرارات التسعير.
- المنافسة.
- التقدم التكنولوجي.

و يتم إعداد موازنة المبيعات على أساس تفصيلي فيجب أن توضح المبيعات من كل منتج و في كل منطقة و المبيعات لكل نوع من أنواع العملاء.

شكل رقم (12)الموازنة الشاملة لشركة خدمية.



المصدر: زكرياء فريد عبد الفتاح- ص 13. [2]

---

[1] بن زعيبط وهيبة- مواي بحري- مرجع سبق ذكره ص 7- ص8.

[2] د. زكرياء فريد عبد الفتاح- إعداد الموازنات التخطيطية- ص 13.

www.dallah-forum.com/pdf/Preparation of Budgets.pdR 14-03-2014. 10:30 سا

تعد الموازنة التقديرية للمبيعات ترجمة لبرنامج المبيعات بالكميات بوحدات نقدية، و عادة ما يعبر عنها برقم الأعمال و الذي يحسب بالعلاقة التالية:

رقم الأعمال = برنامج المبيعات x سعر البيع

2- ميزانية الإنتاج: Budget de production

بإعداد موازنة المبيعات فإنه يمكن إعداد موازنة الإنتاج، و موازنة الإنتاج تحدد عدد الوحدات الواجب إنتاجها من كل سلعة.

و يتم في هذه الميزانية تحديد حجم الإنتاج الخاص بفترة الإستغلال، و الملاحظ هو وجود علاقة مباشرة بين ميزانية المبيعات و ميزانية الإنتاج، و يتم تحديد برنامج للإنتاج الخاص بالنسبة المقبلة كمايلي:

برنامج الإنتاج (كمية الإنتاج) = كمية المبيعات المقدرة + مخزون2 – مخزون1

توضح الموازنة التقديرية للإنتاج لمتخذ القرار في المنشأة عدد الوحدات أو الكميات من البضائع و السلع التي يتبغي إنتاجها خلال فترة الموازنة، و هذه الفترة عادة تجزأ إلى وحدات زمنية تتناسب و طبيعة الإنتاج في المنشأة (فصل، شهر.....) و ذلك لأغراض الرقابة و السيطرة على الإنجاز.

للموازنة التقديرية للإنتاج وظيفة مزدوجة، ففي الوقت الذي تعتبر فيه وسيلة من وسائل التخطيط، فهي تعتبر أيضا وسيلة رقابية على نشاطات إدارة الإنتاج من خلال متابعة الإنتاج الفعلي و مقارنته بالإنتاج المخطط[1].

3- الميزانية التقديرية للتموينات:

و يكون الهدف من وراء إعداد هذه الموازنة هو ضمان أن الكمية التي يحتاجها تنفيذ البرنامج الإنتاجي سيتم شراؤها بالكميات المناسبة، و في الأوقات المناسبة و بالأسعار المناسبة و الجودة المناسبة، و المهم في هذه الموازنة هو التحكم في التكاليف المتعلقة بتسيير المخزون. [2]

[1] كوثر يوغابة- مرجع سبق ذكره- ص- ص 56- 57.

[2] محمد فركوس- مرجع سبق ذكره- ص 42.

ثانيا: ميزانية الإستثمار.

هناك عدة أنواع من مراكز المسؤولية، و من بينها مراكز الإستثمارات التي تهتم بتحقيق أحسن إستغلال للأموال المستثمرة فيها على المدى الطويل و تحقيق أكبر عائد ممكن، و تهدف ميزانية الإستثمار إلى تحقيق إستثمارات لتحسين أداء المؤسسة و تطوير نشاطاتها.

– و تتضمن ميزانية الإستثمارات: العائدات و التدفقات النقدية المتوقع أن يحققها المشروع الإستثماري، كما تظهر في هذه الميزانية جميع أنواع المصاريف التي يتحملها المشروع كتكاليف الإستغلال و الإهتلاكات و التغيرات الحاصلة في إحتياجات رأس المال العامل، كل هذه البيانات تظهر بالتفصيل على مدى السنوات التي يتم فيها الإستثمار.

و تستعمل المؤسسات عدة طرق من أجل وضع الخطط الإستثمارية و تقييم مدى نجاح هذه المشاريع الإستثمارية و يوجد من بين هذه الطرق مايلي:

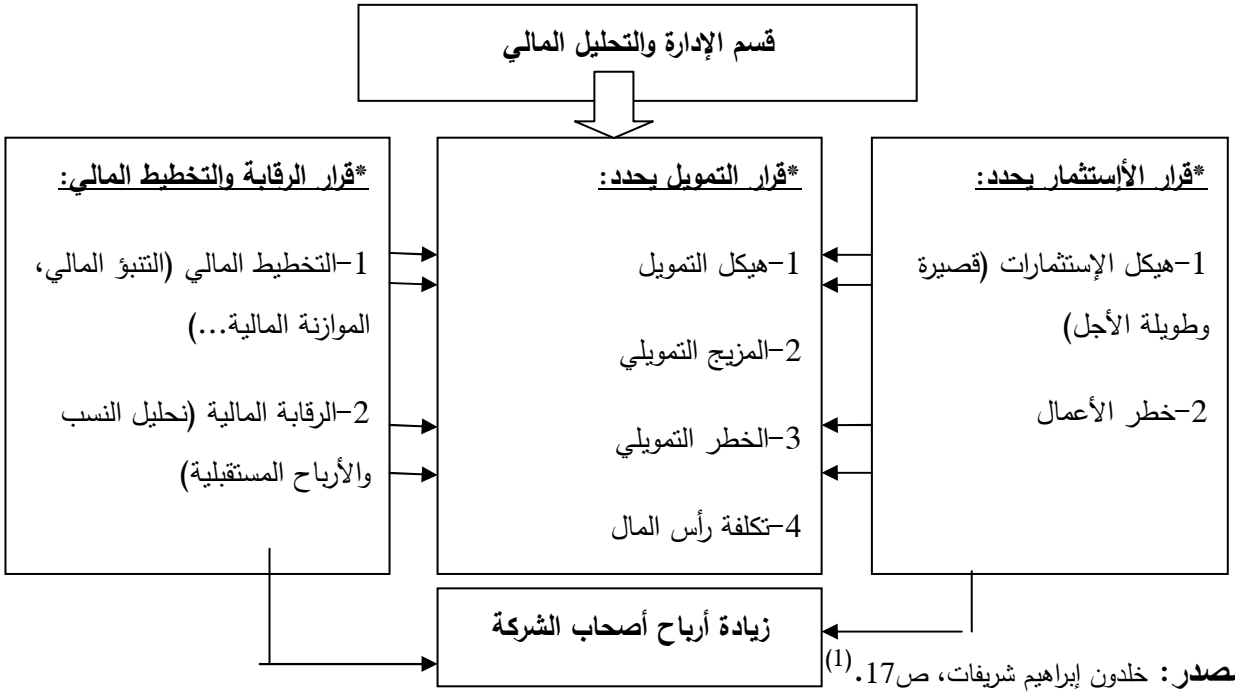
- معدل العائد على الإستثمار.
- القيمة الحالية الصافية.
- معدل العائد الداخلي.

و لا يكفي أن المشروع الإستثماري مربحا لقبوله، بل يجب أولا ترتيب هذه الإستثمارات حسب مردوديتها و درجة الخطر المتوقع منها ثم تحديد البرنامج السنوي الإستثماري من خلال قدرات المؤسسة على تمويل هذه المشاريع.

– من خلال هذا نستنتج أن الموازنة التقديرية للإستثمار هي أداة تحليلية تساعد في عملية التخطيط طويل الأجل الخاص بإختيار المشاريع و تخصيص رأس المال المحدود بينها بحيث أن النفقات المتعلقة بهذه المشاريع تؤثر على المركز المالي للمؤسسة لفترة طويلة[1].

[1] كوثر بوغابة– مرجع سبق ذكره – ص 58.

شكل رقم (13) وظائف التحليل المالي في إتخاذ القرار



المصدر: خلدون إبراهيم شريفات، ص17.[1]

ثالثا: ميزانية الخزينة والحسابات التقديرية.

تختلف الميزانية المتعلقة بالخزينة عن باقي الموازنات حيث تتعلق بتقديرات المصاريف والإيرادات، لهذا في أغلب الأحيان هي ليست مرتكزة على قاعدة شهرية أو أسبوعية وهي تستعمل للتخطيط ومراقبة الخزينة.

وهي تبين لنا بقية السيولة سواء في الصندوق أو في الخزينة في نهاية كل فترة [2]

تقوم إدارة المنشأة بتقدير حاجتها من النقد ضمن إطار عملية التخطيط والتنبؤ العام، وأن الأسلوب الأكثر نفعا عند التخطيط للتدفقات النقدية بشكل مسبق هو القدرة على التنبؤ بالتدفقات النقدية في المنشأة، سواء أكانت داخلة أم خارجة.

ومن أجل إعداد الموازنة النقدية فإن على إدارة المنشأة تقدير كل من إيراداتها المتوقعة، حاجتها إلى الأصول الثابتة والمخزون، والآجال التي يتوجب عليها تسديد إلتزاماتها المالية.

وبشكل عام فإن منشآت الأعمال قد تستخدم الموازنة النقدية على أساس يومي لتغطي التدفقات النقدية على مدى الشهر القادم.

---

[1] خلدون إبراهيم شريفات، إدارة وتحليل مالي، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص17.

(1) كوثر بوغابة- مرجع سبق ذكره – ص 58.

وتستخدم الموازنات النقدية الشهرية لأغراض التخطيط، وفي حين أن الموازنات النقدية اليومية والأسبوعية تستخدم لأغراض مراقبة التدفقات النقدية الفعلية.

والموازنة هي عبارة عن ورقة عمل تستخدم لإظهار التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة والأرصدة النقدية عبر فترة زمنية محددة، وأنها وسيلة أو أداة لمساعدة المدير المالي لتخطيط إستخدام النقد ومراقبته[1].

المطلب الرابع: وظائف الميزانيات التقديرية وإجراءات إعدادها

أولا: وظائف الميزانيات التقديرية.

أ/وظيفة التخطيط: Plaming Rôle

تعرف عملية التخطيط بأنها:"التقرير مسبقا بما يجب عمله، وكيف يتم ومتى ومن الذي يقوم به.

وهذا يعني بأن عملية التخطيط تعتبر من الوظائف الرئيسية للإدارة.

وتدفع الموازنة إدارة الوحدة الإقتصادية على ممارسة عملية التخطيط بإستمرار ويتم ذلك من خلال التفكير والتحضير لمواجهة التغير في الظروف المحيطة، ومن خلال دفع الإدارة على وضع وتحديد أهداف واضحة يتم السعي لتحقيقها.

ويمكن أن نلخص الدور الذي تلعبه الموازنة التقديرية كأداة تخطيط في الآتي:

- تعمل الموازنة على تحديد الأهداف مقدما والتعبير عنها بشكل كمي.
- إستخدام التنبؤ في التعبير الكمي للأهداف المحددة.
- تعمل على التنسيق بين الإمكانيات المتاحة والأهداف المحددة من خلال تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف والتنسيق بينها[2].

ب/ وظيفة الرقابة:

إن الرقابة هي الدور الفعال الذي تلعبه الموازنة التقديرية، ومن دونها تصبح مجرد تقديرات لا جدوى منها، وذلك من خلال:

- متابعة تنفيذ الأنشطة.
- مقارنة النتائج الفعلية مع المخططة.

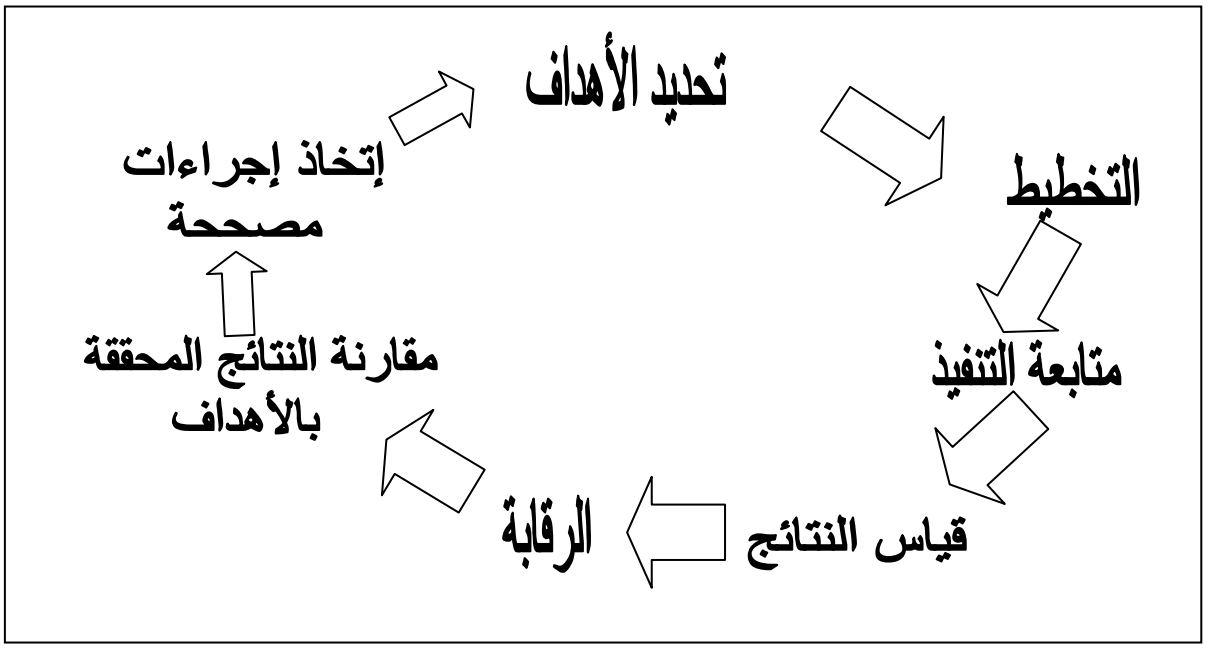
---

[1] د.عدنان تايه النعيمي، د.أرشد فؤاد التميمي – مرجع سبق ذكره، ص ص-222-223.

[2] محمد موسى محمد النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة إستخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطسنية بمحافظات غزة، مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، 2006، ص20.

– تحديد الإنحرافات وتوجيه نظر المسؤولين إليها[1].

شكل رقم (14)الدور التخطيطي والرقابي للموازنات التقديرية



المصدر: محمد موسى محمد النجار، ص22.

ونلاحظ من الشكل السابق درجة الإرتباط الوثيقة بين وظيفتي التخطيط والرقابة على تنفيذ الأنشطة، فبينما تسعى عملية التخطيط إلى تحديد الأهداف، ودراسة سبل تحقيقها، تسعى الرقابة إلى التأكد من مطابقة تنفيذ الأنشطة مع الخطط الموضوعة[2].

جـ/ وظيفة التنسيق:

تفيد الموازنات التقديرية في تنسيق أوجه الأنشطة المختلفة بالشركة فهي أداة للتنسيق بين أنشطة الإيرادات والشراء والتمويل وغيرها من الأنشطة بما يؤدي إلى التناسق والتكامل والتوافق بين هذه الأنشطة وتفادي النظرة الجزئية للأمور، فمثلا قد يرغب مدير المشتريات والمخازن بالإحتفاظ بمستوى عال من المخزون حتى يمكن تلبية طلبات الإدارات بسرعة، إلا أن المدير المالي قد يتعرض على ذلك بحجة أن وجود كميات كبيرة من المخزون يعني تجميد جزء من أموال الشركة في صورة مخزون، بالإضافة إلى تعرض المخزون للتلف نتيجة التخزين لفترات طويلة... إن الموازنات التخطيطية أداة مساعدة للتنسيق في مثل هذه الحالات.

[1] د.عبد الرحمان الصباح، مرجع سبق ذكره، ص132.

[2] محمد موسى محمد النجار، ص22.

د/ وظيفة الإتصال:

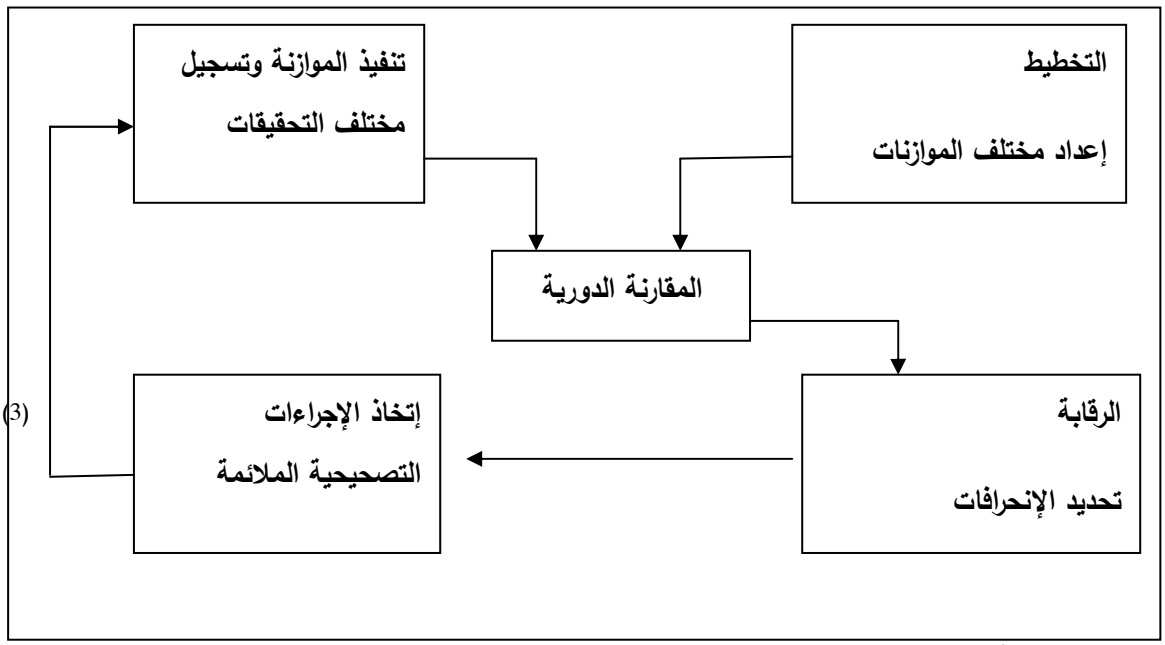
تعد الموازنات التقديرية أداة لتوصيل المعلومات الخاصة بالخطط والسياسات التي تم الإتفاق عليها للفترة المقبلة إلى المستويات الإدارية المختلفة بالشركة، ومن أمثلة المعلومات التي يتم توصيلها من خلال الموازنات التقديرية حجم الإيرادات الواجب تحقيقها وكمية الإنتاج المستهدفة، وكمية المشتريات اللازمة والحد الأقصى للمبالغ التي تنفق على العلاقات العامة خلال فترة الموازنة[1].

هـ/وظيفة التحفيز:

تستخدم الموازنة التخطيطية أداة لتحفيز الموظفين داخل الشركة على كافة المستويات الإدارية، حيث إن عدم تحقيق الموازنة المقدرة في بداية كل عام يعتبر أحد أشكال الفشل الذي ينعكس سلبا على أداء الموظفين داخل الشركة، لذلك فإن تحقيق الموازنة يعتبر من أهم الأهداف التي يجب تحقيقها من قبل الإدارة الوسطى والذي بدوره يؤدي إلى حفز المديرين للعمل بجد والإيعاز إلى مرؤوسيهم للعمل بجد أيضا.

يعد نظام الموازنات التخطيطية أداة تحفيز للمديرين من حيث أن مدى العمل بها جماعي وكذلك الربط بين أهداف الموازنة والحوافز المادية والمعنوية[2].

شكل رقم (15)الوظائف الرئيسية للموازنة التقديرية



المصدر: بن زعيبط وهيبة، مواي بحرية، مرجع سبق ذكره، ص4.

(1) أ. د. زكرياء فريد عبد الفتاح، إعداد الموازنات التخطيطية

(2) زيد محمود موسى عليان، مدى أهمية إستخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ص18.

(3) بن زعيبط وهيبة، مواي بحرية، مرجع سبق ذكره، ص4

ثانيا: إجراءات إعداد الميزانية التقديرية.

1/- العوامل المتحكمة في إعداد الموازنات التقديرية:

عند قيام المؤسسة بإعداد موازنة تقديرية ستجد نفسها أمام عدة عوامل تتحكم في إعدادها لهذه الموازنة ومن بين هذه العوامل المتحكمة في إعداد الميزانيات التقديرية مايلي:

أ- **حجم المبيعات:** حيث تقوم المؤسسة بتحديد كمية الغنتاج وفق الكمية الممكن أن تبيعها وبالتالي تضع برنامج إنتاجي حسب طاقتها الإنتاجية وحجم المبيعات المتوقع.

ب- الطاقة الإنتاجية المتاحة:

فلا يمكن للمؤسسة الإنتاج بمستوى أعلى من طاقتها الإنتاجية المتاحة.

جـ-مستلزمات برنامج الإنتاج:

إذا توفر للمؤسسة إمكانية تنفيذ برنامج معين بإستطاعتها تسويقه وبيعه يجب أن ترى ما يتوفر لديها من مستلزمات يتطلبها هذا البرنامج مثل:

اليد العاملة، المواد الأولية والتي تصبح هي العامل المتحكم في الموازنة المرغوب في تنفيذها.

رأس المال العامل: أي زيادة في حجم الإنتاج تقابلها زيادة في رأس المال العامل، وبالتالي عدم توفر رأس المال العامل سيعرقل عملية تنفيذ البرنامج الإنتاجي[1].

2/-مراحل إعداد الموازنات التقديرية:

تمر عملية إعداد الموازنات التقديرية في أي مؤسسة بمجموعة من المراحل والخطوات الأساسية والتي تتمثل في:

- **المرحلة الأولى: التحضير لإعداد الموازنة التقديرية.**

وتنقسم هذه المرحلة إلى:[2]

أ/تحديد الأهداف:

تقوم الإدارية العليا بتحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ويجب أن يكون ذلك بشكل واضح ومفهوم وقابل للقياس مع إمكانية تحقيق هذه الأهداف على أرض الواقع ولتحديد أهداف المؤسسة يجب على اللجنة المسؤولة عن إعداد الموازنة أن تحدد مايلي:

---

[1] محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص12.

[2] كوثر بوغابة، مرجع سبق ذكره، ص48.

- الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل كخطوة ووسيلة للوصول لهذه الأهداف.
- أهمية مختلف الأهداف لكي تترجم بشكل واضح وسليم في خطط وسياسات العمل، ولتجنب التضارب بينها.
- الأهداف الممكنة التحقيق، إذ يجب أن يكون الهدف ممكنا طبقا لمعايير وأساليب مدروسة دراسة وافية.
- الخطط الفرعية والسياسات التفصيلية لكل مركز من مراكز المسؤولية، ثم ترجمتها إبى قيم مالية وكمية.

في ضوء هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتجديد الخطوط الرئيسية للسياسة العامة وترجمتها كميا وماليا وتعتبر هذه المرحلة أساسا لعملية التخطيط.

