



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم مالية والمحاسبية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: العلوم مالية والمحاسبية

التخصص: مالية مؤسسة

استخدام نسب التحليل المالي كمعلومات
ملائمة لاتخاذ القرارات الإدارية

تحت إشراف الاستاذ:

وليد مرغني

المشرف في مؤسسة التريص:

مسعود عون

إعداد الطلبة:

✓ جاب الله البشير

✓ سوفي سعدية

✓ علالي محمد سفيان

✓ علاوة أماني

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكرو عرفان

قال الله تعالى "ولا تشكروا لأزيدنكم"

أولاً وآخرنا نحمد الله العظيم الحليم الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، أما بعد:

نتقدم بالشكر الجزيل المكلل بالاحترام والتقدير إلى الأستاذ المشرف "مرغني وليد" على مجهوداته المبذولة وتوجيهاته القيمة التي أمدنا بها في

سبيل إنجاح هذا العمل، والكل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل .

كما لا ننسى أن نشكر كل عمال وطاقم مؤسسة سونلغاز - بالوادي - على تعاونهم معنا .

البشير - أماني - سعدية - محمد سفيان .

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
II	الشكر و التقدير
II -II	فهرس المحتويات
II	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
أ-ج	المقدمة
22-6	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول نسب التحليل المالي وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية
-	تمهيد
15-6	المبحث الأول: عموميات حول نسب التحليل المالي
6	المطلب الأول: تعريف نسب التحليل المالي
7	المطلب الثاني: أهمية نسب التحليل المالي
7	المطلب الثالث: أنواع نسب التحليل المالي
14	المطلب الرابع: أسس التحليل المالي بالنسب
22-16	المبحث الثاني: ماهية اتخاذ القرارات الإدارية
16	المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرارات الإدارية
17	المطلب الثاني: أهمية اتخاذ القرارات الإدارية
17	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية
18	المطلب الرابع: مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية
23	خلاصة الفصل
29-26	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر استخدام نسب التحليل المالي على اتخاذ القرارات الإدارية بمؤسسة سونلغاز - بالوادي -
29-26	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز - بالوادي -
26	المطلب الأول: نشأة و تعريف المؤسسة
26	المطلب الثاني: وظائف المؤسسة
27	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
34-30	المبحث الثاني: دور النسب المالية في اتخاذ القرارات الادارية

	لمؤسسة سونلغاز - الوادي -
30	المطلب الأول: دراسة وتحليل النسب المالية للمؤسسة
33	المطلب الثاني: اتخاذ القرارات الادارية اللازمة
35	خلاصة الفصل
36	الخاتمة
-	قائمة المراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	نسب السيولة	30
2	نسب النشاط	31
3	نسب المديونية	32
4	نسب الربحية	33

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية	22
2	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالوادي	28

الملخص:

يعتبر التحليل المالي أداة لتشخيص الوضعية المالية الماضية والحاضرة للمؤسسة و اتخاذ القرارات المستقبلية من خلال القوائم المالية التي تتضمن كم هائل من البيانات المحاسبية الخاصة بالفترات المالية السابقة والحالية، ويتم تحليلها باستخدام الأدوات و الأساليب المناسبة والمتمثلة في النسب المالية لتحويل تلك البيانات إلى معلومات مفيدة تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية و المالية .. الخ ، ثم تفسير نتائج التحليل لخدمة كافة الأطراف المستخدمة لهاته البيانات.

و يعتبر التحليل المالي باستخدام النسب المالية من أقدم أدوات التحليل المالي و أهمها مساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة.

المقدمة

تعتبر المؤسسة في الوقت المعاصر أهم وحدة أساسية لتكوين أي اقتصاد، بحيث نجدها تتأثر وتؤثر بالمحيط الذي تستقر به ولا يمكنها العيش بمعزل عن التطورات والتغيرات المتسارعة الحاصلة في محيطها، و هذه التغيرات مساهمة في بروز مفاهيم اقتصادية بالنسبة للجانب التسييري، مما يفرض على ميسييري المؤسسات التأقلم معها وأخذها بعين الاعتبار لتحديد وضع المؤسسة ضمن محيطها و بين منافسيها استنادا الى أساليب علمية مستخدمة في عملية اتخاذ القرارات، وهذه القرارات تختلف حسب حجم ونشاطات المؤسسة ووظائفها ولكننا نجد من أهمها القرارات التي تتعلق بالوظيفة الإدارية.

و بعد توسع أنشطة المؤسسة وتعهدها أصبحت المؤسسة تواجه بعض المشاكل، لهذا يوجد ما يسمى بنسب التحليل المالي التي تساعد على تشخيص وضعية المؤسسات من خلال تحليل القوائم المالية ، كما أنها ذو أهمية كبيرة داخل المؤسسة ، و تعتبر أداة للتخطيط المالي السليم، ونتيجة التطورات الاقتصادية لم تعد النتائج التي تظهرها القوائم المالية الختامية قادرة على تقديم صورة متكاملة عن النشاط دون تعزيزها بأداة من أدوات التحليل المالي و التي من أهمها النسب المالية، بالإضافة الى التعقيد الذي يصاحب عملية اتخاذ القرارات في عالم تزايدت فيه المنافسة وحالة عدم التأكد ولذلك فان القرارات الادارية في مجال التشغيل