ب/التنسيق بين الخطط والسياسات الفرعية:

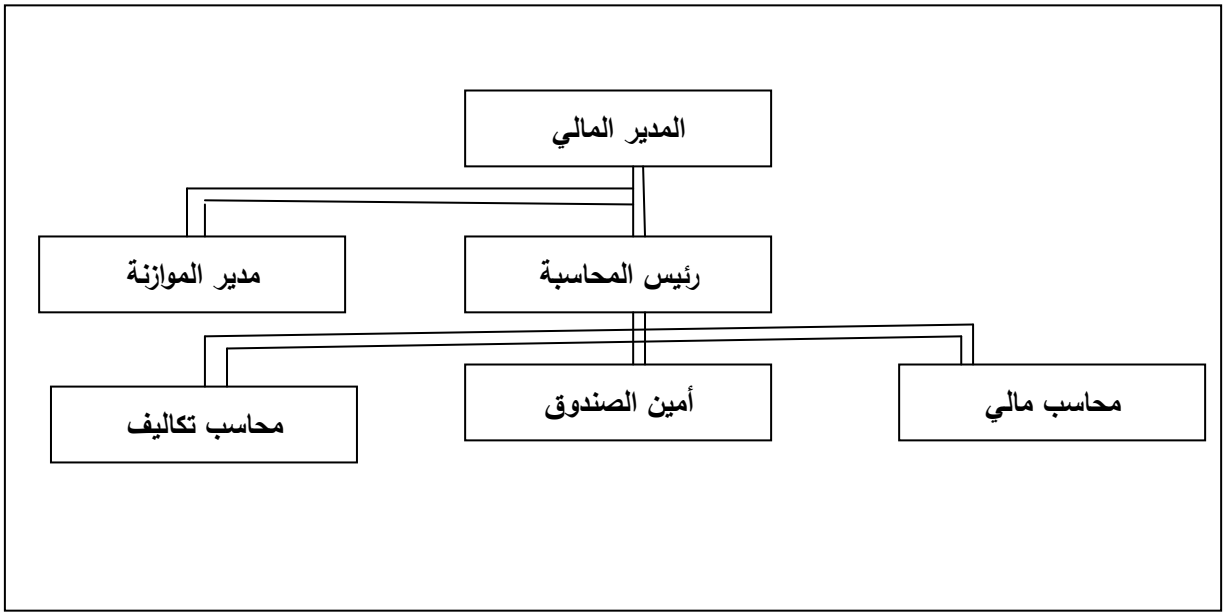
يجب على المؤسسة مراجعة معايير الموازنة وخططها وسياساتها الفرعية، من أجل التنسيق بينها وتقليل أثر التحيز.وتعد هذه المرحلة مهمة لتحقيق الترابط بين الخطط والسياسات الفرعية لنشاطات المؤسسة وجمعها في خطة واحدة متكاملة ومتوازنة.

كما يجب على المؤسسة تحديد وضعية المؤسسة بالنسبة للهدف المراد تحقيقه، وجمع وتحليل معلومات عن العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على نشاط المؤسسة وأهدافها، ليتم بعد ذلك تحديد الأهداف العامة للمؤسسة ووضع الإستراتيجيات والسياسات العامة للمؤسسة.

بعد تحديد الأهداف العامة يجب على المؤسسة تحديد الوسائل والأدوات لتحقيق أهدافها. ليتم بعد ذلك ترجمة أهداف المؤسسة وإستراتيجياتها إلى خطة مالية[1].

[1] كوثر بوغابة، مرجع سبق ذكره، ص48-ص49.

شكل رقم (16)الخريطة التنظيمية لإدارة الموازنة



المصدر: محمد موسى محمد النجار، ص46.

ونلاحظ من الشكل السابق أن مدير الموازنة يقع في نفس المستوى الإداري لرئيس قسم المحاسبة، أما في الوحدات الإقتصادية الصغيرة فيكون رئيس قسم المحاسبة مسؤولا عن جميع الوظائف السابقة بما فيها وظيفة الموازنة الرقابية[1].

- **المرحلة الثانية: مرحلة إعداد الموازنات.**

يتم إعداد الموازنات التقديرية إنطلاقا من الأهداف التفصيلية لكل مركز من مراكز المسؤولية وعلى ضوء الأهداف والإستراتيجيات العامة والخطة طويلة الأجل وفقا للمراحل التالية:

- تحضير الجدول الزمني لإعداد الموازنة، والذي يشمل خطوات العمل التي يجب إتباعها لإعداد الموازنة وذلك ضمن إطار برنامج تفصيلي للعمل يلتزم به جميع المشتركين في المهمة.
- توزيع وشرح الخطة الإستراتيجية وإجراءات وأساليب إعداد الموازنات لكافة المشرفين على مراكز المسؤولية.
- إعداد وتسليم الموازنات أولا بأول إلى رئيس قسم الموازنات لمراجعتها وتنسيقها مع الموازنات الأخرى.
- تجميع الموازنات وإعداد الموازنات الختامية[2].

[1] محمد موسى محمد النجار، مرجع سبق ذكره، ص46.

[2] د. عبد الرحمان الصباح، مرجع سبق ذكره، ص155.

- **المرحلة الثالثة: مرحلة إعتماد الموازنة.**

وتتضمن الخطوات التالية:

– دراسة الموازنات: بعد إعداد كل مسؤول تنفيذي للموازنة الخاصة بمركزه يقوم بإرسالها إلى مدير إدارة الموازنة تمهيدا لمناقشتها.

– عرض الموازنات ومناقشتها: حيث يقوم أعضاء لجنة الموازنات بمناقشة معمقة لكل موازنة من هذه الموازنات، وذلك على مستويين، الأول فيما بينهم والمستوى الثاني مع المسؤول التنفيذي الذي قام بإعدادها.

– تعديل الموازنات: على مناقشة كل موازنة مع المسؤول الذي قام بإعدادها يحدث أمرين إما إجراء تعديلات عليها أو الموافقة عليها كما هي.

– إعتماد الموازنات: بعد الإنتهاء من إعداد الموازنات الختامية يتولى مدير إدارة الموازنات رفع جميع الموازنات إلى الإدارة العليا في الشركة للموافقة عليها وإعتمادها وثم تصويرها إلى نسخ وتوزيعها على بالمسؤولين المعنيين في الشركة[1].

[1] محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص25.

المبحث الرابع: دور التحليل المالي في إتخاذ القرار.

إن التحليل المالي دور كبير في إتخاذ القرارات و الرامي أساسا إلى صحة الوضع المالي الذي يجعل المؤسسة مطمئنة و هذا بضمان الإستمرارية و القدرة على تنفيذ إستراتجيتها، كما يضمن سلامة القرارات الإستثمارية.

لذا فإن دوره في إتخاذ القرارات الرشيدة يستوجب توفير كما معتبرا من المعلومات و كذا إستعمال تقنيات حديثة و أساليب تسيير فعالة و التعرف على طرق التمويل و كذا مواطن القوة لتعزيزها و مراكز الضعف لتفاديها.

المطلب الأول: أهمية التحليل المالي بالنسبة لمتخذ القرار.

تعتبر البيانات المحاسبية ضعيفة الدلالة، بحيث لا تعكس بالضرورة كفاءة الأداء الإقتصادي للمؤسسة، إلا إذا قمنا بتحليلها و تفسيرها قصد التأكد من تطابق النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة، و من الطبيعي فإن قوة أداء أي نشاط إقتصادي و نجاحه مرتبط بقرارات الإدارة، هذه الأخيرة تتطلب سلسلة مستمرة من الإختيار بين البدائل، و هذه الإختيارات تستند أساسا على القرارات التي تواجهها الإدارة يوميا في ثلاث مجالات أساسية و هي:

- إستثمار الموارد
- ممارسة النشاط الإقتصادي بإستخدام الموارد.
- تمويل الموارد المالية. [1]

و مهما إختلفت طبيعة النشاط الإقتصادي للمؤسسة، و مهما كانت أحجام هذه النشاطات فإن وظيفة الإدارة في هذه المؤسسات هي التخطيط لإستخدام الموارد المتاحة من أجل خلق قيم إقتصادية تكون كافية لإسترجاع جميع الموارد المستخدمة و هذا بطبيعة الحال يعتمد أساسا على القرارات الإدارية السليمة المتخذة في إطار المجالات التالية و هي:

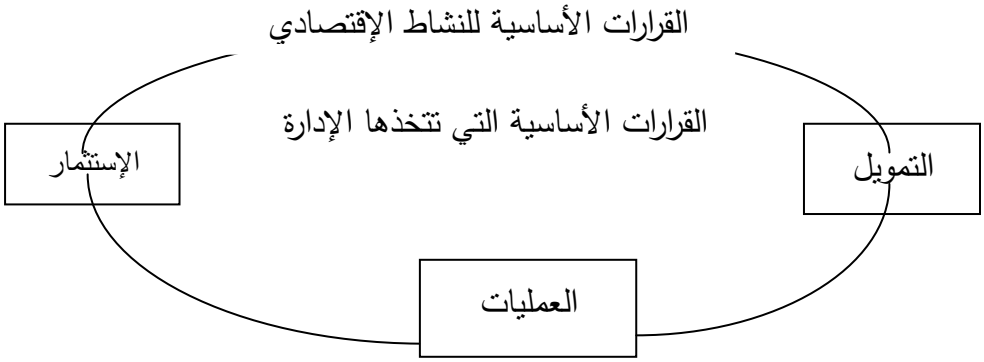
- إختيارات الإستثمارات و تنفيذها بناء على التحليل المالي السليم.
- توجيه عمليات النشاط الإقتصادي بطريقة مريحة بالإستفادة من جميع الموارد.
- إن جميع القرارات السابقة الذكر التي تتخذها الإدارة تسبب تغيرات في النقد و كما هو معروف فإن مبدأ الربط بين النقد الوارد و النقد الصادر يمثل القوة المحركة لأدوات عديدة من التحليل المالي. [2]

-

[1] منير شاكر محمد، إسماعيل إسماعيل، عبد الناصر نور، مرجع سبق ذكره، ص 28.

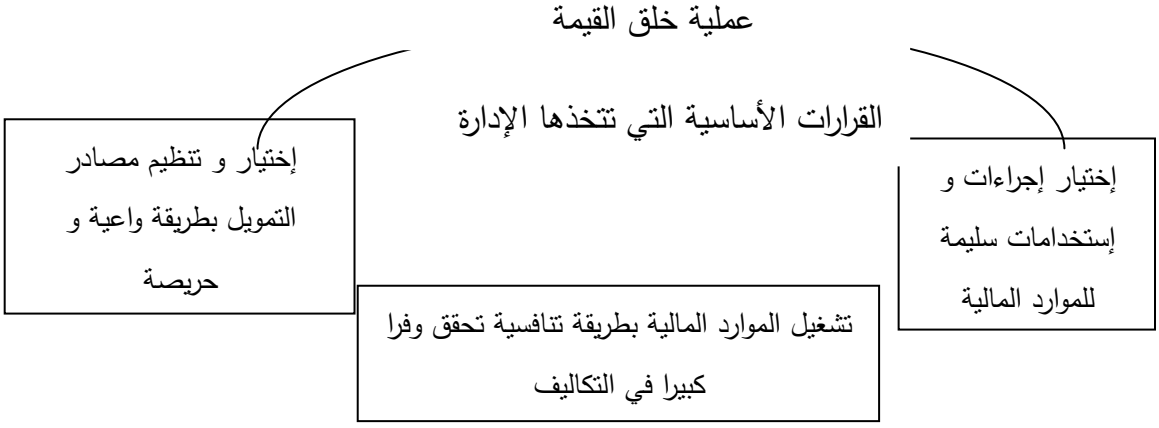
[2] د. علي خلف حجاجحة، إتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان ط1، 2004، ص11.

الشكل رقم (17): القرارات الأساسية للنشاط الإقتصادي.



المصدر: منير شاكر محمد و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص28.

الشكل رقم (18): عملية خلق القيمة



المصدر: نفس المصدر السابق

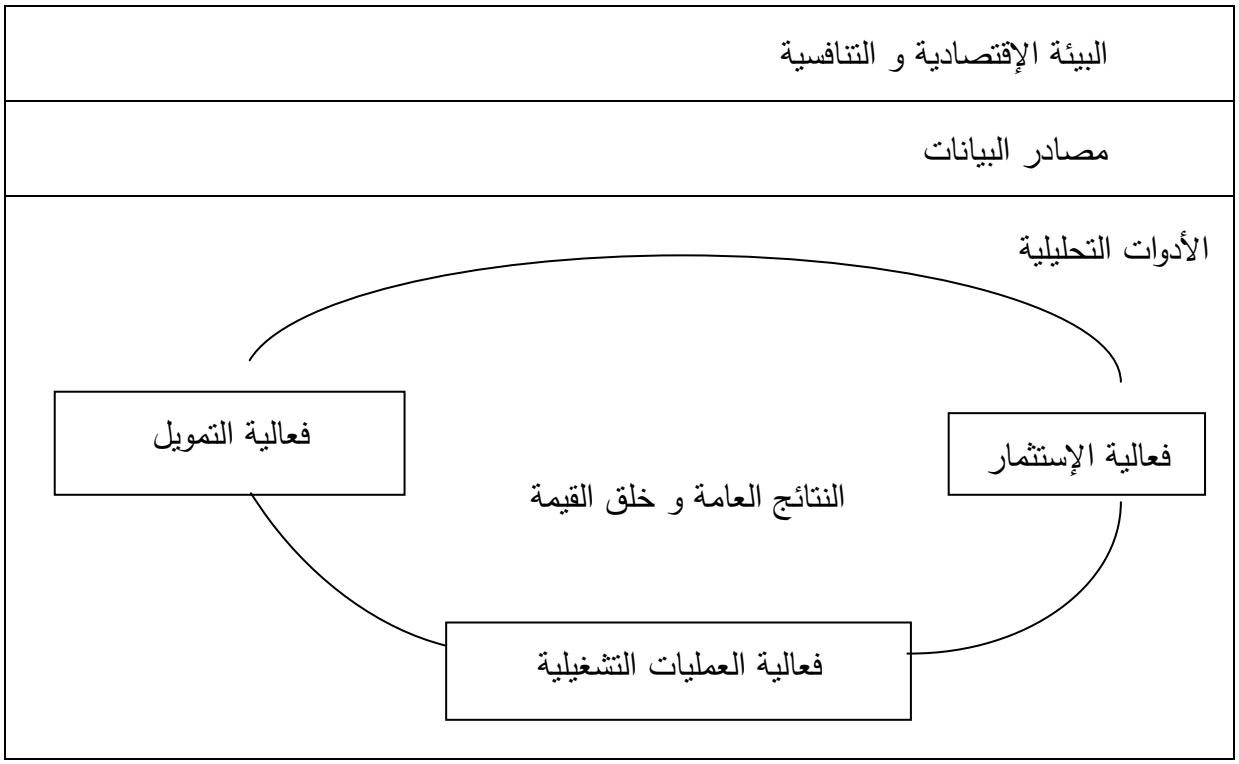
المطلب الثاني: السياق الواسع للتحليل المالي في إتخاذ القرار.

إن التحدي الأساسي للتحليل المالي يتمثل في إنشاء مجموعة ملائمة و مفيدة من البيانات و العلاقات بصورة معقولة و التي يمكن إستخدامها بطريقة فعالة في أطر و أدوات تحليلية مناسبة و في حال تنفيذ ذلك بطريقة سليمة فإن نتائج التحليل المالي يجب أن تساعد الإدارة في إتخاذ القرارات المناسبة في المجالات المختلفة.

و الشكل رقم (19): يوضح السياق الواسع للتحليل المالي و الذي يخلق مجموعة متكاملة من المفاهيم التي يجب أن يحدث ضمنها التفاعل بين قرارات الإدارة و التحليل المالي و تفسير النتائج.[1]

[1] منير محمد شاكر و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص29.

الشكل رقم (19): السياق الواسع للتحليل المالي.

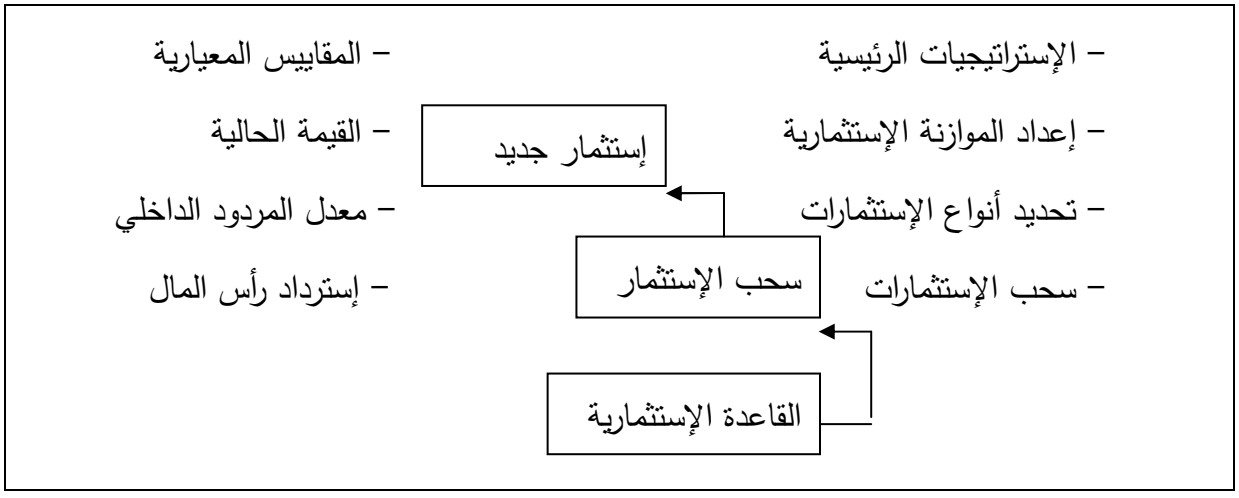


المصدر: منير محمد شاكر و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص29.

العمليات الإستثمارية:

ففي القسم العلوي من الشكل (19) يظهر لنا الجزء الإستثماري، و من أجل تنفيذ هذه العملية و إتخاذ القرارات المناسبة يمكننا تحديد الإستراتيجيات الرئيسية المطلوبة. و كذلك المقاييس المعيارية اللازمة، و الشكل رقم (20) يوضح لنا ذلك:

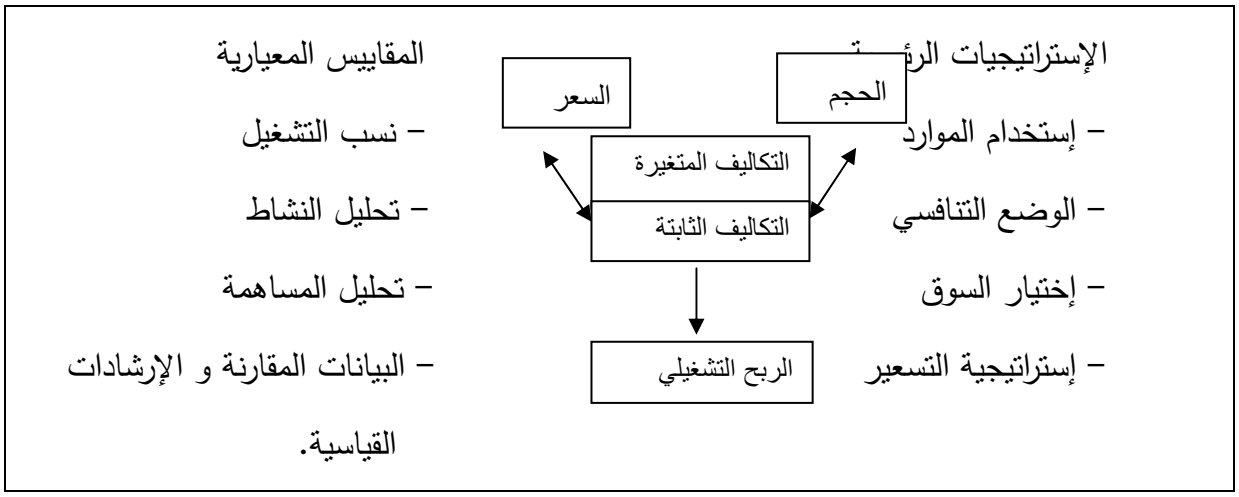
الشكل رقم (20): العمليات الإستثمارية



المصدر: منير شاكر محمد و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص31.

2/ العمليات التشغيلية:كذلك فإن القسم الأوسط من الشكل (21) يظهر لنا الجزء العملياتي (التشغيلي) و من أجل تنفيذ هذه العمليات و إتخاذ القرارات المناسبة أيضا يمكننا تحديد الإستراتيجيات الرئيسية المطلوبة لذلك، و كذلك المقاييس المعيارية اللازمة و الشكل رقم (21) يوضح ذلك [1]

الشكل رقم (21) المقاييس المعيارية للعمليات التشغيلية

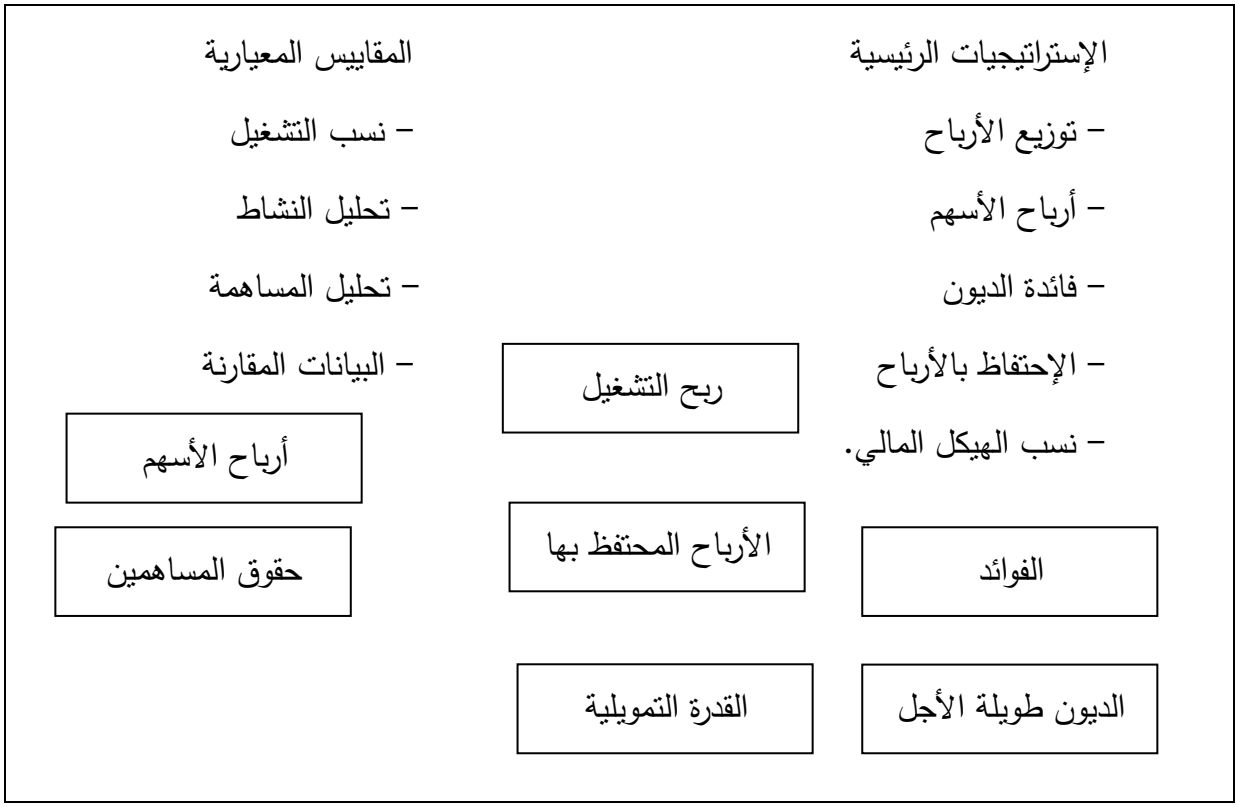


المصدر: منير شاكر محمد، مرجع سبق ذكره، ص31.

[1] منير شاكر محمد، مرجع سبق ذكره، ص31.

3/ العمليات التمويلية:

الشكل رقم (22): يوضح مختلف الإستراتيجيات الرئيسية المطلوبة و كذلك المقاييس المعيارية اللازمة لإتخاذ القرارات التمويلية المناسبة



المصدر: منير شاكر محمد، مرجع سبق ذكره، ص32.

المطلب الثالث: دور النسب المالية و إستخداماتها في إتخاذ القرار.

الهدف الرئيسي للتحليل المالي بالنسب هو فهم البيانات الواردة في القوائم المالية و التقارير المالية لتكوين قاعدة من المعلومات تساعد متخذ القرار في عمله.

و كل نسبة لها دور في إتخاذ القرار.

– نسب السيولة تقوم بتهيئة المناخ الملائم لإتخاذ قرار التمويل و الإئتمان.

– نسب الربحية تعبر عن مدى الكفاءة التي تتخذ فيها المؤسسة قراراتها الإستثمارية و المالية.

– نسب النشاط تساعد على قرار التخطيط و الرقابة المالية و إتخاذ الإجراءات التصحيحية، كما أنها تقيم إنجازات و نشاط المؤسسة في ضوء سلوك محدد و من ثم إتخاذ القرارات المناسبة بعد تعدد أسباب التغير إلى جذورها و الحكم على مدى مناسبة البيانات المتبعة من الإدارة.

و تستخدم النسب في عدة قرارات مالية نذكر منها:

1- إستخدام النسب المالية في قرار التخطيط المالي للعمليات:

بحيث يمكن للشركة إتخاذ قرارات متعلقة بالأداء التشغيلي المستقبلي و كذلك قائمة المركز المالي التقديرية بإستخدام النسب المستهدفة و تعد هذه الخيرة من واقع الخبرة و التقدير الشخصي و إسترشاد بالنسب المالية للشركات المماثلة داخل القطاع الصناعي.

2- إستخدام النسب المالية في قرار الإنفاق العام:

- تستخدم النسب المالية في تقدير التدفق النقدي الذي يتم إدخاله في عملية تقييم مشروعات الإنفاق الإستثماري بإستخدام أساليب متعددة.

- و تقوم عملية إستخدام التدفق النقدي الإضافي في مجال الموازنة الرأسمالية على تقدير التدفقات النقدية الخارجية لرأس المال العامل ثم التدفق النقدي الداخل لرأس المال نتيجة تنفيذ الإقتراح الإستثماري.

و ترتبط التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة لرأس المال بالتوسعات الإنتاجية و التي تتطلب زيادة بنود نقدية من الذمم و المخزون، نتيجة تنفيذ هذا الإقتراح و قد يتضمن الإقتراح الإستثماري في كثير من الأحوال إدخال منتجات جديدة أو عملية إنتاجية مختلفة أو نظام توزيعي جديد.

- إلا أنه يصعب إستخدام البيانات التاريخية لتحديد العلاقة بين المخزون و الذمم النقدية، و بين المبيعات نظرا لطبيعة المقترحات الإستثمارية التي تغير من هذه العلاقات فإذا كان الإقتراح متشابها للإستثمارات الحالية، فإنه من المقبول إستخدام النسب المالية للشركة لتقدير حجم الأصول المالية و أوراق القبض، و المخزون التي تساعدها على إتخاذ القرار المالي.[1]

المطلب الرابع: دور تحليل الإستغلال و مؤشرات التوازن المالي في إتخاذ القرار و مراحل تقييمها.

1- دور تحليل الإستغلال (جدول حسابات النتائج) في إتخاذ القرار:

إن كل تحليل للوضعية المالية لمؤسسة ما ينطلق أساسا من وثائقها المحاسبية و بإعتبار المؤسسة نظام مفتوح يتفاعل فيه جملة من العناصر المادية و البشرية تسمح بتحقيق الهدف المسطر و يتم هذا التفاعل من خلال تحليل الإستغلال أو تحليل جدول حسابات النتائج الذي يحدد مسؤوليات و الوظائف التي لها أكثر مساهمة في تحقيق النتيجة و يساعد على تحديد السياسات الإستغلالية على حدا، و تقييمها في نهاية الدورة، و بالتالي يساعدنا في إتخاذ قرارات متعلقة بالإنتاج كالتخلي عن منتج معين أو قرار زيادة منتج جديد أو التركيز على منتج معين يساهم بدرجة قوية في النتيجة، كما أنه يساعد على الرقابة و إتخاذ الإجراءات التصحيحية، فالبنسبة لتحليل الإستغلال له دور في إتخاذ القرارات منها:

---

[1] عبد الحي مرعي، المعلومات المحاسبية بحوث العمليات في إتخاذ القرارات، مؤسسة دار الجامعة الإسكندرية 1993، ص221.

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

كما يساعدنا تحليل الإستغلال في إتخاذ القرارات التخطيطية، حيث أن القرارات عادة ما تتعلق بالمستقبل فبذلك تكون التكلفة موضوع البحث مستقبلية أي متوقعة في المستقبل.

كما أن التكلفة التفاضلية المناسبة لإتخاذ القرارات التخطيطية قد تشمل على تكاليف ثابتة و تكاليف متغيرة.

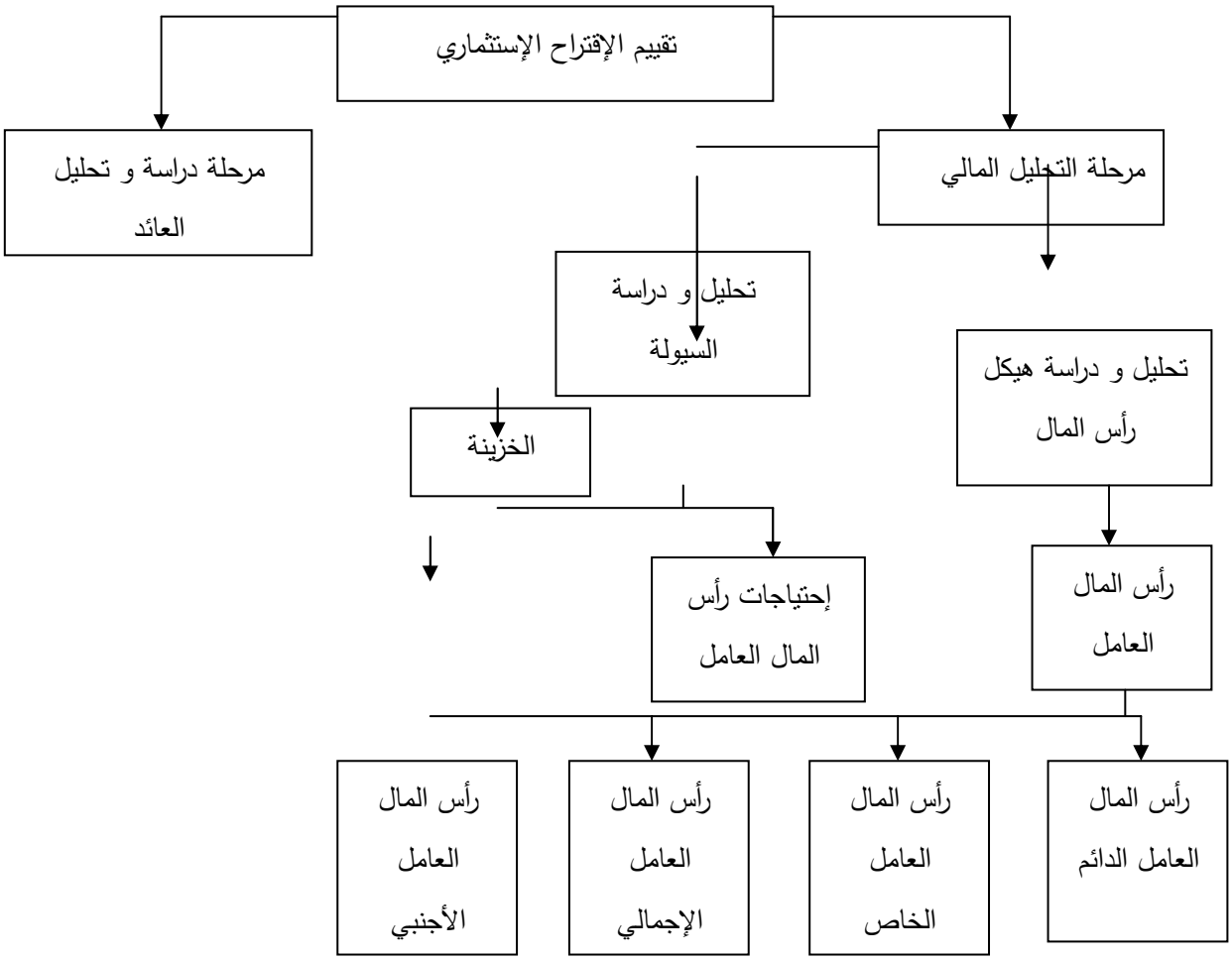
من خلال ما قلنا نستنتج أن تحليل الإستغلال يمكننا من توقع التكاليف لأغراض القرارات التخطيطية.[1]

2- دور مؤشرات التوازن المالي في إتخاذ القرار و مراحل تقييمها:

إن مؤشرات التوازن المالي تعطينا الوضعية الحقيقية للمؤسسة كما أنها تقيم لأداء المؤسسة، فهي تقدم للمدير المالي معلومات لإتخاذ القرارات المتعلقة بمصادر التمويل المثلى و قرار التخطيط كما أنها تعطي معلومات حول سيولة المؤسسة و حول الهيكل المالي للمؤسسة، فإنها تساعد على إتخاذ القرار الإستثماري كما هو موضح في الشكل رقم (23)

[1] عبد الحي مرعي، مرجع سبق ذكره، ص222.

الشكل رقم (23): مراحل تقييم المقترح الإستثماري.[1]



المصدر: حنفي عبد الغفار، ص22.

في المرحلة الخاصة بالتحليل المالي حيث يتم هذا التحليل على مدى العمر المتوقع للإستثمار للتأكد من توفر التمويل الضروري لتنفيذه.

[1] حنفي عبد الغفار، أساسيات التحليل المالي و دراسة الجدوى، الإسكندرية، الدار الجامعية 2004، ص243.

خلاصة الفصل

تتميز المؤسسة الحديثة بتعقيدها وتعدد وظائفها وأهدافها، ويكون مسير هده المؤسسة في أيطار عمله اليومي معرضا إلى جملة من المخاطر التي تعترض المسير الطبيعي للنشاط، كما يمكن أن تظهر له بعض الفرص التي يجب استغلالها في الوقت المناسب وبأقصى كفاءة ممكنة، أي أنه يجب عليه القيام باختيار موضوعي بين مختلف البدائل المتاحة قصد تحقي النتائج المطلوبة.

وفي هذا السياق تركز عملنا في هذا الفصل على توضيح عدة عناصر تتعلق أساسا بكيفية إتخاد القرارات في المؤسسة وذلك من خلال تعرضنا لماهية إتخاد القرار وكذا أهمية إتخاد القرار، ثم تعرضنا بالشرح لأنواع القرارات وذلك بتصنيفها إلى قرارات مبرمجة وغير مبرمجة، ودرجة التأكد في بيئة القرار الإداري وثم الإعتماد أيضا على تصنيف القرارات إلى قرارات تشغيلية وإدارية وإستراتيجية.

الفصل الثالث:

تحليل الوضعية المالية

لمديرية التوزيع للكهرباء والغاز ميلة

التمهيد :

بعدما تطرقنا من خلال الفصلين السابقين إلى التحليل النظري لأهم ما ورد عن التحليل المالي في المؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة و عن اتخاذ القرارات بصفة عامة ,ارتأينا من خلال هدا الفصل الثالث إلى دراسة ميدانية، و اخترنا لدلك المؤسسة العمومية الاقتصادية و المسماة" سونلغاز "شركة الأسهم و المديرية الجهوية للتوزيع لولاية ميلة .

إن أهمية التحليل المالي و دوره في اتخاذ القرارات لن نتمكن من إبرازه إلا من خلال الدراسات الميدانية المدعمة بأرقام و نتائج تؤدي إلى التفسيرات و الاستنتاجات اللازمة حول موضوع دراستنا.

وقد قسمنا هدا الفصل التطبيقي إلى المباحث الرئيسية التالية:

المبحث الأول:التعريف بالمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز

المبحث الثاني :التعريف بمديرية التوزيع للكهرباء و الغاز ميلة

المبحث الثالث : تحليل القوائم المالية بمديرية التوزيع للكهرباء و الغاز ميلة

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز

المطلب الأول:التعريف بمجمع سونلغاز

تعتبر الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز و التي تعرف اختصارا باسم "سونلغاز "المتعامل التاريخي في الإمداد بالطاقة الكهربائية و الغاز في الجزائر، ومهامه الرئيسية هي: إنتاج نقل و توزيع الكهرباء ،نقل وتوزيع الغاز، إضافة إلى ذلك يسمح لها القانون الأساسي الجديد بالتدخل في قطاعات أخرى من القطاعات ذات الأهمية النسبية للمؤسسة و ميدان توزيع الكهرباء و الغاز نحو الخارج.

وقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا هاما في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، مما يسمح لها برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 98% و نسبة توغل الغاز ما يفوق 37%، وتطمع سونلغاز أن تغدو مؤسسة تنافسية تقوى على مواجهة منافسيها خاصة في البحر الأبيض المتوسط.

المطلب الثاني:التطور التاريخي لمجمع سونلغاز

منذ صدور قانون 01/02 في فيفري 2002 و المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات ،قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتكيف مع السياق الجديد إذ أصبحت اليوم مجمعا يتكون من 26 فرعا إضافة إلى المساهمة الجزئية في 70 شركة أخرى.

ولقد مرت الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز في تطورها بعدة مراحل نلخص أهمها فيما يلي:

❖ **مرحلة إنشاء الشركة العمومية "كهرباء و غاز الجزائر":**

وقد تم إنشاؤها في سنة 1947 وهي معروفة اختصارا بالحروف الرامزة **EGA** تحتكر نشاط إنتاج و توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية في الجزائر.

❖**مرحلة إنشاء "الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز** ":بعد الاستقلال تكفلت الدولة الجزائرية المستقلة بالمؤسسة العمومية للكهرباء و غازا لجزائر،حيث تم تحويل المؤسسة العمومية للكهرباء و غاز الجزائر "الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز" التي تحتكر إنتاج نقل و توزيع الكهرباء إضافة إلى احتكار النشاط التجاري للغاز الطبيعي داخل التراب الوطني .

❖**إعادة هيكلة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز:**

في سنة 1983 تمت إعادة هيكلة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز أين زودت ب05 شركات فرعية للأشغال المتخصصة و هي:

- كهريف:الإنارة و إيصال الكهرباء
- كهركيب:للتركيب و المنشاة الكهربائية
- قناغاز:انجاز شبكات نقل الغاز
- AMC:لصنع العدادات وأجهزة القياس و المراقبة

- التركيب :للتركيب الصناعي

❖ **تغير الشكل القانوني للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز:**

في سنة 1991 تم تحويل الشكل القانوني للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز إلى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاريEPIC، و التي تسهر على أداء الخدمة العمومية في مجال الكهرباء و الغاز داخل التراب الوطني الجزائري. أما في سنة 1995 فقد أكد الشكل القانوني لسونلغاز على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تابعة لوزارة الطاقة و المناجم لها شخصية معنوية و تتمتع بالاستقلالية المالية .

❖ **تغيير الشكل القانوني للمؤسسة العمومية للكهرباء و الغاز و توسعها:**

في سنة 2002 تم تحويل المؤسسة العمومية للكهرباء و الغاز إلى شركة ذات أسهم "ش.ذ.ا" دون إنشاء شخصية معنوية جديدة لها ،و تنشط بواسطة فروعها لنشاطات إنتاج نقل و توزيع الغاز،يقدر رأسمالها بمائة و خمسين مليار دينار جزائري (150000000000دج)موزعة على مائة و خمسين ألف سهم (150000 سهم). و في سنة 2004 أصبحت سونلغاز شركة قابضة أو ما يعرف بالهولدينغ أي قسمت المؤسسات الموكل إليها المهام الرئيسية إلى فروع تضمن سيرورة نشاطها و هي:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء(SPO)
- مسير شبكة نقل الغاز (GRTG)
- مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)

وفي سنة 2006 تم إعادة هيكلة وظيفة التوزيع و قامت بتشكيل 04 فروع تتمركز على مستوى الجزائر،الوسط ،الغرب ،الشرق و هي:

- سونلغاز توزيع الجزائر(SDA)
- سونلغاز توزيع الوسط (SDC)
- سونلغاز توزيع الغرب(SDO)
- سونلغاز توزيع الشرق(SDE)

المطلب الثالث :فروع مجمع سونلغاز

يضم مجمع سونلغاز "حسب قطب النشاطات "ثلاثة فروع و هي :

أولا) فروع الأشغال :وتضم شركات التجهيز و إنشاء المنشات الطاقوية وهي :

1)شركة الأشغال الكهربائية "كهريف":

هي شركة مساهمة و فرع من فروع سونلغاز منذ 2006 تتمثل مهمتها في انجاز المنشات الطاقوية ،الخطوط و المراكز التحويلية للجهد باختلاف قوته ، لقد أنشئت في أكتوبر 1982 وهي الآن تساهم في انجاز البرامج الوطنية لإيصال الكهرباء و الإنارة ،و قد برهنت على قدرتها على التكفل بمشاريع كبيرة جدا.

2)مؤسسات انجاز المنشات الأساسية "اينرغا":

هي شركة مساهمة و فرع من فروع سونلغاز منذ 2006 تتمثل مهمتها في دراسة و انجاز المنشات ذات الصيغة الطاقوية و الصناعية و العقارية ،أنشئت سنة 1979، وتشكل أداة مهمة من أدوات التنمية .

3)المؤسسة الوطنية لانجاز القنوات الناقلة للغاز"قناغاز":

هي شركة مساهمة و فرع من فروع سونلغاز منذ 2006 ، مهمتها الرئيسية دراسة و انجاز قنوات نقل الغاز و توزيعه ، أنشئت سنة 1983 .

4)مؤسسة الأشغال و التركيبات "كهريب":

هي شركة مساهمة و فرع من فروع سونلغاز منذ 2006 ،تتمثل مهمتها في انجاز المنشات الكهربائية عالية الجهد انجازا كاملا ،وتم إنشاؤها سنة 1982.

5) شركة التركيب الصناعي"التركيب":

هي شركة مساهمة و فرع من فروع سونلغاز منذ 2006 ،تتولى مهمة تركيب المنشات و صيانتها و هي متواجدة أيضا بصورة عملية في جميع القطاعات الاقتصادية ،الطاقة،المحروقات،و البتروكيمياء،الزراعة الغذائية ،الحديد و الصلب و المتوجات ،أنشئت سنة 1978 .

ثانيا) الفروع المحيطة:وتضم الشركات الآتية:

1)**مركز البحث و التنمية في الكهرباء و الغاز (CREDEC):**و من مهام هذا المركز:

- الإرشاد و المساعدة في الميدان الصناعي
- المصادقة على الأجهزة الكهربائية و الغازية ذات الاستخدام العمومي
- اختبار المعدات الكهربائية و الغازية
- إدخال التقنيات و التكنولوجيات الجديدة في الدراسات و الاختبارات والبحث التطبيقي
- القيام بكل العمليات التي يمكن ان ترتبط بهدف الشركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة

ونشير أن هذا المركز أنشئ سنة 2005 .

2)**المصرف الجزائري للمعدات الكهربائية و الغازية (CAMEG):** وتتمثل مهمته الأساسية في تسويق العتاد الكهربائي و الغازي ، وتم إنشاء هذا المصرف في جانفي 2003.

3)**معهد التكوين في مجال الكهرباء و الغاز (IFEG):**يتولى هذا المعهد تكوين و تطوير كفاءات الموارد البشرية "لمجمع سونلغاز"، وقد أنشئ هذا الفرع في أفريل 2005 تحت اسم "مديرية مراكز التكوين ثم أصبح يدعى"معهد التكوين في الكهرباء و الغاز"منذ جانفي 2007 ،و للمعهد 03 مراكز متخصصة هي : البليدة ،عين امليلة ،ابن عكنون، ولهذا المركز تجربة معتبرة و مهارة كبيرة في ميدان التكوين.

4)**فندق ماس البلانتور(HMP) :**يقع هذا الفندق على بعد 20كلم من مدينة الجزائر،وقد أنشئ هذا الأخير في جوان 1997 من قبل شركاء "سونلغاز" التعاضدية ولجنة المساهمة التابعة لسونلغاز بأقساط متساوية.

5)**صيانة و خدمات السيارات (MPV)**:وتتمثل مهمة هذه الشركة في صيانة السيارات و العربات الثقيلة و غيرها من الآليات التابعة لسونلغاز ،و كذلك نقل الأشخاص و البضائع و المعدات ،و تمتلك الشركة التي أنشئت سنة 1998 عدة ورشات للصيانة .

6)**الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام (SATINFO)**:أنشئت سنة 1998، وتتمثل مهمتها في تصميم و انجاز كافة الأشغال المرتبطة بالإصدار و الطباعة و التصوير وكذلك تقديم الخدمات في مجال السمعي البصري و الورق.

7)**شركة خدمات المحولات الكهربائية (SKMK)**:أنشئ سنة 1998 تحت اسم TRANSFO" شركة مساهمة" ، و قد غير اسمه منذ جانفي 2005 واتخذ اسمه الجديد " شركة خدمات المحولات الكهربائية" وهي منتظمة في 03 مديريات جهوية (الوسط،الشرق،و الغرب) و 09 وحدات ميدانية (الجزائر،البليدة،ورقلة ،سطيف ،عنابة،قسنطينة،وهران ،بشار و الشلف).

8)**شركة اعمال الصيانة للتجهيزات الصناعية(MEI)**:لقد انشئت هذه الشركة في جانفي 1998،و سرعان ما تحولت الى مؤسسة حرفية صناعية قادرة على الوفاء بجميع الاحتياجات في مجال الصيانة الصناعية لمجمع سونلغاز ،وتمتلك ورشتين جهويتين(بشار و تقرت).

9)**شركة الوقاية و العمل في كنف الامن و السلامة (SPAS)**:تتولى مهام الحراسة و المراقبة للموقع و المنشات التابعة لمجمع سونلغاز ، و تقوم هذه الشركة التي انشئت سنة 1996 بحماية اكثر من 800 موقع تابع لمجمع سونلغاز عبر 48 ولاية .

10) **سونلغاز طب العمل(SMT)**:هي شركة ميدانية تتمثل مهمتها الرئيسية في تسيير النشاط الطبي الخاص بالعمل ،و قد انشئت هذه الشركة في 12 جانفي 2005 و تتولى :

- المراقبة الطبية للعمال عن طريق زيارات و فحوصات طبية الزامية عملا بالتشريع و التنظيم

11) **شركة النقل و الصيانة الاستثنائيين للتجهيزات الصناعية و الكهربائية (TRANSMEX)**:مهمة الشركة القيام بالنقل و الصيانة ذوي الصبغة الاستثنائية ،وأنشئت الشركة سنة 1993 ، و تتميز هذه الأخيرة بخبرة و تجربة كبيرتين في ميدان النقل الاستثنائي.

ثالثا) الفروع المهنية: و تضم فروع إنتاج نقل و توزيع الكهرباء و كذا نقل و توزيع الغاز و هي:

1)**شركة إنتاج الكهرباء (SPE)**:تتمثل مهمتها في إنتاج الطاقة الكهربائية انطلاقا من مصادر حرارية و مائية ،تم إنشاؤها في جانفي 2004 .

2)**الشركة المسيرة لشبكة نقل الكهرباء(GRTE)**:هي شركة مساهمة ،مهمتها استغلال صيانة و تطوير شبكة نقل الطاقة الكهربائية في انسب الظروف التي تكفل نوعية الخدمة باقل تكلفة.

3)**متعامل المنظومة الكهربائية (OS)**:وتتمثل مهمة هذه الشركة في تسيير و تنسيق منظومة الانتاج و نقل الكهرباء ،قصد تامين التوازن الدائم بين إنتاج الكهرباء و استهلاكها .و يتوفر للمتعامل الذي أنشئ في جانفي

2006 مركز وطني لإدارة الشبكة المترابطة من اجل تسيير منظومة انتاج الكهرباء و نقلها و ضمان تنسيقها و سلامتها على المستوى الوطني .

4)**مسير شبكة نقل الغاز (GRTG)**:تتمثل مهمتها في نقل المادة الطاقوية عبر القنوات ،وفي تطوير الشبكة لضمان الحصول على قدرة مناسبة في مجال الاحتياطي من الطاقة قصد الوفاء بالطلب ، وهذه الشركة أنشئت في جانفي 2004 وتعد المالكة لشبكة نقل الغاز في الجزائر.

5)**سونلغاز توزيع الجزائر (SDA)**: هي شركة مساهمة و فرع من فروع سونلغاز منذ 2006 برأسمال قدره تسعة ملايير دينار جزائري (9000000000 دج) وتغطي نواحي العاصمة ، بومرداس ،تيبازة ،و تتمثل مهمة هذه الشركة في الاستغلال و التسويق و التطوير و الصيانة لشبكة الكهرباء و الغاز.

6)**سونلغاز توزيع الوسط(SDC)**:أنشئت هذه الشركة في جانفي 2004 برأسمال قدره 16242 مليار دينار جزائري و تغطي مناطق :البويرة ،المسيلة ،الجلفة، الاغواط ، بسكرة ،اليزي ، ورقلة ، و في سنة 2006 تم إعادة هيكلة وظيفة التوزيع أين أوكلت إلى 04 فروع تتمركز على مستوى الجزائر ،تيزي وزو ،غرداية، تمنراست ، حيث تتولى تسيير 1200958 زبونا في مجال الكهرباء و 389410 زبونا في مجال الغاز .

7)**سونلغاز توزيع الغرب (SDO)**: هي شركة مساهمة و فرع من فروع مجمع سونلغاز منذ ديسمبر 2005 برأسمال قدره 25 مليار دينار جزائري (25000000000 دج) و تغطي هذه الشركة عمليا كافة مناطق الغرب الجزائري .

8)**سونلغاز توزيع الشرق (SDE)**: هي شركة مساهمة و فرع من فروع مجمع سونلغاز منذ جانفي 2006 برأسمال قدره 24 مليار دينار جزائري (24000000000دج) ،يقع مقرها بقسنطينة وتغطي هذه الشركة عمليا كافة أنحاء الشرق الجزائري و تضم الولايات التالية:قسنطينة،ميلة،سطيف ،جيجل، سكيكدة، بجاية، خنشلة ،باتنة، ام البواقي، تبسة، قالمة ،عنابة، سوق اهراس، امسيلة ،برج بوعريرج، الطارف، و لقد ارتاينا ان تكون مديرية التوزيع ميلة مجالا لدراستنا التطبيقية .

المبحث الثاني :التعريف بمديرية التوزيع للكهرباء و الغاز ميلة

المطلب الأول :نبذة تاريخية حول مديرية التوزيع ميلة

تم فتح شعبة الكهرباء و الغاز بولاية ميلة سنة 1987 و كانت تابعة لمركز قسنطينة إلا أن الأعمال الموكلة لهذه الشعبة كانت تقتصر فقط على متابعة أشغال الكهرباء و الغاز و التدخل من اجل إصلاح الإعطاب الناتجة آنذاك .

و في جانفي سنة 1992 تم فتح مركز ميلة و كانت له الاستقلالية التامة في إدارة شؤون الولاية فيما يخص التزود بالطاقة الكهربائية و الغازية .

و بموجب التحولات التي طرأت على مجموعة سونلغاز سنة 2005 قام مجلس إدارة المجموعة بإعادة تسمية مراكز التوزيع إلى مديريات جهوية .

وفي سنة 2009 و بموجب توصيات مجلس الإدارة المنعقد بتاريخ 2009/03/12 تم تحويل مرة أخرى تسمية المديريات الجهوية إلى مديرية التوزيع .

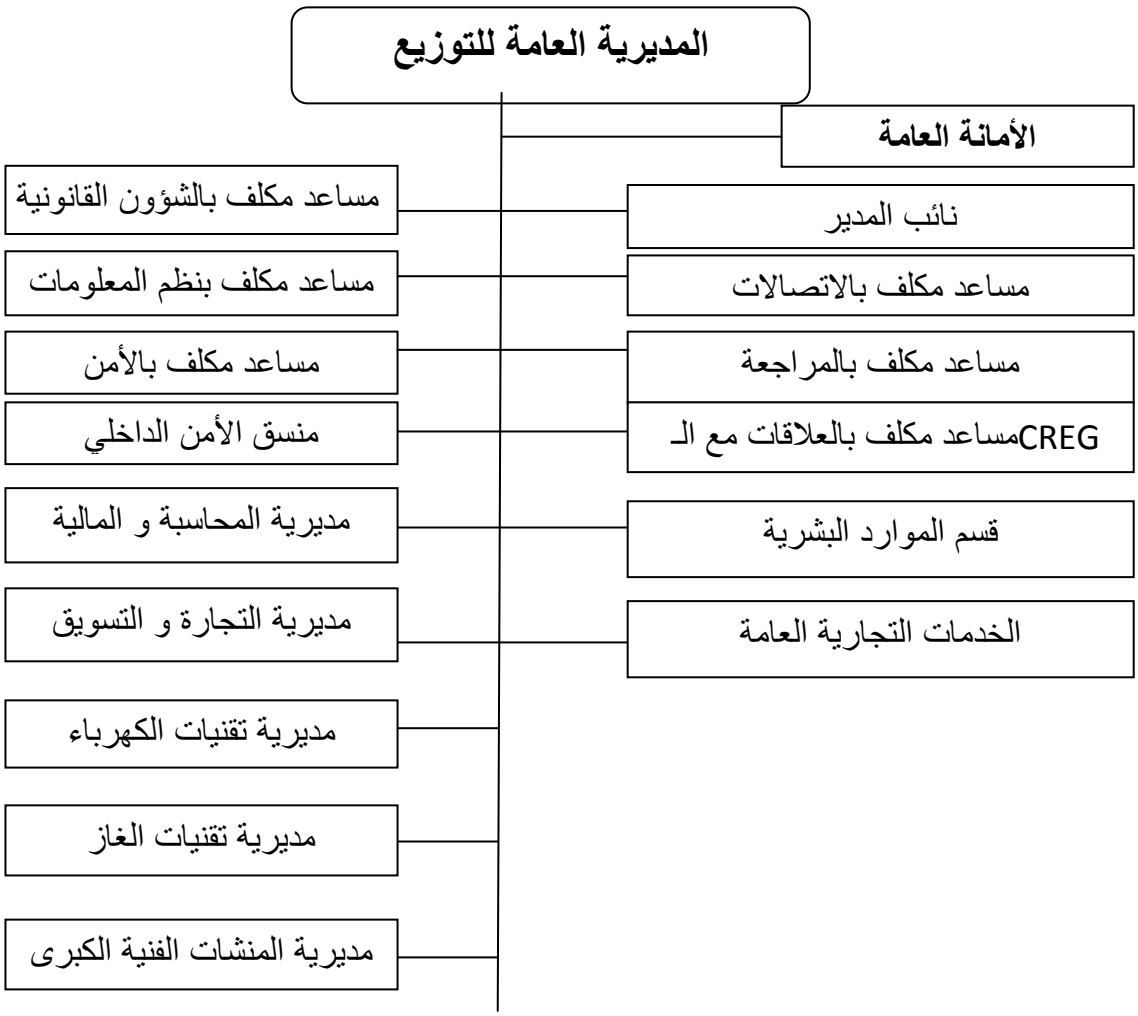
يبلغ عدد عمال مديرية التوزيع لولاية ميلة 404 عامل ،وتقع هذه المديرية في وسط عمراني على مشارف طريق جيش التحرير الوطني و على مقربة من المؤسسات التالية :

- من الجهة الشمالية ديوان الترقية و التسيير العقاري
- من الجهة الجنوبية مستشفى الاخوة مغلاوي
- من الجهة الغربية مدرسة الشرطة
- من الجهة الشرقية ثانوية ديدوش مراد

المطلب الثاني: تنظيم شركة توزيع الكهرباء و الغاز ميلة

I. الهيكل التنظيمي للشركة

الشكل24: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء و الغاز ميلة



المصدر: مصلحة المستخدمين

مهام شركة التوزيع – ميلة –

المديرية العامة للتوزيع مسئولة ضمن صلاحياتها بتوزيع الطاقة الكهربائية و الغازية و تلبية احتياجات العملاء من هاتين الطاقتين. و يمكن ذكر أهم الوظائف التي تؤديها المديرية العامة للتوزيع للشرق فيما يلي:

- شراء الطاقة الكهربائية و الغازية و إعادة بيعها للعملاء بمختلف أنواعهم (توتر/ضغط عالي), (توتر/ ضغط متوسط), (توتر/ ضغط منخفض) على مستوى شرق البلاد.
- المشاركة في وضع السياسة التجارية.
- تنفيذ السياسة التجارية عن طريق وضع قاعدة العملاء و إدارة الأعمال و مراقبة التنفيذ و التطبيق.
- ضمان إدارة و تنمية الموارد البشرية و الوسائل المادية اللازمة لعملية التوزيع.
- ضمان سلامة الأشخاص و الممتلكات فيما يتعلق بأنشطة التوزيع.
- التحقق من صحة برامج الاستثمارات
- إدارة, قيادة, تشغيل, و صيانة و تطوير شبكات و جداول المنشات.
- المشاركة في وضع المواصفات الفنية و اختيار الموارد و الموافقة عليها.

إلى غير ذلك من المهام و الوظائف التي تسهر المديرية العامة لتوزيع الكهرباء و الغاز للشرق.

II. وظائف مختلف المديريات في شركة التوزيع ميلة

1- الأمانة العامة:

- ضبط جميع العمليات اللازمة لسير العمل في الإدارة و العلاقات الداخلية و الخارجية و تنظيم الجداول الزمنية للأعمال.
- التحضير للاجتماعات و التحركات.
- إنشاء و تحديث السجلات.
- تلقي و توزيع البريد.
- تشريع الوثائق المختلفة وفقا للتعليمات.

2- المكلف بالشؤون القانونية:

يعتبر الناطق القانوني باسم الشركة، و يعمل على تمثيل الشركة في النزاعات القانونية، كما يعمل على التكفل بالدفاع عن مصالح الشركة و حل كل مشاكلها.

3- المكلف بالأمن الداخلي:

يعمل على ضمان الأمن الداخلي للعمال و الموظفين داخل الشركة و السهر على امن الشركة في حد ذاتها.

4- قسم الموارد البشرية:

يقوم هذا القسم بمتابعة الموظفين المستخدمين من بداية تعيينهم بالشركة إلى غاية قرار تقاعدهم، و ينقسم إلى مصلحتين:

- **مصلحة الأجور:** تهتم هذه المصلحة بأجور العمال و العمل على دفعها، كما تتعامل بصفة مباشرة مع مصلحة المحاسبة و المالية عن طريق إعداد مذكرة الأجور لكل عامل.
- **مصلحة الموظفين:** تتعامل مع الموظفين من الناحية الإدارية، وذلك من خلال توظيف العمال و متابعة إجراءات العمل، تثبيت العمال الجدد، متابعة جداول الحضور، الغياب و العطل.

5- قسم استغلال الشبكات:

- **مصلحة المراقبة:** من أهم نشاطاتها:

➢ متابعة انقطاع الكهرباء و الغاز.
➢ المتابعة المستمرة للكهرباء و الغاز عبر كل الوكالات التجارية.
➢ مراقبة و صيانة اعتاد.

- **مصلحة الخرائط:** تعمل هذه المصلحة على متابعة الأعمال الموضوعية تحت الخدمة على مستوى الخرائط تحسبا لأي طارئ.
- **مصلحة العدادات الإلكترونية:** ومن أهم مهامها:

➢ وضع العدادات للزبائن ذوي الضغط المتوسط.
➢ إجراء الوضع تحت الخدمة للزبائن الجدد ذوي الضغط و التوتر المتوسط.
➢ معالجة و تغير العدادات في حالة العطب.

6- قسم التسيير و الاستثمار:

- **مصلحة تسيير الأشغال:** تقوم بـ:

➢ إقامة اتفاقيات الطلب للمؤسسات الخاصة تبعا للالتزام و التنفيذ بوقت و سعر متفق عليها.
➢ برمجة الأشغال الموضوعية للتغير.

- **مصلحة القروض و الفواتير:** تعمل هذه المصلحة على:

➢ تحديد وصولات طلبيات المؤسسة.

➢معالجة الفواتير المقدمة من طرف المؤسسات الخاصة تبعا لبيان يومي للأشغال و النفقات المنشأة من طرف مراقبة الأشغال.

7- قسم الدراسات و الأشغال: ينقسم إلى ثلاث مصالح:

- **مصلحة الكهرباء:** تقوم بدراسة و متابعة الأشغال الخاصة بالتموين بالكهرباء.
- **مصلحة الغاز:** تقوم بدراسة و متابعة الأشغال الخاصة بالتموين بالغاز.
- **مصلحة التوصيل:** تقوم بإتمام عملية التوصيل بالكهرباء و الغاز.

8- قسم المحاسبة و المالية:

- **مصلحة المالية:** تقوم بمتابعة الحسابات المالية و إعداد التقديرات المالية للمدى القصير.
- **مصلحة الأشغال:** تعمل على التحقق من مدى مصداقية القيود المحاسبية و المالية و التنظيمات الداخلية و الخارجية، إضافة إلى ضمان النشاط الجبائي و تصفية الحسابات.
- **مصلحة الميزانية و مراقبة التسيير:** تهتم بإعداد الحصيلة الشهرية و السنوية.

9- قسم أنظمة الإعلام الآلي:

- تسيير مختلف قواعد المعطيات و الشبكات المحلية.
- مساعدة مختلف المصالح و الأقسام بالمعلومات الضرورية في مجال الإعلام الآلي.
- حساب و إنشاء فواتير استهلاك الطاقة.

10- قسم العلاقات التجارية:

يعتبر هذا القسم من أهم و أبرز الأقسام على مستوى المديرية الجهوية لكونه الواجهة الأولى بين الشركة و الزبون، كما تصب فيه معظم الأقسام و المصالح على مستوى المديرية، ينقسم هذا القسم إلى عدة مصالح هي:

- **مصلحة الزبائن:** تلقي شكاوي الزبائن و طلباتهم.
- **مصلحة التقني التجاري:** تهتم بمتابعة و تسيير الزبائن الجدد.
- **مصلحة الفوترة و التحصيل:** تنقسم هذه المصلحة إلى ثلاث أفواج هي : فوج فوترة الإدارات، فوج فوترة الزبائن ذوي التوتر و الضغط المتوسط و فوج الخزينة.

المطلب الثالث: تقديم مديرية المالية و المحاسبة

على اعتبار أن دراستنا الميدانية تمت على مستوى مديرية المالية و المحاسبة و وعيا منا بالدور الهام للوظيفة المالية بالمؤسسة, فقد فضلنا التركيز على توضيح ماهية هذه المديرية و إبراز أهم مهامها و مهام الأقسام العاملة تحت إشرافها.

1- تعريف مديرية المالية و المحاسبة:

تعتبر هذه المديرية من أهم هياكل المديرية العامة للتوزيع حيث تهتم بمتابعة العمليات المالية و إعداد الميزانية تحت ضوء التسجيلات المحاسبية إضافة إلى تسيير حسابات الزبائن و حركة الأموال لكل الوحدات و المصالح المركزية التابعة لها ضمن الرقعة الجغرافية المخصصة للمديرية (أي بدوائرها و بلدياتها).

2- مهامها:

يمكن تلخيص مهام مديرية المالية و المحاسبة في النقاط التالية :

1. ضمان مسك المحاسبة العامة و التحليلية للوحدات و المصالح المركزية (مقر المنطقة) الواقعة تحت مسؤوليتها.
2. ممارسة المراقبة على الوحدات و المصالح المركزية التابعة لها بهدف :

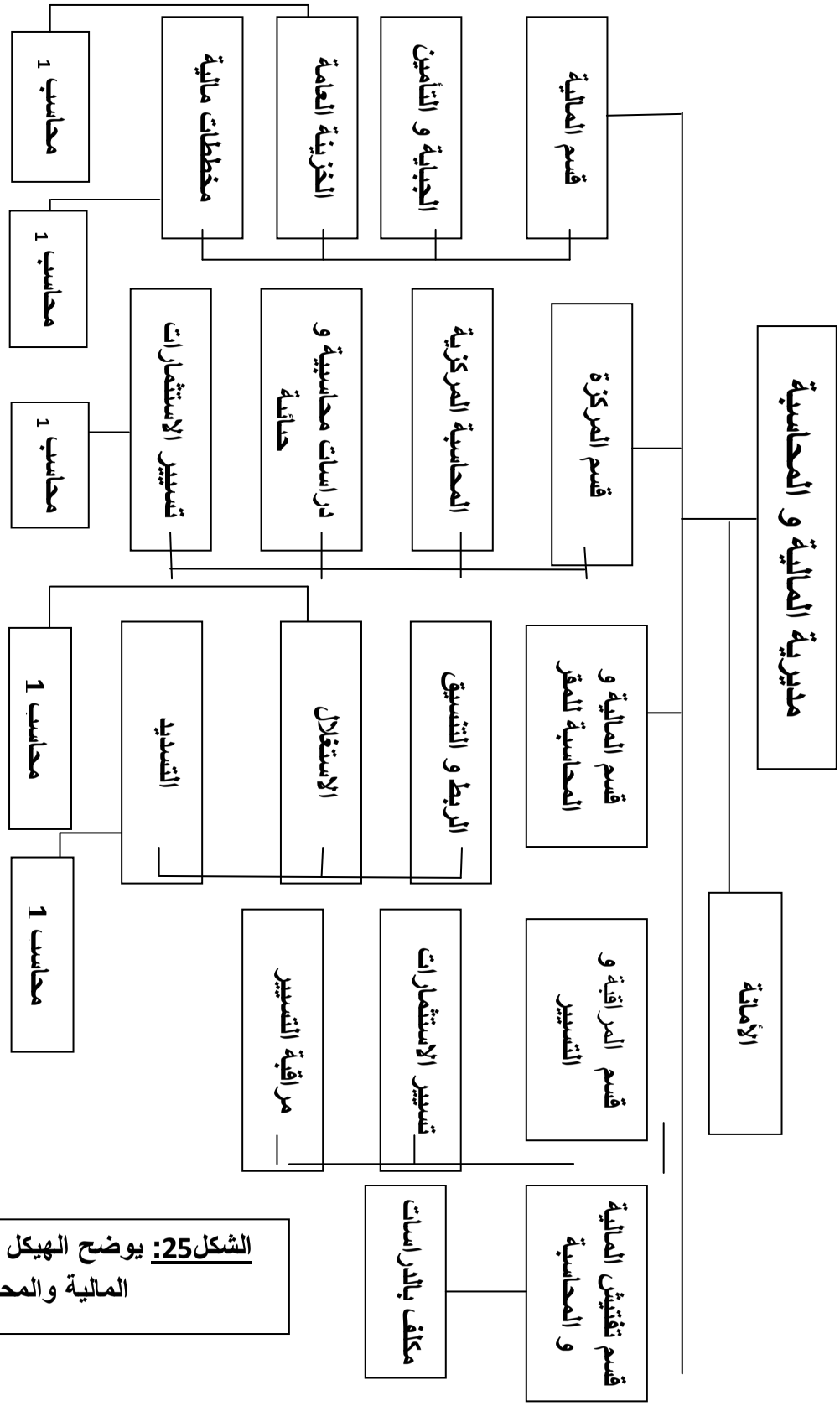
- ضمان المحافظة و حماية الذمة المالية للشركة .
- السهر على حسن تطبيق القواعد المالية و المحاسبة الجبائية.

3. تطبيق التنظيمات المحاسبية و المالية و الجبائية الصادرة من طرف المديريات الوظيفية (مديرية المالية و مديرية المحاسبة و مراقبة التسيير)
4. إجراء محاسبة عمليات الخزينة المرتبطة بنشاطات الوحدات و المصالح المركزية.

التنظيم الحالي لمديرية المالية و المحاسبة يرتكز على المبادئ أربع التالية:

- الفصل بين المهام
- صحة و مصداقية الحسابات
- حماية الذمة المالية
- المراقبة الداخلية (المراقبة الداخلية هي عبارة عن مجموعة القواعد و الإجراءات المكتوبة و المعمول بها داخل المؤسسة).

3- الهيكل التنظيمي لمديرية المالية و المحاسبة



الشكل25: يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة

4- التعرف على أقسام المديرية العامة للتوزيع

تتفرع مديرية المالية و المحاسبة إلى عدة أقسام كل قسم يتولى القيام بالمهام المنوطة إليه.

1-قسم المالية: يتكون هذا القسم من:

- **الخزينة العامة:**

- تتكفل بوضع المخطط المالي على المدى القصير و متابعته سنويا.
- تأمين التسديدات المركزية.
- مراقبة مدى تطبيق الشروط البنكية.
- متابعة العقود الخاصة بالتوزيع العمومي للكهرباء و الغاز الريفية.
- التسديد بالعملة الصعبة للدول الأجنبية فيما يخص العقود المبرمجة.
- دفع التكاليف الخاصة بالمهام الممارسة خارج الوطن.
- وضع تحت تصرف المديريات الجهوية إعتمادات مالية للقيام بنشاطاتها.
- إعداد التقارب البنكي (إظهار الفروق بين حسابات الشركة و حسابات البنك).

- **المخططات المالية:**

- تحضير المعلومات اللازمة بتعريف أو تغيير السياسة المالية.
- تحليل الإمكانيات المالية المتوفرة على مدى السوق.
- جمع الأموال اللازمة للقيام بالاستثمارات و مراقبتها.
- إجراء المحادثات فيما يخص عقود السلفية مع المؤسسات المالية أو المالية الأجنبية.
- متابعة القوانين الخاصة بالعقود التجارية.
- متابعة و تسديد القروض البنكية.
- تسيير الضمانات البنكية.
- تسيير معاهدات الديون و تحديد تاريخ استحقاقها.

تتخذ المؤسسة إجراءات خاصة بالتوظيف وهذا طبقا للمخططات والدراسات التي تقوم بها إدارة تسيير المستخدمين بالإعلان عن الوظائف الحالية والجديدة وهذا بإجراء الاختبارات للمتقدمين لاختيار أفضلهم من الناحية العلمية (الشهادات) والخبرات المهنية السابقة.

- **الجباية و التأمين:**

- تتولى مهمة السياسة التأمينية المعرف بها من طرف المؤسسة الأم.
- تقديم النصائح للوحدات فيما يخص طريقة التأمين.
- القيام بالتعديلات المتعلقة بالعلاقات.
- تأمين التصريحات و التعويضات للضحايا و المنكوبين.

- إبراز المديرية العامة للتوزيع لدى الضمان الاجتماعي.

2- قسم المركزة:

يتكون قسم المركزة من الفروع التالية :

- **المحاسبة المركزية:** تتمثل مهامها فيما يلي:

- إبرام فعالية مدى التأثير الإيجابي للثنائية المركبة مالية و محاسبة لامركزية.
- مراقبة البيانات المحاسبية.
- ترتيب و تحليل النتائج الدورية.
- تسجيل العمليات الخاصة و المنجزة في نهاية الممارسة على مستوى مديرية المالية و المحاسبة اللامركزية.
- إعداد و إرسال بيانات الحسابات المركزية الخاصة بالإدارة الجبائية.

- **الدراسات المحاسبية و الجبائية :**

- تأمين الدراسات المتعلقة بالإجراءات المحاسبية.
- إنجاز و وضع المخططات المحاسبية.
- السهر على احترام تطبيق النظام المحاسبي و الجبائي بحزم.
- تثبيت التصريح الجبائي المركزي.
- مراقبة الوحدات التابعة للمديرية العامة.

- **تسيير الاستثمارات:**

- مسك الاستثمارات المتعلقة بالخزينة العامة.
- إعادة تقييم الاستثمارات.
- المعالجة الفيزيائية للاستثمارات.

3- قسم المالية و المحاسبة للمقر:

يتولى هذا القسم المهام التالية :

- التسجيل المحاسبي للعمليات المسيرة بمقر المديرية العامة.
- إعداد و تحليل البيانات التقريبية لمجموع حسابات الميزانية
- مسك قائمة الجرد طبقا للقوانين
- ضمان الرقابة لكل من المحاسبة و المالية للوحدات التابعة للمديرية العامة
- معالجة و مراقبة و تدعيم محاسبة الفروع.

4- قسم تفتيش المالية و المحاسبة:

يتولى القيام بالمهام التالية:

- توفير المراقبة الضرورية على المديريات الجهوية.

- المحافظة على ممتلكات المديرية العامة و المديريات الجهوية.
- فحص و مراقبة مدى فعالية التطبيق فيما يخص مهام قسم المالية و قسم المحاسبة و الجباية.
- ضمان التطبيق المحكم للعمليات المالية المتعلقة بالمديرية العامة للتوزيع.

المبحث الثالث : تحليل القوائم المالية بمديرية التوزيع للكهرباء و الغاز ميلة

المطلب الأول :الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية

إن الميزانية المحاسبية بشكلها الذي رأيناه مسبقا، لا تستجيب لمتطلبات التحليل الجيد للوضعية المالية للمؤسسة وإن كانت تستجيب لأهداف محاسبية كتحديد النتيجة وقانونية كمعرفة ذمة المؤسسة وحقوقها لدى الغير واقتصادية كمعرفة الاعتبارات التي توليها المؤسسة اهتماما من أجل الحصول على الإيرادات ، إضافة إلى كونها ساكنة حيث تعبر عن الوضعية المالية للمؤسسة في تاريخ محدد ، لذلك من أجل جعلها أكثر ديناميكية تستجيب للأهداف المالية ينبغي إعادة صياغتها على شكل آخر يسمى بالميزانية المالية، ويعتمد الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية على مبدأين هما:

– درجة سيولة الأصول.

– درجة استحقاقية الخصوم.

1–1 تعديل عناصر الأصول:

إلى جانب مبدأ السيولة الذي يستعمل في الفصل بين الأصول يوجد مبدأ آخر وهو مبدأ السنوية كمقياس أساسي لتحديد العناصر التي تبقى في المؤسسة لأكثر من سنة (تدخل في أكثر من دورة استغلال)، والعناصر التي تتحرك وتتحول خلال السنة (دورة الاستغلال) فقط، وحسب هذين المبدأين يتم فصل عناصر الأصول إلى قسمين هما :

– قسم أعلى الميزانية (الأصول الثابتة).

– قسم أسفل الميزانية (الأصول المتداولة).

1–1–1 قسم أعلى الميزانية (الأصول الثابتة): وهي العناصر التي تبقى في المؤسسة أكثر من سنة، وتحتوي على قسمين أساسيين هما: الاستثمارات ، والقيم الثابتة لأكثر من سنة ، وفي كلا القسمين يتم ترتيب العناصر حسب درجة السيولة المتزايدة ، حيث تكون للقيم المالية والمعنوية مدة أطول في قيمة الميزانية، تليها القيم الثابتة الأخرى وهي:

أ– مخزون الأمان : وهو المخزون الأدنى الذي يضمن للمؤسسة الاستمرار في نشاطها العادي ويبقى هذا المخزون في المؤسسة على مدى عدة سنوات ويكون جزء من البضاعة أو المواد الأولية أو المنتوجات التامة أو النصف المصنعة.

ب– سندات المساهمة :وهي السندات التي تساهم بها المؤسسة في تكوين رأس مال مؤسسة أخرى ، فإنه يبقى لدى الغير لمدة تفوق السنة ، وهو بمثابة استثمار مالي، تجني من خلاله المؤسسة أرباحا.

ج– الكفالة المدفوعة :يعتبر هذا العنصر من القيم التي تدفعها المؤسسة إلى المصالح المعنية وتبقى لديها لمدة تفوق السنة كضمانات.

وتجدر الإشارة إلى أن سندات المساهمة والكفالات المدفوعة تضم إلى القيم الثابتة في الحالة العادية، إلا إذا كان هناك مؤشر يخالف ذلك، أما المصاريف الإعدادية تعتبر كأعباء وليس كموجودات مادية أو معنوية لديها قيمة وهمية لهذا لا تظهر أصلا في الميزانية المالية، وتطرح في الجهة المقابلة من الأموال الخاصة، ونفس الشيء بالنسبة لمصاريف البحث والتطوير.

1–1–2 قسم أسفل الميزانية (الأصول المتداولة): وهي العناصر التي تتغير خلال دورة استغلال واحدة وهي تخضع في ترتيبها إلى مبدأ السيولة دائما وتتمثل فيما يلي :

أ– قيم الاستغلال : هي عبارة عن مخزونات وتأخذ أول مركز للأصول المتداولة نظرا للمدة التي تستغرقها للوصول إلى السيولة ، وهي تزيد عن مدة الحقوق التي تأتي بعدها.

ب– القيم القابلة للتحقيق :وتشمل جميع حقوق المؤسسة لدى الغير مثل: الزبائن، سندات المساهمة، تسبيقات للغير ولا تتجاوز مدتها السنة بالترتيب التنازلي.

ج– القيم الجاهزة: عبارة عن قيم على شكل سيولة لدى المؤسسة وهي البنك والصندوق والحسابات البريدية الجارية.

1–2 تعديل عناصر الخصوم:

بالإضافة إلى مبدأ الاستحقاقية لترتيب الخصوم نستعمل كذلك مبدأ السنوية حيث نحصل على مجموعتين أساسيتين وهما الأموال الدائمة ، وهي كل الموارد التي تبقى تحت تصرف المؤسسة لأكثر من سنة مهما كان مصدرها وهي تقابل مجموع القيم الثابتة في الأصول والمجموعة الثانية هي العناصر الباقية من الموارد والتي مدتها لا تتجاوز السنة الواحدة.

1–2–1 الأموال الدائمة :ترتب حسب مدة الاستحقاق، الجزء الأول وهو مجموع العناصر التي تمثل الملكية الخاصة للمؤسسة كرأس المال الجماعي والشخصي، بالإضافة إلى الاحتياطات، النتائج قيد التخصيص، والمؤونات غير المدفوعة بعد طرح نسبة الضريبة منها، أما الجزء الثاني فهو مجموعة الديون الطويلة والمتوسطة الأجل والتي تفوق مدة استحقاقها السنة الواحدة، كحسابات الشركاء وديون الاستثمار.

– **المؤونات على الأعباء والخسائر** : إن هذه المؤونات حددت بشكل تقديري لتغطية خسائر يحتمل وقوعها وعند نهاية السنة المالية، تحدد لنا ثلاثة حالات.

أ– الخسائر التي وقعت فعلا: إذا تحققت خسائر فإن المؤسسة سوف تتحمل العبء في نفس السنة وبالتالي سوف تدفع قيمة الخسارة، أو العبء في حدود لا تزيد عن السنة، إذن تغير هذه القيمة هو دين على المؤسسة لمدة قصيرة.

ب– الخسائر التي يمكن وقوعها مستقبلا: قيمة الخسائر سوف تدفعها المؤسسة عند حدوثها أي بعد مدة زمنية معينة أكبر من السنة ، لذا تعتبر دين طويل الأجل على المؤسسة.

ج– حالة عدم وقوع أو حدوث خسارة: في هذه الحالة المؤونة المخصصة سوف لن يكون لها أي معنى أو هدف مبرر لذا فإنها سوف تعود إلى أصلها وهي ربح إجمالي قبل الضريبة، إذن فالمؤسسة مطالبة بدفع ضريبة على المؤونة غير المبررة، وتكون النسبة غالبا نفس نسبة الضريبة على الأرباح ، والجزء المتبقى بعد الضريبة يضم إلى نتائج قيد التخصيص، أو للاحتياطات.

– **ديون الاستثمارات** :غالبا ما تدفع ديون الاستثمارات في شكل أقساط سنوية نظرا لطبيعة حجمها، وهذا الحساب يبقى عموما لمدة تزيد عن السنة ، وفي كل سنة يطرح منه القسط الذي تم تسديده وبالتالي نضمها إلى الديون قصيرة الأجل ، وتكون مرتبطة بدورة الاستغلال وتعبر عن الخصوم المتداولة.

1–2–2 الديون قصيرة الأجل:

وهي القسم الثاني من الموارد وتشمل مجموعة الديون التي تستفيد منها المؤسسة لمدة تزيد عن السنة وتشمل الموردون أوراق الدفع، التسبيقات والنتيجة الموزعة على العمال و الشركاء ذات مدة قصيرة وغيرها من العناصر

1–2–3 نتيجة الدورة:

توزع النتيجة حسب السياسة المتبعة في المؤسسة بشأن توزيع النتائج ، وإن لم تقم المؤسسة بتوزيعها ، يتم ضمها إلى حساب نتائج قيد التخصيص وتعبر في تلك الفترة عن موارد المؤسسة لكن قبل تحويل النتيجة إلى الأموال الخاصة (نتائج قيد التخصيص) فإنها تخضع إلى الضرائب على الأرباح وبالتالي يقطع منها مبلغ الضريبة الذي يسدد خلال الأشهر القادمة وتضم إلى الديون قصيرة الأجل إذا كانت هناك نسبة توزع على عمال المؤسسة والمساهمين من النتيجة فعند توزيعها يضم هذا المبلغ إلى الديون قصيرة الأجل أما الباقي من النتيجة يحول إلى احتياطات المؤسسة ويصبح ملكها، أما في حالة الخسارة تضم إلى الأموال الخاصة بالسالب إلى حساب نتائج قيد التخصيص.

وفيما يلي الجدول رقم (5) يمثل، الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية

الجدول رقم(5 الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية.

الأصول	الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية				الخصوم
2- الاستثمارات 3- المخزونات 4- الحقوق	القيم الثابتة	الأصول الثابتة	الأموال الدائمة	الأموال الخاصة	1- الأموال الخاصة
	قيم الاستغلال	الأصول المتداولة		ديون طويلة ومتوسطة الأجل	5- الديون
	قيم محققة		ديون قصيرة الأجل	ديون قصيرة الأجل	
	القيم المتاحة				

المصدر: إعداد الطلبة

1-3 الشكل العام والمختصر للميزانية المالية:

1-3-1 الشكل العام للميزانية المالية :

الجدول رقم (6) :الشكل العام للميزانية المالية.

الأصول	ا لمبالغ	الخصوم	المبالغ
– الأصول الثابتة – القيم الثابتة (الاستثمارات ما عدا المصاريف الإعدادية) – القيم الثابتة الأخرى – سندات المساهمة – كفالات مدفوعة – مخزون العمل		– الأموال الدائمة – الأموال الخاصة – أموال جماعية – احتياطات – فرق إعادة التقدير – ديون طويلة ومتوسطة الأجل. – ديون الاستثمار	
مجموع الأصول الثابتة		مجموع الأموال الدائمة	
– الأصول المتداولة – قيم الاستغلال (المخزونات) – قيم قابلة للتحقيق – قيم جاهزة (متاحات)		– الأموال المتداولة – ديون قصيرة الجل (ديون الاستغلال ديون الخزينة....)	
مجموع الأصول		مجموع الخصوم	

المصدر : من إعداد الطلبة

1-3-2 الشكل المختصر للميزانية المالية :

الجدول رقم (7) : الشكل المختصر للميزانية المالية

الأصول	ا لمبالغ	الخصوم	ا لمبالغ
الأصول الثابتة قيم الاستغلال قيم قابلة للتحقيق قيم جاهزة (متاحات)		الأموال الخاصة ديون طويلة الأجل ديون قصيرة الأجل	
مجموع الأصول		مجموع الخصوم	

المصدر : من إعداد الطلبة

الميزانية المالية المختصرة:

الجدول رقم (8) السنوات-2011 2012-2013 أ- الأصول- الوحدة: دج

السنوات	2011		2012		2013	
الأصول	المبالغ	النسب المئوية	المبالغ	النسب المئوية	المبالغ	النسبة المئوية
الأصول غير جارية	6013648275.56	%87.13	6302070383.86	%85.54	6985683712.69	%90.90
الأصول الجارية	887675461.90	%12.87	1064894756.33	%14.45	698650755.68	%9.09
قيم الإستغلال	115000.01	%0.0016	220800.01	%0.003	227700.01	%0.003
قيم قابلة للتحقيق + قيم جاهزة	887560461.9	%12.86	1064673956.32	%14.45	698423055.67	%9.088
المجموع	6901323737.46	%100	7366965140.19	%100	7684334468.37	%100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على المعطي

الميزانية المالية المختصرة:

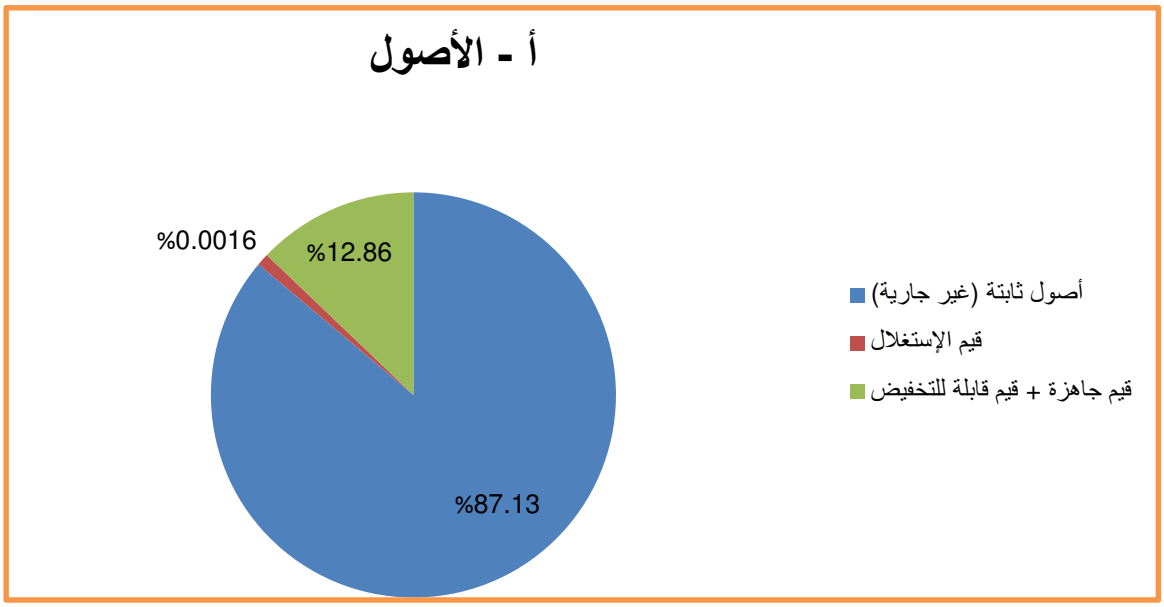
الجدول رقم (9) السنوات 2011 2012-2013 ب- الخصوم - الوحدة: دج

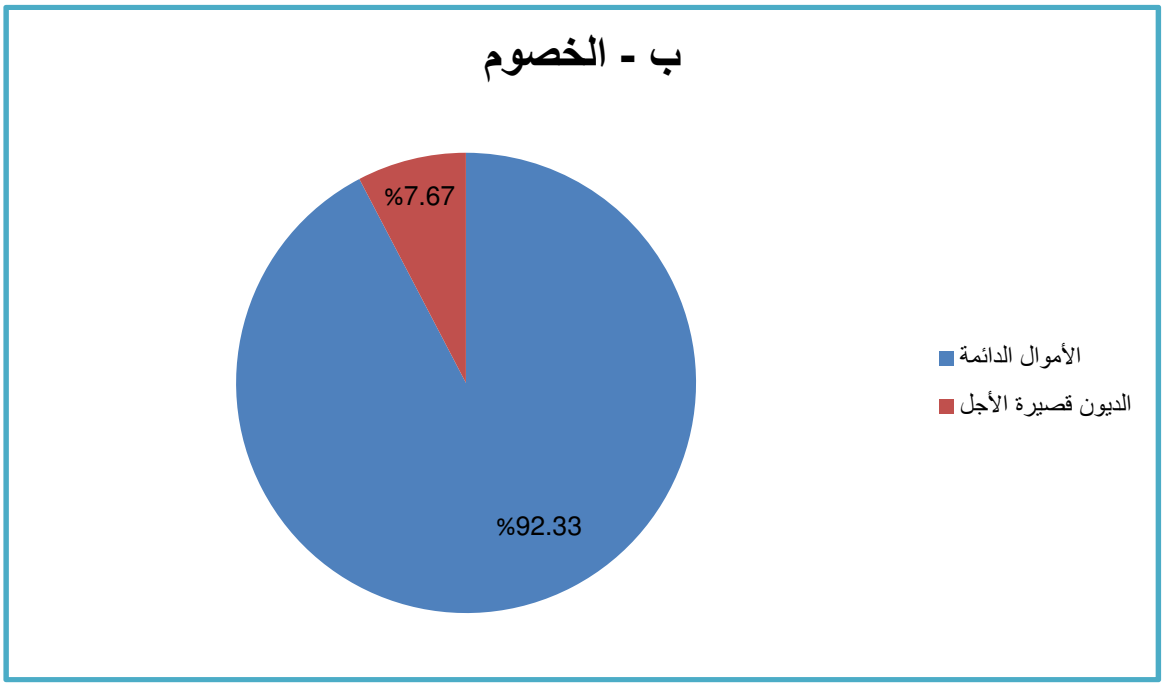
السنوات / الخصوم	2011		2012		2013	
	المبالغ	النسبة المئوية	المبالغ	النسب المئوية	المبالغ	النسبة المئوية
الأموال الدائمة	6372116083.10	%92.33	6768870693.70	%91.88	7049818289.58	%91.74
الأموال الخاصة	3658354340.10	%53.00	3817225815.13	%51.81	3729250041.70	%48.53
الديون الطويلة	2713761743.00	%39.32	2951644878.57	%40.01	3320568247.88	%43.21
ديون قصيرة الأجل	529207654.36	%7.67	598094446.49	%8.19	634516178.79	%8.26
المجموع	6901323737.46	%100	7366965140.19	%100	7684334468.37	%100

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على المعطيات

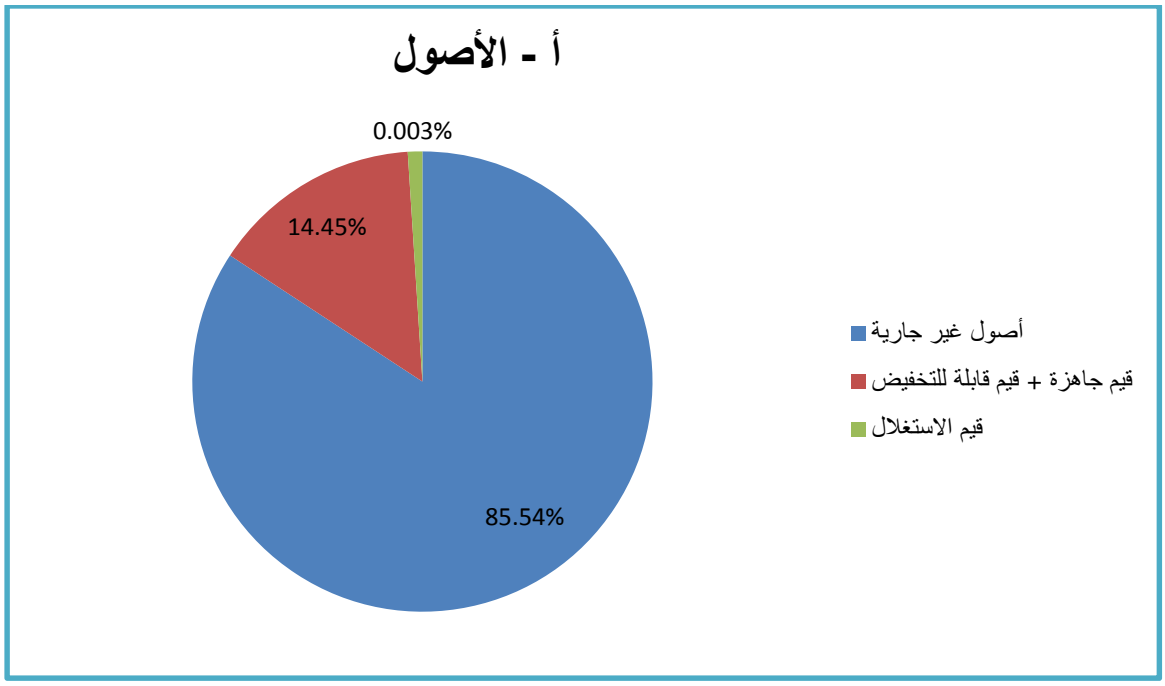
سنة 2011 :الشكل (26)

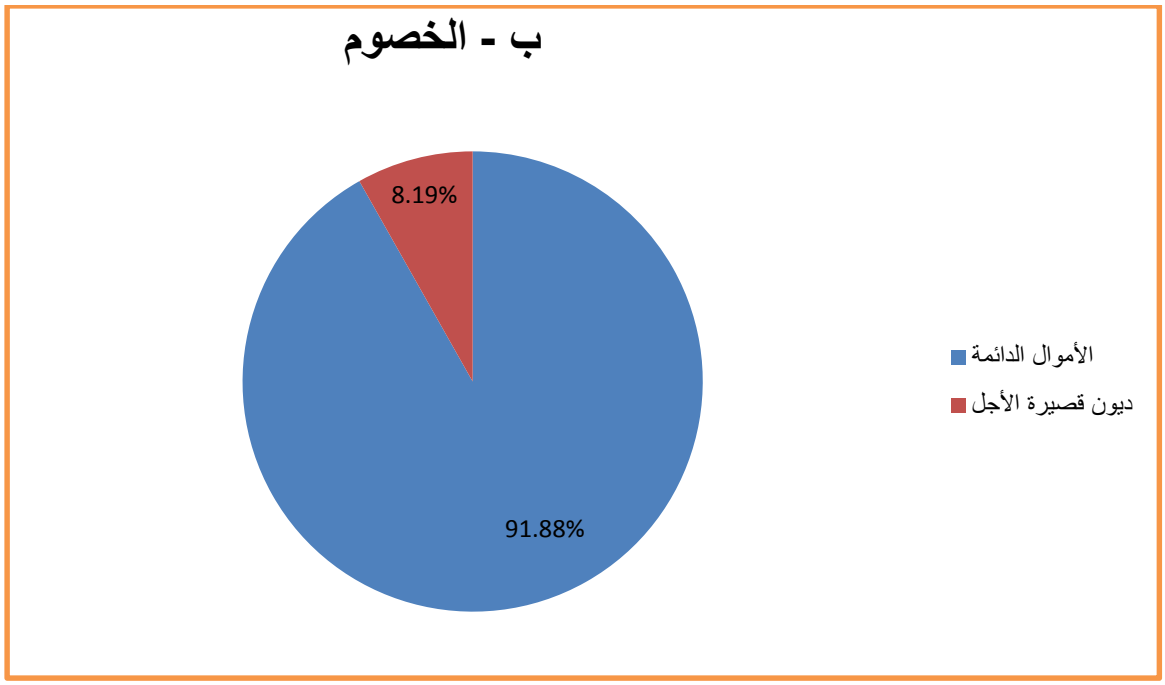
التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة على شكل دائرة سنة 2011





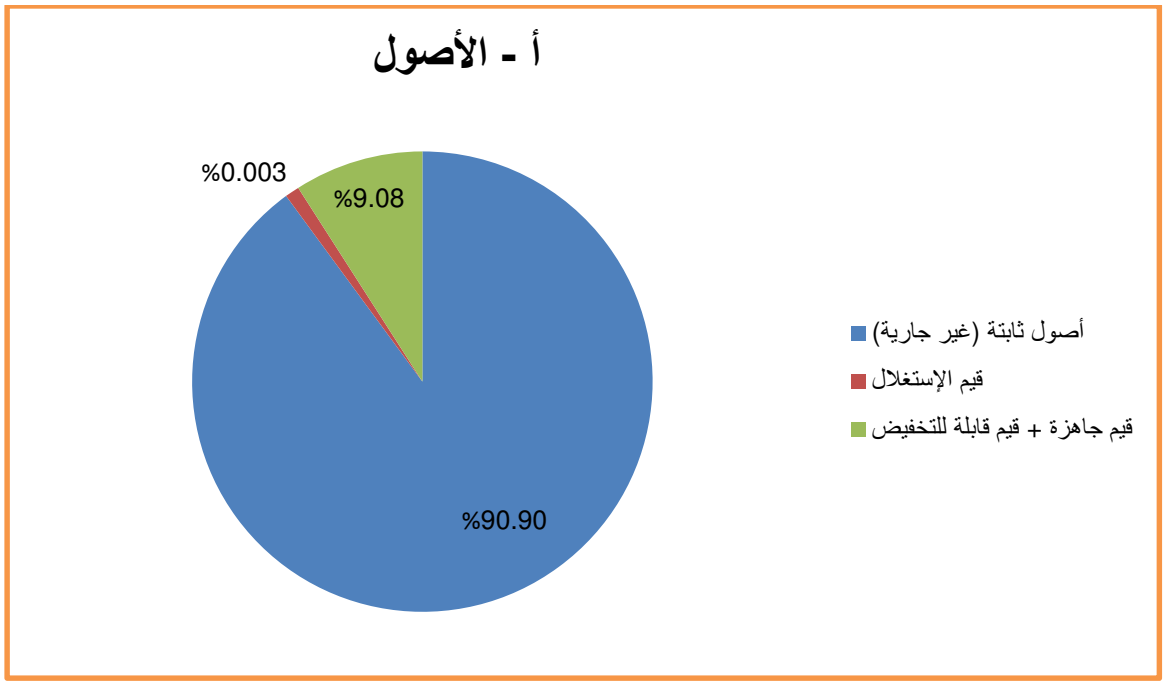
سنة 2012: الشكل رقم (27) التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة على شكل دائرة سنة 2012

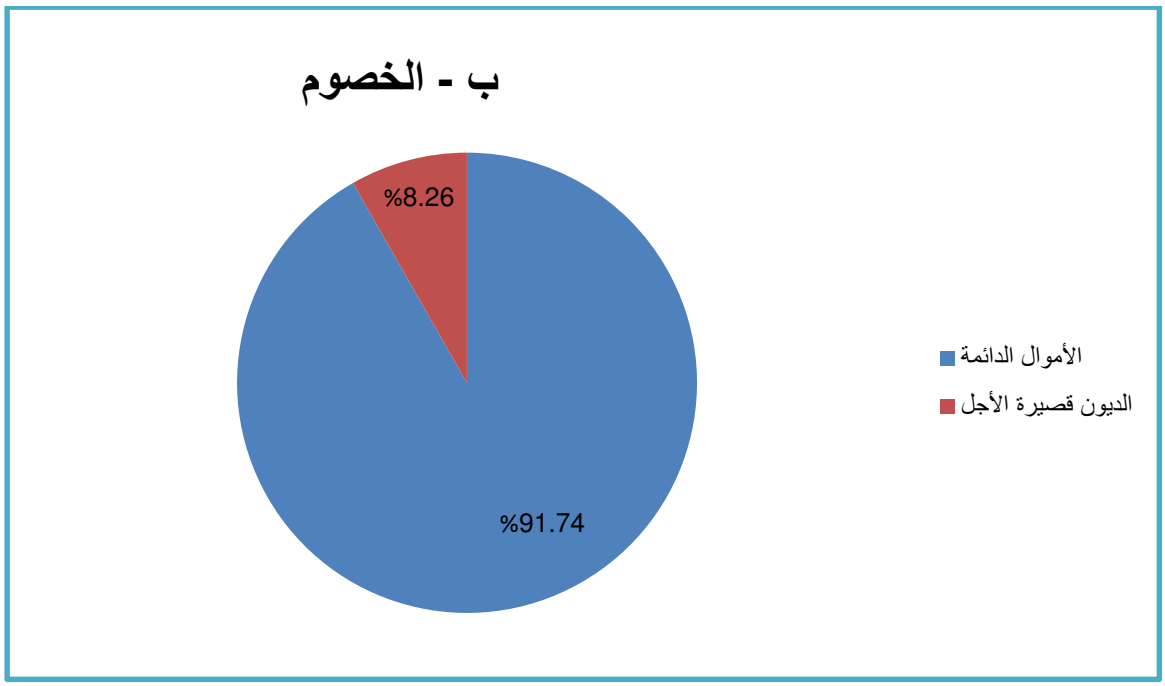




سنة: 2013 الشكل رقم (28)

التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة على شكل دائرة سنة 2013





المصدر: من إعداد الطلبة.

المطلب الثاني: إتخاذ القرارات من خلال مؤشرات التوازن المالي.

– حساب مختلف رؤوس الأموال العاملة:

1– رأس المال العامل:

يعتبر رأس المال مؤشرا أساسي للتحليل و تقييم التوازنات داخل المؤسسة و كما هو معروف هناك 4 أنواع لرأس المال العامل:

أ– رأس المال العامل الدائم:

و هو ذلك المقدار الفائض من الموارد المالية الدائمة بعد تمويل الإحتياجات المالية الدائمة.

ب– رأس المال العامل الخاص:

هو ذلك المقدار الإضافي من رأس المال العامل الخاص بعد تمويل الأصول الثابتة حيث يقيس قدرة المؤسسة على تمويل إستثماراتها.

جـ– رأس المال العامل الإجمالي:

هو مجموع عناصر الأصول التي يتكلف بها نشاط إستغلال المؤسسة و هي مجموع الأصول الأقل من سنة، و هي تتمثل في الأصول المتداولة.

د– رأس المال العامل الأجنبي:

هو مجموع الديون القصيرة و الطويلة الأجل.

الجدول رقم (10): أنواع رأس المال العامل لسنة: 2013/2012/2011

السنوات البيان	2011	2012	2013
الأموال الدائمة	6372116083.10	6768870693.70	7049818289.58
الأصول الثابتة	6013648275.56	6302070383.86	6985683712.69
رأس المال العامل الدائم	358467807.54	466800309.84	64134576.89
الأموال الخاصة	3658354340.10	3817225815.13	3729250041.70
الأصول الثابتة	6013648275.56	6302070383.86	6985683712.69
رأس المال العامل الخاص	-2355293935.46	-2484844568.73	- 3256433671.00
الأصول المتداولة	887675461.90	1064894756.33	698650755.68
رأس المال العامل الإجمالي	887675461.90	1064894756.33	698650755.68
الديون طويلة الأجل	2713761743.00	2951644878.57	3320568247.88
الديون قصيرة الأجل	529207654.36	598094446.49	634516178.79
رأس المال العامل الأجنبي	3242969397.36	3549739325.06	3955084426.67

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول يمكن إستنتاج عدة نقاط هامة منها:

- **رأس المال العامل الدائم:**

من خلال الجدول نلاحظ أن رأس المال العامل الدائم قد إرتفع في السنتين الأخيرتين (2012 – 2013) و هو موجب، و هذا ما يبين أن المؤسسة تمتلك هامش آمان و هذا يدفعها إلى تسديد جزء من ديونها قصيرة الأجل: في حالة عدم توافق آجال تحول الأصول المتداولة إلى سيولة مع أجال إستحقاقية الديون القصيرة الأجل.

- **رأس المال العامل الخاص:**

نلاحظ أن قيمة رأس المال العامل الخاص سالبة خلال سنوات الدراسة و هذا يعني أن المؤسسة غير قادرة على تمويل أصولها الثابتة من مواردها الخاصة و بالتالي فإن المؤسسة تمول إستثماراتها من مصادر خارجية أي لا يمكنها الإعتماد على مصادرها الداخلية، و هذا مؤشر غير إيجابي للمؤسسة.

- **رأس المال العامل الإجمالي**

إن إنخفاض قيمة رأس المال العامل الإجمالي خلال سنوات الدراسة مقارنة مع رأس المال العامل الأجنبي يدل على أن المؤسسة ليست لها سيولة كافية.

- **رأس المال العامل الأجنبي:**

نلاحظ الزيادة المستمرة في رأس المال العامل الأجنبي و هذا يعني الزيادة في الديون الطويل و القصيرة الأجل أي بمعنى آخر التبعية و عدم الإستقلالية المالية. لأن من الملاحظ أن الأموال الخاصة تتساوى تقريبا مع رأس المال العامل الأجنبي و هذا ما يقود المؤسسة إلى التبعية و التدخل الخارجي في سياستها.

2- إحتياجات رأس المال العامل BFR:

جدول رقم (11): الإحتياج في رأس المال العامل خلال الفترة (2011 – 2013).

– الوحدة دج –

الرقم	السنوات البيان	2011	2012	2013
1	الأصول المتداولة	887675461.90	1064894756.33	698650755.68
2	القيم الجاهزة	72010185.11	88247885.80	81488082.04
2-1=3	إحتياجات الدورة	815665276.80	976646870.53	617162673.64
4	الديون قصيرة الأجل	529207654.36	598094446.49	634516178.79
5	السلفات المصرفية	33482016.51	40930657.27	42372972.88
5-4=6	موارد الدورة	495725637.85	557163789.22	592143205.12
6-3=7	إحتياجات رأس المال العامل	319939638.95	419483081.30	25019468.52

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على المعطيات.

إن الإحتياج في رأس المال العامل يتبع تطور نشاط الوحدة و مردوديتها و هو عبارة عن الفرق بين الإحتياجات و الموارد المتعلقة بالدورة.

و إذا كانت موارد الدورة (الديون قصيرة الأجل) غير كافية يتم اللجوء إلى رأس المال العامل لتمويل الإحتياجات و يتم حسابه بالعلاقة التالية:

الإحتياج في رأس المال العامل =(الأصول المتداولة – القيم الجاهزة) – (ديون.أ – سلفات مصرفية)

و من الجدول نلاحظ أن الإحتياج في رأس المال العامل موجب خلال فترة الدراسة و هذا معناه أن إحتياجات الوحدة أكبر من الموارد التمويلية لدورة الإستغلال.

و من النتائج المتوصل إليها في الجدول نسجل الملاحظات التالية:

سنة: 2012:

مقارنة بسنة 2011 نلاحظ إرتفاعا في إحتياجات رأس المال العامل. و يعود هذا إلى الإرتفاع في الأصول المتداولة و هو إرتفاع كبير يقدر ب 177219294.4 أي ما يمثل: 19.96% من الأصول المتداولة لسنة 2011.

و لتجنب هذه الزيادة في إحتياجات رأس المال العامل على المؤسسة ان تحاول التقليل من الأصول المتداولة.

سنة 2013:

نلاحظ أن إحتياجات رأس المال العامل موجبة لكنه إنخفض إلى أدنى مستوى له مقارنة بالسنوات السابقة. و يعود هذا إلى زيادة الديون قصيرة الأجل بنسبة 19.89% مقارنة بسنة 2011 و بـ: 6.1% مقارنة بسنة 2012 و إنخفاض الأصول المتداولة مقارنة مع السنوات السابقة.

– إن إحتياجات رأس المال العامل (BFR) مرتبطة بدورة الإستغلال و إن هذه الأخيرة، يتحكم فيها نشاط الوحدة (رقم الأعمال المحقق).

و ترجع أسباب الزيادة في حجم الإحتياج في رأس المال العامل أساسا في الوحدة إلى زيادة القيم القابلة للتحقيق (الخزينة).

3– دراسة الخزينة الصافية:

تعبر الخزينة عن القيم المالية التي يمكن أن تتصرف فيها الوحدة لدورة معينة و تعتبر الخزينة الصافية من المؤشرات المهمة في تحقيق التوازن المالي في المدى القصير، حيث هي أيضا القيمة السائلة التي تبقى فعلا تحت تصرف الوحدة بعد طرح إحتياجات رأس المال العامل من رأس المال العامل الصافي.

و يمكن حسابها بطريقتين و هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): الخزينة الصافية خلال الفترة (2011– 2013)

الوحدة: دج

الرقم	السنوات البيان	2011	2012	2013
1	رأس المال العامل	358467807.54	466800309.84	64134576.89
2	إحتياجات رأس المال العامل	319939638.95	419483081.30	25019468.52
2-1=3 5-4=3	الخزينة الصافية	38528168.60	47317228.53	39115109.16
4	القيم الجاهزة	72010185.11	88247885.80	81488082.04
5	السلفات المصرفية	33482016.51	40930657.27	42372972.88

المصدر من اعداد الطلبة

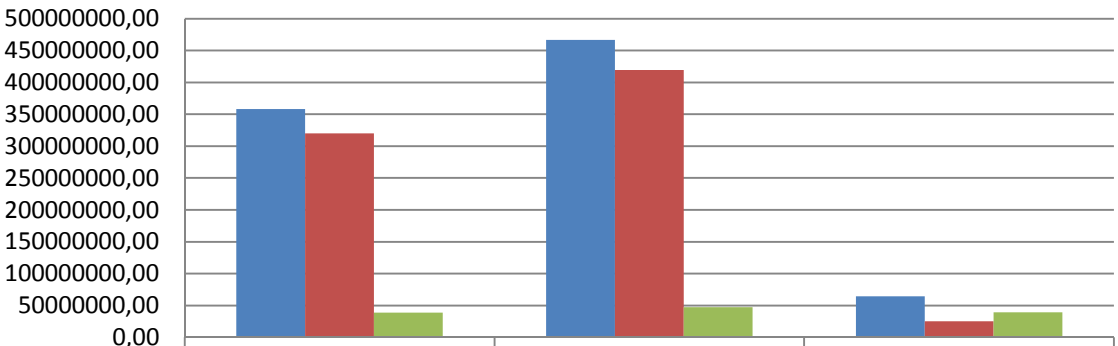
- نلاحظ أن الخزينة خلال سنوات الدراسة موجبة و هي وضعية حسنة للوحدة بحيث نلاحظ إنخفاض قيمة الخزينة في سنة 2013 بنسبة 17.33% مقارنة بسنة 2012 و هذا راجع إلى إنخفاض قيمة القيم الجاهزة خلال سنة 2013 بنسبة 7.66% مقارنة بسنة 2012 و زيادة في السلفات المصرفية لنفس السنة.

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن الوحدة في وضعية تسمح لها بتمويل دورة الإستغلال و كذلك مواجهة الحالات الإستثنائية من خلال الفائض في القيم المتاحة.

و الشكل التالي يوضح مختلف مؤشرات التوازن المالي للوحدة:

الشكل رقم (29): التمثيل البياني لرأس المال العامل و إحتياجات رأس المال العامل و خزينة الوحدة

الشكل رقم(29): التمثيل البياني لرأسمال العامل و إحتياجات رأسمال العامل و خزينة الوحدة



	2011	2012	2013
FR	358467807,54	466800309,84	64134576,89
BFR	319939638,95	419483081,30	25019468,52
TR	38528168,60	47317228,53	39115109,16

المصدر: من إعداد الطلبة.

المطلب الثالث: إتخاذ القرارات من خلال دراسة النسب المالية.

تعتبر النسب المالية من أقدم أدوات التحليل المالي إستخداما إلى جانب مؤشرات أخرى في التحليل، حيث يستطيع المحلل المالي أن يستخلص معلومات جد مفيدة عن وضعية المؤسسة و قياس بعض الجوانب فيها بإستخدامها من خلال تفسيرها و إعطاءها مدلول إقتصادي يساهم في الكشف عن جوانب القوة و الضعف

أولا– نسب السيولة

تهدف نسب السيولة إلى تقييم قدرة الوحدة على المدى القصير، حيث توضح الملاءة المالية للوحدة في المدى القصير فهي تقيس قدرتها على مواجهة إلتزاماتها قصيرة الأجل و تبين مدى سرعة تحويل الأصول المتداولة إلى سيولة جاهزة.

و الجدول التالي يبين أهم هذه النسب و أكثرها إستعمالا و هي:

الجدول رقم (13): نسب السيولة للوحدة خلال الفترة (2011 – 2013).

البيان		السنوات		
النسبة	العلاقة	2011	2012	2013
نسبة السيولة العامة	الأصول المتداولة / الديون قصيرة الأجل	1.67	1.78	1.10
نسبة السيولة المختصرة	القيم القابلة للتحقيق+القيم الجاهزة / الديون قصيرة الأجل	0.136	0.18	1.10
نسبة السيولة الفورية	القيم الجاهزة / الديون قصيرة الأجل	0.135	0.147	0.128

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الميزانيات المختصرة–

1–نسبة السيولة العامة: تبين نسبة السيولة العامة مقدرة الوحدة على تسديد ديونها قصيرة الأجل إعتمادا على أصولها المتداولة و من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة السيولة العامة موجبة خلال فترة الدراسة، إذ شهدت تحسنا خلال سنتي 2011 – 2012، لكن نلاحظ إنخفاضها في سنة 2013.

إن الحد الأدنى لهذه النسبة هو الواحد الصحيح، و لقد إستطاعت الوحدة تجاوزه خلال سنوات الدراسة.

و يترجم هذا أن الوحدة تستطيع مواجهة ديونها قصيرة الأجل و خطر سدادها المفاجئ دون اللجوء إلى أصولها الثابتة أو قروض جديدة، لأن الأصول المتداولة تغطي كل الديون قصيرة الأجل

2– نسبة السيولة المختصرة:

تبين هذه النسبة قدرة الوحدة على تسديد ديونها قصيرة الأجل دون اللجوءّ إلى بيع المخزون (قيم الإستغلال) حيث يتم إستبعاد المخزونات من الأصول المتداولة لأنها تحتاج إلى وقت لتحويلها إلى سيولة جاهزة.

و من الجدول نلاحظ أنه في سنة 2011 و 2012 كانت النسب ضعيفة مقارنة بالحد الأقصى المضمون و هو 0.5 و يترجم هذا بأن الوحدة غير قادرة على سداد ديونها قصيرة الأجل بواسطة أموالها القابلة للتحقيق و الجاهزة.

أما في سنة 2013 كانت النسبة مقبولة، و بالتالي تستطيع الوحدة تغطية ديونها قصيرة الأجل بواسطة القيم الجاهزة و القابلة للتحقيق دون اللجوء إلى بيع المخزون.

3- نسب السيولة الفورية:

تبين هذه النسبة قدرة الوحدة على تغطية ديونها قصيرة الأجل بواسطة القيم الجاهزة و من الملاحظ أن النسب خلال فترة الدراسة هي نسب ضعيفة و هذا يدل على أن الوحدة غير قادرة على تسديد ديونها قصيرة الأجل بواسطة القيم الجاهزة فقط.

و نلاحظ أن أضعف نسبة هي لسنة 2013 و هذا راجع إلى تدني قيمة القيم الجاهزة و زيادة في قيمة الديون قصيرة الأجل مقارنة بسنة 2012.

من خلال دراستنا لنسب السيولة يمكن القول أن وضعية المؤسسة في تحسن ملحوظ، خاصة ما إذا إستطاع مسيري الوحدة التحكم أكثر في الحقوق و المتعلقة أساسا بسياسة تحصيل المدينين مقارنة مع الديون قصيرة الأجل المستحقة.

أي أننا نراعي مبد أي السيولة و الإستحقاقية لتمكين الوحدة من مواجهة إلتزاماتها قصيرة الأجل.

ثانيا: نسب النشاط.

تكمن أهمية حساب هذه النسب في كونها أداة لقياس فعالية إدارة الوحدة في إستغلال مواردها و إدارة موجوداتها. حيث تحدد مقدار مساهمة كل عنصر مستثمر ضمن أصول المؤسسة في تحقيق رقم الأعمال، و سيتم تحديد مختلف هذه النسب في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): نسب النشاط للوحدة خلال الفترة (2011 – 2013).

السنوات النسب	العلاقة	2011	2012	2013
معدل دوران إجمالي الأصول	رقم الأعمال مجموع الأصول	0.360	0.396	0.353
معدل دوران الأصول الثابتة	رقم الأعمال الأصول الثابتة	0.41	0.46	0.39
معدل دوران الأصول المتداولة	رقم الأعمال الأصول المتداولة	2.8	2.47	3.88
متوسط فترة التحصيل	360 معدل دوران الحسابات المدنية	118 يوم	119.5 يوم	77 يوم

المصدر: من إعداد الطلبة إعتمادا على الميزانيات و حسابات النتائج– للفترة (2011 – 2013).

1- معدل دوران الأصول:

تعتبر هذه النسبة من أشمل مقاييس الكفاءة و ذلك لأنها مؤشر لقدرة الإستثمارات في الأصول على تحقيق رقم أعمال، حيث يلاحظ أن كل دينار تستثمره الوحدة يساهم في تحقيق رقم أعمال بـ 0.36، 0.39، 0.35 خلال السنوات 2011، 2012 و 2013 على الترتيب.

لكن هذه المعدلات منخفضة مقارنة بالواحد و بالتالي فإن الوحدة لا تنتج حجم مبيعات كافي مقارنة مع حجم الإستثمار في أصولها.

و منه وجب على الوحدة رفع كفاءتها لكي تزيد في حجم المبيعات و منه فإن أداء المبيعات مقارنة بما هو مستثمر غير كاف.

2 –معدل دوران الأصول المتداولة:

هذا المؤشر يعبر عن مدى إستخدام الأصول المتداولة في توليد المبيعات حيث نلاحظ من الجدول أن الوحدة حققت مقابل إستثمار كل دينار من أصولها المتداولة خلال السنوات على الترتيب: 2.8، 2.74، 3.88.

حيث سجلت الوحدة أعلى معدل لها خلال سنة 2013 وهذا راجع إلى إرتفاع رقم الأعمال المحقق.

ويعبر إرتفاع هذا المعدل على كفاءة الوحدة في استخدام رأس المال العامل.

3–معدل دوران الأصول الثابتة:

يلاحظ من الجدول أن معدلات دوران الأصول الثابتة منخفضة فهي أقل من الواحد وهي معدلات متقاربة نوعا ما، مما يدل على ثبات سياسة الوحدة في استثمار أصولها الثابتة لذلك وجب عليها أن تحاول رفع هذه المعدلات وذلك بزيادة كمية المبيعات.

ثالثا: نسب الهيكل المالي (المديونية).

تهدف نسب المديونية إلى التعرف على مصادر التمويل التي إعتمدت عليها الوحدة لتمويل موجوداتها المختلفة

ويبين الجدول الموالي أهم نسب الهيكلة المالية وطريقة حسابها

الجدول رقم (15): نسب الهيكل المالي للفترة (2011–2013).

البيان		السنوات		
النسبة	العلاقة	2011	2012	2013
نسبة التمويل الدائم	الأموال الدائمة / الأصول الثابتة	1.06	1.07	1.01
نسبة التمويل الخاص	الأموال الخاصة / الأصول الثابتة	0.60	0.60	0.53
نسبة الإستقلالية المالية	الأموال الخاصة / مجموع الخصوم	0.53	0.52	0.48
نسبة قابلية التسديد	مجموع الديون / مجموع الأصول	0.47	0.48	0.51

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الميزانيات المختصرة للفترة (2011–2013).

1-نسب التمويل الدائم:

تعتبر هذه النسبة صياغة أخرى لرأس المال العامل وهي تشير إلى مدى تغطية الأصول الثابتة بالأموال الدائمة، والملاحظ من نتائج الجدول أن النسبة تفوق الواحد طيلة سنوات الدراسة، وهذا ما يدل على وجود رأس مال عامل موجب.

وإجمالا لا يمكن القول أن الوحدة تستطيع تغطية أصولها الصافية الثابتة بأموالها الدائمة.

2-نسبة التمويل الخاص:

تساعد هذه النسبة في تحديد حجم القروض طويلة الأجل لتوفير الحد الأدنى من رأس المال العامل كهامش آمان.

والملاحظ من الجدول أن الأموال الخاصة تستطيع تغطية أكثر من 60% من الأصول الثابتة الصافية خلال سنتي 2011 و 2012 وإنخفضت إلى 53% لسنة 2013 وهذا راجع إلى إنخفاض من الأموال الخاصة وزيادة الأصول الثابتة مقارنة مع سنة 2012.

3-نسبة الإستقلالية المالية:

تعبر هذه النسبة عن مدى إعتماد الوحدة على أموالها الخاصة.

ونلاحظ من الجدول أن قيم النسب خلال فترة الدراسة في تناقض وهذا راجع إلى أن الوحدة زادت من تبعيتها في الديون ولم تستطع التخلص من ثقل الديون مع ثبات نسبي في الأأموال الخاصة.

ومنه فإن الوحدة لم تستطع رفع إستقلاليتها المالية، وعليها إتباع سياسة تمكنها من تقليص ديونها إلى أدنى المستويات.

4-نسب قابلية التسديد.

تبين هذه النسبة مدى مساهمة المقرضين في تمويل إستثمارات الوحدة.

فالوحدة عند وقوعها في حالة عسر مالي أو إفلاس تلجأ إلى بيع أصولها لسداد الديون.

ومن الجدول نلاحظ أن هذه النسبة قاربت 0.5 خلال فترة الدراسة.

تعتبر وضعية الوحدة جيدة نسبيا، لأنها في حالة وقوعها في الإفلاس فإن لها ضمانات لتسديد ديونها.

ومن خلال دراسة نسب الهيكل المالي للوحدة يمكن القول بأنها تتمتع بإستقلالية ضعيفة نسبيا، مما يدفع الوحدة لتغير سياستها المتبعة خاصة فيما يتعلق بالديون.

رابعا: نسب المردودية.

1-معدل المردودية المالية والمردودية الإقتصادية للمؤسسة.

وسنوضح هذه المعدلات في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): حساب المرد ودية المالية والاقتصادية.

الرقم	البيان السنوات	2011	2012	2013
1	النتيجة الصافية	69911864.93	193438653.86	378772482.99
2	الأموال الخاصة	3658354340.1	3817225815.13	3729250041.70
3=$\frac{1}{2}$	المردودية المالية	1.019	0.05	0.10
4	مجموع الأصول	6901323737.46	7366965140.19	7684334468.37
5= $\frac{1}{4}$	المردودية الإقتصادية	0.001	0.026	0.049

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الميزانيات وجداول حسابات النتائج للوحدة خلال الفترة (2011-2013).

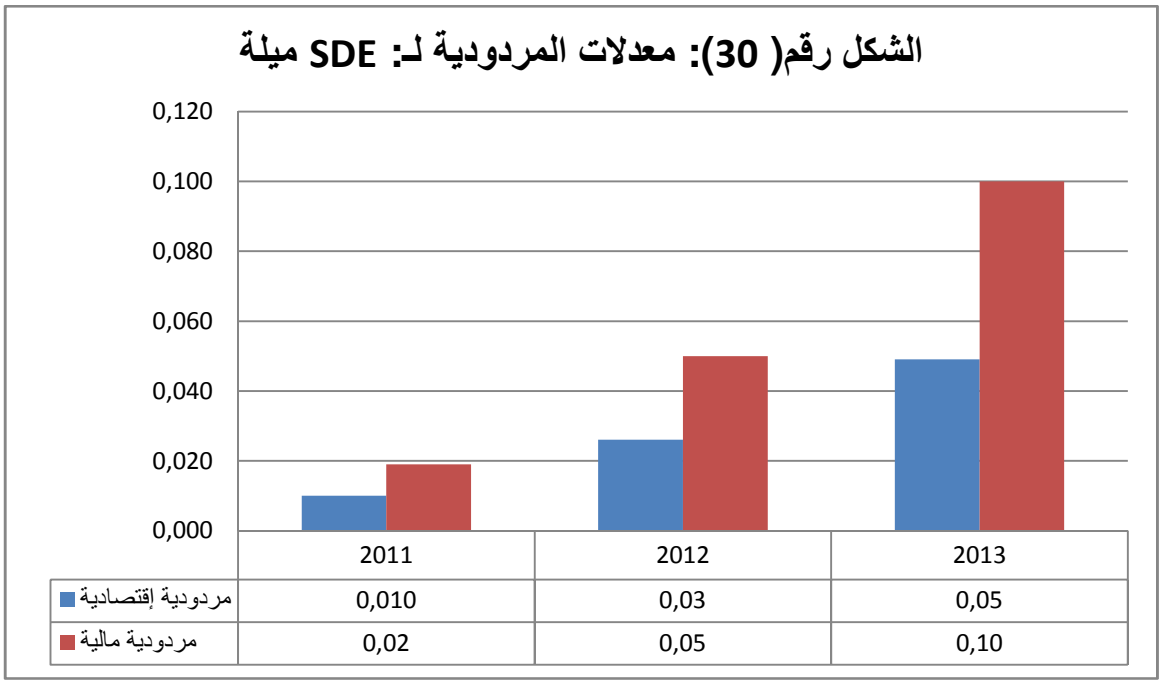
من خلال نتائج الجدول نرى إنخفاض في المردودية المالية واللإقتصادية لسنتة 2011 وهذا راجع لإنخفاض النتيجة الصافية مقارنة مع سنتي 2012-2013.

ورغم إرتفاع النتيجة الصافية لسنة 2012 مقارنة بنسبة 2011 إلا المردودية المالية والإقتصادية تبقى ضعيفة.

أما في سنة 2013 فإن المردودية زادت بصورة واضحة، حيث كل 1 دينار من الأموال الخاصة يولد 0.10 دينار من النتيجة الصافية وهذا غير كاف.

أما فيما يخص المردودية الإقتصادية فهي تبقى ضعيفة طيلة سنوات الدراسة حيث أن إستثمار 1 دينار لم يولد أكثر من 0.05 دينار من النتيجة الصافية، وهذا راجع إلى الإرتفاع في أصول المؤسسة مقارنة بنتيجة الإستغلال ويمكن تمثيل هذه النسب في الشكل التالي

شكل رقم (30): معدلات المردودية لـ SDE ميلة



من الشكل يتبين التدهور الكبير للمردودية للمؤسسة لسنة 2011.

خاتمة الفصل

من خلال قيامنا بتحليل وتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة باستخدام أدوات التحليل المالي يمكن القول أن المؤسسة قد تمكنت من تحقيق التوازن المالي خلال فترة الدراسة2011 إلى غاية 2013 ، وذلك من خلال

تحقيقها لخزينة صافية موجبة، لكن رغم هذا إلا أن المؤسسة تبقى تعاني من بعض الاختلالات التي تم التوصل

إليها من خلال دراستنا هذه والمتمثلة أساسا في:

–هناك تحسن في أداء المؤسسة خلال السنتين 2011–2012، وهذا ما تم ملاحظته من خلال تحليل نسب النشاط و النتيجة المالية و FR للمؤسسة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة مستغلة لكل أصولها، و لكن نلاحظ انخفاض واضح لسنة 2013 و هذا راجع بالأساس الى السياسة المتبعة من طرف مسيري الوحدة و المعتمدة بالاساس على الديون الطويلة

– الاستقلالية الضعيفة للمؤسسة من الناحية التمويلية وعدم الكفاءة في معدلات دوران أصولها

الخاتمة

خاتمة عامة:

يعتبر التحليل المالي أمر ضروريا .والذي يمكن من خلاله مراقبة نشاط المؤسسة واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، ولقد اخترنا في بحثنا هذا أحد أهم الأدوات المستخدمة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، والتي تخص الجاني المالي ألا وهو التحليل المالي والذي يعد الأداة التي يستطيع المقيم من خلالها تشخيص السياسة المالية المتبعة، وتوجيه الانتباه إلى النقاط الحساسة التي تستوجب الدراسة واتخاذ القرارات اللازمة لتحسين الوضع المالي للمؤسسة ، والذي يفترض أن يتسم بالكفاءة والفعالية حتى يتسنى لها البقاء والاستمرار، و لا يتأتى لها ذلك إلا باعتمادها على أدوات التسيير الحديثة معتمدة على التحليل والتشخيص المالي. وقد تم خلال هذا البحث التركيز على الجانب المالي والمحاسبي، واخترنا التحليل المالي كوسيلة لاتخاذ القرار، كون المعلومة المحاسبية أداة لاتخاذ القرار والمراقبة داخل أي مؤسسة مهما اختلف طابعها القانوني أو القطاع الذي تنتمي إليه، كما تمثل المرآة التي تظهر من خلالها المؤسسة أمام كل المتعاملين معها، ومن الطبيعي عدم الاكتفاء بالجانب المالي والمحاسبي وحده كمؤشر قادر على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة كون التحليل ناتج عن تركيبة من الأنشطة والمجهودات المبذولة وفق سياسة معينة متعددة الأبعاد (اجتماعية، اقتصادية، قانونية)، إلا أن البعد المالي يحتل الصدارة خاصة في مثل هذه الدراسات، لأن عملية التحليل المالي يسعى من خلالها المسير للكشف عن أسباب الضعف في المؤسسة ومحاولة تفادها في المستقبل من خلال قراراته، وبما أن أغلب المؤسسات تشكو من نقص أو تدهور في الأداء لذا أصبح من الضروري على المحللين الماليين توجيه الاهتمام لدراسة الوضعية المالية الحقيقية.

الحكم على الفرضيات:

-لكي يقوم المسير بمهامه في أحسن الظروف لابد من وجود تقنيات تساعده في اتخاذ القرارات وترشيدها ومن بين هذه التقنيات تقنية التحليل المالي.

-يعتبر التحليل وسيلة فعالة وأداة لاتخاذ القرارات وترشيدها، لأنه يساعد المسير المالي على تشخيص الحالة المالية.

-يساعد التحليل المالي على معرفة نقاط الضعف لتفاديها ونقاط القوة لتعزيزها وتقويمها.

-لا بد للمسير المالي الذي هو متخذ القرار الإلمام الدقيق والشامل لخبايا التحليل المالي، والتحكم في آلياته، وكذلك معرفة أساسيات القرار)الخطوات، الأساليب (مع التحلي بصفات

متخذ القرار)الإقناع، الصبر، التحكم والثقة في النفس، القدرة على تحمل المسؤولية (وهذا كله لصالح المؤسسة .

النتائج المستخلصة من الدراسة:

استخلصنا من خلال الدراسة بعض النتائج التي يمكن أن نلخصها فيما يلي:

-نلاحظ أن قيم الاستغلال أكبر بكثير من القيم الجاهزة مما يبين انتهاج المؤسسة طرق تسييرية تعتمد على الاحتفاظ الكبير بالمحزونات.

-نلاحظ أن رأس المال العامل الدائم موجب أي تحقيق توازن مالي وهذا يدل على أن الأموال الدائمة مولت كليا الأصول الثابتة.

-نلاحظ أن رأس المال العامل الأجنبي في تزايد مستمر عبر السنوات الثلاث، مما يدل على أن المؤسسة تحاول الاحتفاظ بنسبة كبيرة من السيولة.

-أما احتياجات رأس المال العامل الدائم فهو موجب عبر السنوات الثلاث، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تحتاج إلى رأس المال العامل الدائم لتمويل احتياجات الدورة المتداولة.

- نلاحظ أن الخزينة موجبة خلال سنوات الدراسة إلا أن هناك إنخفاض ملحوظ في سنة 2013 مما يستدعي بالمؤسسة إلى الإنتباه لهذا الأمر.

-نلاحظ أن نسبة التمويل جيدة خلال سنوات الدراسة فالمؤسسة تحقق توازنا ماليا

-نلاحظ أن نسب السيولة جيدة وهذا ما يدل على أن المؤسسة تحتفظ بسيولة معتبرة.

-نلاحظ أن نسب الاستقلالية المالية منخفضة و هذا ما يدل على أن المؤسسة لا تمتلك إستقلالية تامة نظرا لإعتمادها على الديون .

توصيات البحث:

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

-التقليل من الاحتفاظ بالسيولة لذا فننصح المؤسسة بتوظيف أموالها حتى تتحصل على فوائد تسمح في زيادة رقم الأعمال لهذه المؤسسة.

-التقليل من الديون لكي تتمكن المؤسسة من الحصول على قروض بنكية.

-تدريب متخذي القرارات الإدارية في مجال التحليل المالي و عقد دورات في مجال اتخاذ القرارات مما يسهم في زيادة قدرة متخذي القرارات على التعامل بفعالية مع نتائج التحليل المالي

–تأهيل متخذي القرارات ليتمكنوا من معالجة المواقف الإدارية التي تتطلب قرارات صعبة.

ويبقى موضوع التحليل المالي باب واسع ومفتوح للنقاش والبحث من طرف الطلبة .

وأخيرا نشكر الله" عز وجل "أن أعاننا ووفقنا لإتمام هذا العمل، وجملنا بالصبر ورزقنا القوة والإرادة، وأعطانا القدرة لمواجهة كل التحديات والصعوبات، وندعو الله أن يتقبل هذا العمل، ويكون خالصا مخلصا لوجهه الكريم، ويكون لبنة صرح العلم والمعرفة وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين. وصلى اللهم وسلم على نبينا خير الأنام وقرة أعيننا محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم

الفهارس

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
(1)	يوضح بيئة التحليل المالي	06
(2)	وضح المحلل المالي بالنسبة للتنظيم	12
(3)	المدخل القديم للتحليل المالي	14
(4)	المدخل المعاصر للتحليل المالي	15
(5)	الأنشطة المكونة لقائمة التدفقات	22
(6)	الأنشطة المكونة للتدفقات النقدية	23
(7)	العناصر المكونة لقائمة التدفقات النقدية بموجب الطريقة المباشرة	24
(8)	العناصر المكونة لقائمة التدفقات النقدية بموجب الطريقة غ مباشرة	28
(9)	خطوات عملية اتخاذ القرار	52
(10)	أنواع القرار حسب المستويات الإدارية	58
(11)	لوحة القيادة الإدارية	71
(12)	الموازنة الشاملة لشركة خدمية	79
(13)	وظائف التحليل المالي في اتخاذ القرار	82
(14)	الدور التخطيطي والرقابي للموازنات التقديرية	84
(15)	الوظائف الرئيسية للموازنة التقديرية	85
(16)	الخريطة التنظيمية لإدارة الموازنة	88
(17)	القرارات الأساسية للنشاط الاقتصادي	91
(18)	عملية خلق القيمة	91
(19)	السياق الواسع للتحليل المالي	92
(20)	العمليات الاستثمارية	92
(21)	المقاييس المعمارية للعمليات التشغيلية	93
(22)	المقاييس المعمارية للعمليات التمويلية	94

(23)	مداخل تقييم المقترح الاستثماري	97
(24)	الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء و الغاز ميلة	106
(25)	الهيكل التنظيمي لمديرية المالية و المحاسبة	111
(26)	التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة لسنة 2011	122
(27)	التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة لسنة 2012	123
(28)	التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة لسنة 2013	124
(29)	التمثيل البياني لرأس المال العامل و احتياجات رأس المال العامل و الخزينة	131
(30)	معدلات المردودية ل SDE ميلة	138

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1)	الميزانية العمومية من متطور مالي	19
(2)	الشكل القانوني لجدول حسابات النتائج	21
(3)	جدول يوضح مختلف التقسيمات النسبية	42
(4)	يوضح تصنيف القرارات	57
(5)	الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية	118
(6)	الشكل العام للميزانية المالية	119
(7)	الشكل المختصر للميزانية المالية	120
(8)	الميزانية المختصرة المالية–الأصول–لسنوات الدراسة	120
(9)	الميزانية المالية المختصرة–جانب الخصوم–لسنوات الدراسة	121
(10)	أنواع رأس المال العامل لسنوات الدراسة	126
(11)	الاحتياج في رأس المال العامل لسنوات الدراسة	128
(12)	الخزينة الصافية خلال فترة الدراسة	130
(13)	نسب السيولة للوحدة خلال فترة الدراسة	132
(14)	نسب النشاط للوحدة خلال فترة الدراسة	134
(15)	نسب الهيكل المالي للوحدة	135
(16)	حساب المردودية المالية و الاقتصادية	137

فهرس الموضوعات

الفهرس	الصفحة
البسملة	
شكر وتقدير	
إهداء	
مقدمة	أ – ت
الفصل الأول:الإطار المفاهيمي والاتجاهات التقليدية و الحديثة للتحليل المالي	**2-44**
المبحث الأأول: مدخل إلى التحليل المالي	03
المطلب الأول:مفهوم التحليل المالي	03
المطلب الثاني:موضوع و بيئة التحليل المالي	04
المطلب الثالث:التطور التاريخي للتحليل المالي	06
المطلب الرابع:أهداف التحليل المالي	07
المبحث الثاني:أهمية وخطوات التحليل المالي	09
المطلب الأول:مجالات التحليل المالي	09
المطلب الثاني:خطوات التحليل المالي	10
المطلب الثالث:الجهات المستفيدة من التحليل المالي	10
المطلب الرابع:أهمية التحليل المالي	13
المبحث الثالث:مصادر وطبيعة البيانات المستخدمة في التحليل المالي	16
المطلب الأول:القوائم المالية	16
المطلب الثاني:قواعد أعداد وتقديم القوائم المالية	17
المطلب الثالث:الميزانية العمومية	18
المطلب الرابع:قائمة الدخل (كشف الدخل)	19
المطلب الخامس:كشف التدفقات النقدية	22
المبحث الرابع:الأدوات و الاتجاهات المختلفة للتحليل المالي	27
المطلب الأول:مقومات التحليل المالي	27
المطلب الثاني:معايير التحليل المالي	28
المطلب الثالث:الأدوات التقليدية النوعية	29
المطلب الرابع:الطرق والأساليب الحديثة (الكمية)	40
خاتمة الفصل	44

الفصل الثاني:اتخاذ القرار في المؤسسة وعلاقته بالتحليل المالي	98-46
المبحث الأول:ماهية اتخاذ القرارات	47
المطلب الأول:مفهوم عملية إتخاذ القرارات	47
المطلب الثاني:خصائص اتجاه القرارات	48
المطلب الثالث:خطوات عملية اتخاذ القرارات	48
المطلب الرابع:أهمية عملية اتخاذ القرار	53
المطلب الخامس:العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات	54
المبحث الثاني:الاتجاهات المختلفة لاتخاذ القرارات	56
المطلب الأول:أنواع القرارات	56
المطلب الثاني:نماذج اتخاذ القرارات و الأنماط المتبعة فيها	60
المطلب الثالث:الأساليب المساعدة في اتخاذ القرارات	67
المبحث الثالث: القرارات التخطيطية لإجراء الموازنات التقديرية	76
المطلب الأول: تعريف الموازنات التقديرية	76
المطلب الثاني: خصائص وأهمية الموازنات التقديرية	77
المطلب الثالث: أنواع الميزانيات التقديرية	78
المطلب الرابع: وظائف الميزانيات التقديرية وإجراءات إعدادها	83
المبحث الرابع: دور التحليل المالي في إتخاذ القرار	90
المطلب الأول:أهمية التحليل المالي بالنسبة لمتخذ القرار	90
المطلب الثاني: السباق الواسع للتحليل المالي في إتخاذ القرار	91
المطلب الثالث: دور النسب المالية وإستخداماتها في إتخاذ القرار	94
المطلب الرابع: دور تحليل الإستغلال ومؤشرات التوازن المالي في إتخاذ القرار.	95
خاتمة الفصل	98
الفصل الثالث: تحليل الوضعية المالية لمديرية التوزيع للكهرباء والغاز ميلة	139-99
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز	100
المطلب الأول: التعريف بمجمع سونلغاز	100
المطلب الثاني: التطور التاريخي لمجمع سونلغاز	100
المطلب الثالث: فروع مجمع سونلغاز	101
المبحث الثاني: التعريف بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز ميلة	105
المطلب الأول: نبذة تاريخية حول مديرية التوزيع ميلة	105
المطلب الثاني: تنظيم شركة توزيع الكهرباء والغاز ميلة	106

المطلب الثالث: تقديم مديرية المالية والمحاسبة	110
المبحث الثالث: تحليل القوائم المالية بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز ميلة	115
المطلب الأول: الإنتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية	115
المطلب الثاني: إتخاذ القرارات من خلال مؤشرات التوازن المالي	125
المطلب الثالث: إتخاذ القرارات من خلال دراسة النسب المالية	131
خاتمة الفصل	139
الخاتمة العامة	141

المراجع

I -بالغة العربية

1الكتب

1 أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، القاهرة2004

2 أيمن الشنطي زهير الحدرب، عامر عبد الله ، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي. دار البداية ناشرون وموزعون ط1 ، عمان. 2010

3 أيمن الشنطي، عامر شقر، الادارة والتحليل المالي ، دار البداية- عمان 2004

4 : الياس بن ساسي، يوسف القريشي التسير المالي ط1 دار وائل للنشر –عمان 2006

5 بشير العاتي، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان الأردن، 2008

6 حسن حريم ،السلوك التنظيمي ،دار زهران للنشر ،عمان ،الأردن ،1997

7 حمدي فؤاد علي- التنظيم و الإدارة الحديثة، دار النهضة العربية الحديثة للطباعة والنشر بيروت- 1981

6 حمزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي لأغراض التقييم الأداء و التنبؤ بالفشل, عمان مؤسسة الوراق للنشر ط2، 2011 ،

7 حنفي عبد الغفار، أساسيات التحليل المالي و دراسة الجدوى، الإسكندرية، الدار الجامعية 2004،

8 حسين بلعجوز ،المدخل لنظرية القرار ،ديوان المطبوعات الجامعية ،2009-2010

9 خلدون إبراهيم شريفات، إدارة وتحليل مالي، دار وائل للنشر، عمان، 2001،

10سليم بطرس حلبة، الاستراتجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن،

11 سليمان محمد مرجان، بحوث العمليات، الجامعة المفتوحة، طرابلس، الطبعة الأولى، 2002

12سيد تعلب، نظم دعم و اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، الطبعةالأولى 2011

13 صادق الحسني ، التحليل المالي و المحاسبي– دراسة معاصرة في الأصول العلمية و تطبيقاتها، عمان، مؤسسة مجدلاوي للنشر ط1 1998

14عبد الحي مرعي، المعلومات المحاسبية بحوث العمليات في إتخاذ القرارات، مؤسسة دار الجامعة الإسكندرية 1993،

15عبد الرحمان الصباح– مبادئ الرقابة الإدارية – المعايير– التقييم– التصحيح– دار زهران للنشر– عمان–

16عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة المحتسب، عمان 1993،

17عدنان تايه النعيمي . د – ارشد فؤاد التميمي – التحليل والتخطيط المالي – اتجاهات معاصرة – عمان – دار اليازوري العلمية للنشر – طبعة عربية 2008

18عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية: النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع –الطبعة الرابعة، 2011،

19علي الشرقاوي، العملية الإدارية وظائف المديرين، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية 1999

20علي خلف حجاجحة، إتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان ط1،2004

21 فركوس محمد– الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير– ديوان المطبوعات الجزائرية 1995–

22فهمي مصطفى الشيخ ، التحليل المالي ، SME Financial ،الطبعة الأولى 2008

23قاسم صبحي المحمد، مقدمة في بحوث العمليات، مؤسسة آلاء للطباعة، عمان، 1996،

24لحسن عبد الله باشيوة ،بحوث العمليات ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،2011

25 محسن صباح رحيمة، نظم المعلومات المالية، أسسها النظرية و بناء قواعد بياناتها، مؤسسة الوراق للنشرالتوزيع، عمانالأردن، الطبعةالأولى2011

26 محمد احمد الطروانة ،سليمان خالد عبيدات ،مقدمة في بحوث العمليات ،دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ، ط 1 و2 2009-2010

27محمد عبد الحليم الخلايلة- التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبية – دار وائل للنشر –عمان–الطبعة السادسة 2012 ص 35.

28محمد مطر ، التحليل المالي و الآساليب الأدوات الإستخدامات العملية . نشر بدعم من معهد الدراسات المصرفية ، عمان 1997

29منير شاكر محمد، إسماعيل إسماعيل، عبد الناصر نور، التحليل المالي مدخل لصناعة القررات ط2 دار وائل لنشر –عمان 2005

30مفلح عقل محمد – مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي – مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع – الطبعة الأولى 2006

31مفلح محمد عقل، الإدارة المالية والتحليل المالي، دار المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، 2011،

32 موسى سلامة اللاوزي –خضير كاظم محمود ،مبادئ إدارةالأعمال ،إثراء للنشر و التوزيع ،مكتبة الجامعة ،الأردن ،2008،

33مؤيد الفضل، مؤيد عبد الحسين- تخطيط و مراقبة الإنتاج، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر-.

34ناصر دادي عدون ، التحليل المالي ، دار المحمدية العامة بوفاريك – الجزائر

35 ناصر عدون دادي و آخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية ، حالة البنوك، دار المحمدية الجزائر، 2004-.

36همشري عمر، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، عمان الأردن 2000

37وليد الحيالي ,الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي – عمان ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، ط1

38وليد ناجي الحيالي ، مذكرات التحليل المالي في المنشآت التجارية ، الأكادمية العربية المفتوحة في الدانمارك 2007

2 المجلات :

1-رحيم حسين، أبونقيب احمد ،دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير ،ابحاث اقتصادية و ادارية ،العدد الرابع ديسمبر ،2008

2-عابد حسن رشيد المزوري ،محمد حويش علاوي الشجيري ،اثر جودة الابلاغ المالي في قيمة المنشأة ،دراسة تطبيقية في عينة من الشركات المدرجة في سوق العراق

3- عبد العزيز جميل مخيمر و آخرون ،القياس المقارن ،مجلة قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية ،عدد 13،المنظمة العربية للعلوم الإدارية ،مصر،2000

3 الرسائل والمذكرات :

1 باديس بن عيشة ، تحليل الاختلال المالي من منظور ديناميكي نحو نمو متوازن ، رسالة ماجستير – جامعة الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية 1996

2 بن خروف جليلة ،دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة و اتخاذ القرارات ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير ،جامعة بومرداس ،الجزائر ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،2009

3 بوصبع إيمان، كياص خولة، دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس علوم التسيير تخصص مالية، المركز الجامعي ميلة، 2010-2011.

4 بوودن رتيبة، ميخاليف لندة – الاتصال ودوره في تفعيل عملية اتخاذ القرارات- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة جيجل

5 توال آمنة ،دور القياس المقارن في نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات المتوسطة و الصغيرة ،جامعة بومرداس ،الجزائر ،2008-2009

6 زيد محمود موسى عليان، مدى أهمية إستخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،

7 لزعر محمد سامي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير – جامعة قسنطينة ، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام الماحاسبي المالي، 2011-2012

8 محمد الصالح عواشرية- التحليل المالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب البليدة ص21، 2005.

9 محمد موسى محمد النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة إستخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطسنية بمحافظات غزة، مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، 2006،

10اليمين سعادة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر ، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية و ترشيد قراراتها 2008-2009

4 القوانين والقرارات:

- القرار المؤرخ في 23 رجب 1429 الموافق ل 26 يوليو سنة 2008 المتضمن قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات للجريدة الرسمية العدد 19-المواد210-1، 210-2،-210-9

IIالمراجع بالغة الفرنسية

1 les ouvrages

1- Betrice et Francis grand guilot, Analyse financière les outils de diagnostique financier, 8eme édition Gualino éditeur , 4 paris 2007.

2- George de pollens ,Gestion financiere de l'entreprise , 5 édition , paris 1974

3- LURKIN P,L'Elaboration d'un tableaux de Bord financière ,gestion 2000, octobre 1987

4- Obert Ropert : (pratiques des normes). IAS/IFRS : édition dunod Paris -2004-

5- Pierre Vernimen, P. Finance d'entreprise ; 2eme édition, Dalloz , Paris 1996

6- Saulau, J, Y, Le tableau de bord du décideur, Les éditions d'organisation, paris, 1982

7-Alazard C et sépari S ,contrôle de gestion ,5eme édition,èd.Dunod, paris, 2001

المواقع الالكترونية :

1- www.hr discussion com /hr.30053.html[1] ،مقال ـ محمد عطية عبد الكريم ادريس عن القياس المقارن

2-www.jefpedia.com بن زعيبط وهيبة – مواي بحرية- "الموازنة التقديرية كوسيلة لإتخاذ القرار

3 www.dallah-forum.com/pdf/Preparation of Budgets.pdR **. زكرياء فريد عبد الفتاح- إعداد الموازنات التخطيطية**

الملاحق

SDE
DD MILA
DFC
EXERCICE 2011

BILAN 31/12/2011

Actif

COMPTE	ACTIF	MONTANT BRUT	AMOT. / PROV.	MONTANT NET	TOTAUX PARTIELS
	INVESTISSEMENTS				**5 867 293 597,22**
20	Frais preliminaires				
21	Valeurs Incorporelles	25 100,00	25 100,00	-	
22	Terrains	1 995 220,87		1 995 220,87	
24	Equipements de production	11 571 880 710,04	6 668 514 446,61	4 903 366 263,43	
25	Equipements sociaux	13 872 453,83	6 457 837,19	7 414 616,64	
28	Investissements en cours	954 517 496,02		954 517 496,02	
	TOTAL 2	**12 542 290 981,02**	**6 674 997 383,80**	**5 867 293 597,22**	
	STOCKS				**115 000,01**
30	Marchandise				
31	Matieres et fournitures				
33	Produits semi-oeuvres				
34	Produits et travaux en cours				
35	Produits finis				
36	Dechets et rebuts				
37	Stocks a l'exterieurs	115 000,01	-	115 000,01	
	TOTAL 3	**115 000,01**	**-**	**115 000,01**	
	CREANCES				**887 642 118,51**
42	Creances d'investissement	81 656,62		81 656,62	
43	Creances de stocks				
44	Creances sur associes et societes apparentees				
45	Avances pour compte	13 376 177,60	-	13 376 177,60	
46	Avances d'exploitation	10 725 635,70	1 966 552,78	8 759 082,92	
47	Creances sur clients	963 917 741,80	170 502 725,54	793 415 016,26	
48	Disponibilites	76 567 900,81	4 557 715,70	72 010 185,11	
40	Compte debiteurs du passif	-		-	
	TOTAL 4	**1 064 669 112,53**	**177 026 994,02**	**887 642 118,51**	
	TOTAL GENERAL	**13 607 075 093,56**	**6 852 024 377,82**	**6 755 050 715,74**	**6 755 050 715,74**

Passif

COMPTE	PASSIF	MONTANT	TOTAUX PARTIELS
	FONDS PROPRES		**6 122 449 179,94**
10	Fonds social		
12	Primes D'apports		
13	Reserves		
14	Subventions D'investissement	2 424 416 646,97	
15	Ecarts De Reevaluation	433 968 402,12	
17	Liaisons inter unités	3 074 613 265,29	
19	Provisions P/Pertes et Charges	189 450 865,56	
	TOTAL 1	**6 122 449 179,94**	
	DETTES		**562 689 670,87**
52	Dettes D'investissements	338 228 736,49	
53	Dettes De Stocks	4 694 373,67	
54	Detentions Pour Compte	26 405 248,86	
55	Dettes Envers Les Assoces Et Societes Apparentees		
56	Dettes D'exploitation	83 715 264,56	
57	Avances Commerciales	109 517 028,19	
59	charges par abonnement		
50	Comptes Crediteurs De L'actif	129 019,10	
	TOTAL 5	**562 689 670,87**	
88	**RESULTAT DE L'EXERCICE**		**69 911 864,93**
	TOTAL GENERAL	**6 755 050 715,74**	**6 755 050 715,74**

SDE
DD MILA
DFC

TABLEAU DES COMPTES
DE RESULTAT AU 31/12/2011

EXERCICE 2011

COMPTE	DESIGNATION	DEBIT	CREDIT
70	VENTES DE MARCHANDISES		
60	MARCHANDISES CONSOMMEES		
80	MARGE BRUTE	-	
80	MARGE BRUTE		
71	PRODUCTION VENDUE		2 489 453 423,35
72	PRODUCTION STOCKEE		-
73	PRODUCTION DE L'ENTREPRISE P/ELLE MEME		-
74	PRESTATIONS FOURNIES		53 634 391,24
75	TRANSFERT DE CHARGES DE PRODUCTION		741 626,59
8910	Prestations reçues produits énergitiques Mat & Mat	1 186 007 306,21	
8920	Prestations fournies produits énergitiques Mat & Mat		-
61	**MATIERES ET FOURNITURES CONSOMMEES**	18 357 910,14	
62	**SERVICES**	140 227 403,14	
8912	Prestations reçues Services	494 743 351,99	
8922	Prestations fournies Services		-
	TOTAL	1 839 335 971,48	2 543 829 441,18
81	VALEUR AJOUTEE	704 493 469,70	
81	VALEUR AJOUTEE		704 493 469,70
76	AUTRES PRODUITS FINANCIERS		-
77	PRODUITS DIVERS		307 172,51
78	TRANSFERT DE CHARGES D'EXPLOITATION		
63	FRAIS DE PERSONNEL	311 204 476,60	
8913	Prestations reçues personnel		
8923	Prestations fournies personnel		
64	IMPOTS ET TAXES	46 335 573,96	
8914	Prestations reçues impôts et taxes		
8924	Prestations fournies impôts et taxes		
65	**FRAIS FINANCIERS**	666 437,14	
66	**FRAIS DIVERS**	2 453 549,77	
68	**DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS**	358 408 946,66	
8915	Prestations reçues charges de structures	19 958 209,66	
8925	Prestations fournies charges de structures		
8916	Prestations reçues sections auxiliaires	6 254 360,66	
8926	Prestations fournies sections auxiliaires		
8917	Prestations reçues chages indirects repar.	2 868 500,00	
8927	Prestations fournies charges indirect répar.		
	TOTAL	748 150 054,45	704 800 642,21
83	RESULTAT D'EXPLOITATION		43 349 412,24
79	PRODUITS HORS EXPLOITATION		207 491 115,34
89192	Produits hors exploitation reçus		
89292	Produits hors exploitation fournis		
69	**CHARGES HORS EXPLOITATION**	94 229 838,17	
89291	Charges hors exploitation fournies		
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION	113 261 277,17	
83	RESULTAT D'EXPLOITATION	43 349 412,24	-
84	RESULTAT HORS EXPLOITATION		113 261 277,17
880	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE		69 911 864,93
889	IMPOT SUR LES BENEFICES	-	
88	RESULTAT DE L'EXERCICE		69 911 864,93

SOCIETE Société de Distribution

CENTRE DD DE MILA

EXERCICE 2012

DATE

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2012	amort 2012	2012	2011
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		25 100,00	25 100,00	0,00	0,00
Autres immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains		1 995 220,87		1 995 220,87	1 995 220,87
Agencements et aménagements de terrains		4 009 642,83	950 469,93	3 059 172,90	3 148 322,23
Constructions (Batiments et ouvrages		104 262 511,10	30 222 503,43	74 040 007,67	75 919 400,93
Installations techniques, matériel et outillage		10 929 114 657,64	6 204 295 054,02	4 724 819 603,62	4 569 185 303,14
Autres immobilisations corporelles		1 073 711 072,88	648 739 703,06	424 971 369,82	387 851 662,94
Immobilisations en cours		1 048 321 028,64		1 048 321 028,64	954 599 152,90
Immobilisation en concession					
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif		24 863 980,34		24 863 980,34	20 949 212,55
TOTAL ACTIF NON COURANT		13 186 303 214,30	6 884 232 830,44	6 302 070 383,86	6 013 648 275,56
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		220 800,01		220 800,01	115 000,01
Créances et emplois assimilés					
Clients		1 157 301 886,63	198 090 799,09	959 211 087,54	793 415 016,26
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		11 332 085,05	1 307 560,44	10 024 524,61	22 135 260,52
Impôts		7 190 458,37		7 190 458,37	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		92 719 615,68	4 471 729,88	88 247 885,80	72 010 185,11
TOTAL ACTIF COURANT		1 268 764 845,74	203 870 089,41	1 064 894 756,33	887 675 461,90
TOTAL GENERAL ACTIF		14 455 068 060,04	7 088 102 919,85	7 366 965 140,19	6 901 323 737,46

SOCIETE Société de Distribution

CENTRE DD DE MILA

EXERCICE 2012

DATE

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2012	2011
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves			
Écart de réévaluation		307 209 428,80	307 209 428,80
Résultat net		193 438 653,86	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	5 817 148,47
compte de liaison**		3 316 577 732,47	3 345 327 762,83
TOTAL CAPITAUX PROPRES		3 817 225 815,13	3 658 354 340,10
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		40 930 657,27	33 482 016,51
Impôts (différés et provisionnés)		64 845 021,31	97 267 531,96
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		2 845 869 199,99	2 583 012 194,53
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		2 951 644 878,57	2 713 761 743,00
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		384 368 696,09	354 219 926,04
Impôts		40 494 252,85	29 069 931,88
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		173 231 497,55	145 917 395,49
Trésorerie passif		0,00	400,95
TOTAL PASSIFS COURANTS		598 094 446,49	529 207 654,36
TOTAL GENERAL PASSIF		7 366 965 140,19	6 901 323 737,46

SOCIETE Société de Distribution

CENTRE DD DE MILA

EXERCICE 2012

DATE 23/04/2014 10.32.52

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2012	2011
Ventes et produits annexes		2,920,080,043.47	0.00
Variations stocks produits finis et en cours		0.00	
Production immobilisée		0.00	
Subvention d'exploitation		0.00	
I - Production de l'exercice		2,920,080,043.47	0.00
Achats consommés		- 22,369,690.78	0.00
Prestations reçues production energie et matériel		- 1,369,852,362.28	0.00
Services extérieures et autres consommations		- 157,698,257.69	0.00
Prestations reçues services		- 561,292,926.55	0.00
II - Consommation de l'exercice		- 2,111,213,237.30	0.00
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		808,866,806.17	0.00
Charges de personnel		- 349,871,290.94	0.00
Impôts, taxes et versements assimilés		- 53,709,342.73	0.00
Prestations reçues Impôts et taxes		0.00	
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		405,286,172.50	0.00
Autres produits opérationnels		112,968,540.69	0.00
Autres Prestations fournis		0.00	
Autres charges opérationnelles		- 162,600.00	0.00
Autres Prestations reçues		- 1,928,502.41	0.00
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 413,220,811.30	0.00
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		- 3,940,303.06	0.00
Reprise sur pertes de valeur et provisions		74,575,107.22	0.00
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0.00	
Prestations reçues sect. auxiliaires		- 6,839,573.04	0.00
V - RESULTAT OPERATIONNEL		166,738,030.60	0.00
prestations fournies frais financiers		0.00	
Charges financières		- 9,636,655.18	0.00
VI - RESULTAT FINANCIER		- 9,636,655.18	0.00
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		157,101,375.42	0.00
Impôts différés (Variations)sur résultats ordinaires		36,337,278.44	0.00
Autres impôts sur les résultats		0.00	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		3,107,623,691.38	0.00
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 2,914,185,037.52	0.00
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		193,438,653.86	0.00
Eléments extraordinaires (produits)		0.00	0.00
Eléments extraordinaires (charges)		0.00	0.00
Charges hors exploitation reçues		0.00	
Produits hors exploitation reçues		0.00	
Produits hors exploitation fournis		0.00	
Charges hors exploitation fournies		0.00	
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0.00	0.00

X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		193,438,653.86	0.00

SOCIETE Société de Distribution

CENTRE DD DE MILA

EXERCICE 2013

DATE

BILAN ACTIF

Provisoire

ACTIF	note	brut 2013	amort 2013	2013	2012
ACTIF NON COURANT Joint					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		25 100,00	25 100,00	0,00	0,00
Autres immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains		1 995 220,87		1 995 220,87	1 995 220,87
Agencements et aménagements de terrains		4 009 642,83	950 469,93	3 059 172,90	3 059 172,90
Constructions (Batiments et ouvrages		104 262 511,10	30 687 694,05	73 574 817,05	74 040 007,67
Installations techniques, matériel et outillage		11 722 051 404,73	6 257 972 819,25	5 464 078 585,48	4 724 819 603,62
Autres immobilisations corporelles		1 128 372 106,13	697 616 421,70	430 755 684,43	424 971 369,82
Immobilisations en cours		987 356 251,62		987 356 251,62	1 048 321 028,64
Immobilisation en concession					
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif		24 863 980,34		24 863 980,34	24 863 980,34
TOTAL ACTIF NON COURANT		13 972 936 217,62	6 987 252 504,93	6 985 683 712,69	6 302 070 383,86
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		227 700,01		227 700,01	220 800,01
Créances et emplois assimilés					
Clients		743 340 401,23	167 458 374,72	575 882 026,51	959 211 087,54
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		4 352 635,95	911 097,41	3 441 538,54	10 024 524,61
Impôts		37 462 194,68		37 462 194,68	7 190 458,37
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		85 959 811,92	4 471 729,88	81 488 082,04	88 247 885,80
compte transitoire**		149 213,90		149 213,90	0,00
TOTAL ACTIF COURANT		871 491 957,69	172 841 202,01	698 650 755,68	1 064 894 756,33
TOTAL GENERAL ACTIF		14 844 428 175,31	7 160 093 706,94	7 684 334 468,37	7 366 965 140,19

SOCIETE Société de Distribution

CENTRE DD DE MILA

EXERCICE 2013

DATE

BILAN PASSIF

Provisoire

PASSIF	note	2013	2012
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves			
Écart de réévaluation			
Résultat net		307 209 428,80	307 209 428,80
Autres capitaux propres - Report à nouveau		382 861 577,88	0,00
compte de liaison**		0,00	0,00
TOTAL CAPITAUX PROPRES		3 039 179 035,02	3 510 016 386,33
PASSIFS NON COURANTS		3 729 250 041,70	3 817 225 815,13
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		42 372 972,88	40 930 657,27
Autres dettes non courantes		64 845 021,31	64 845 021,31
Provisions et produits comptabilisés d'avance			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		3 213 350 253,69	2 845 869 199,99
PASSIFS COURANTS		3 320 568 247,88	2 951 644 878,57
Fournisseurs et comptes rattachés			
Impôts		165 042 363,60	384 368 696,09
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		132 313 462,81	40 494 252,85
Autres dettes		0,00	0,00
Trésorerie passif		59 767 880,51	173 231 497,55
compte transitoire**		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		277 392 471,87	0,00
TOTAL GENERAL PASSIF		634 516 178,79	598 094 446,49
		7 684 334 468,37	7 366 965 140,19

ETE Société de Distribution

NTRE DD DE MILA

EXERCICE 2013

DATE 23/04/2014 10.29.01

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Provisoire

	note	2013	2012
Ventes et produits annexes		2,715,360,003.99	2,920,080,043.47
Variations stocks produits finis et en cours		0.00	
Production immobilisée		0.00	
Subvention d'exploitation		0.00	
Prestations fournies services		- 100,599.99	0.00
I - Production de l'exercice		2,715,259,404.00	2,920,080,043.47
Achats consommés		- 23,093,362.37	- 22,369,690.78
Prestations reçues production energie et matériel		- 1,105,700,309.77	- 1,369,852,362.28
Services extérieures et autres consommations		- 171,456,404.53	- 157,698,257.69
Prestations reçues services		- 435,553,123.98	- 561,292,926.55
II - Consommation de l'exercice		- 1,735,803,200.65	- 2,111,213,237.30
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		979,456,203.35	808,866,806.17
Charges de personnel		- 423,209,320.45	- 349,871,290.94
Impôts, taxes et versements assimilés		- 54,879,577.78	- 53,709,342.73
Prestations reçues Impôts et taxes		0.00	
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		501,367,305.12	405,286,172.50
Autres produits opérationnels		6,230,248.44	112,968,540.69
Autres Prestations fournis		0.00	
Autres charges opérationnelles		- 105,000.00	- 162,600.00
Autres Prestations reçues		0.00	- 1,928,502.41
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 103,019,675.49	- 413,220,811.30
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		- 4,272,489.08	- 3,940,303.06
Reprise sur pertes de valeur et provisions		396,463.03	74,575,107.22
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0.00	
Prestations reçues sect. auxiliaires		- 6,438,530.23	- 6,839,573.04
V - RESULTAT OPERATIONNEL		394,158,321.79	166,738,030.60
prestations fournies frais financiers		0.00	
Charges financières		- 15,385,838.80	- 9,636,655.18
VI - RESULTAT FINANCIER		- 15,385,838.80	- 9,636,655.18
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		378,772,482.99	157,101,375.42
Impôts différés (Variations)sur résultats ordinaires		0.00	36,337,278.44
Autres impôts sur les résultats		0.00	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2,721,886,115.47	3,107,623,691.38
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 2,343,113,632.48	- 2,914,185,037.52
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		378,772,482.99	193,438,653.86
Eléments extraordinaires (produits)		4,089,094.89	0.00
Charges hors exploitation reçues		0.00	
Produits hors exploitation reçues		0.00	
Produits hors exploitation fournis		0.00	
Charges hors exploitation fournies		0.00	
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		4,089,094.89	0.00

RESULTAT NET DE L'EXERCICE		382,861,577.88	193,438,653.86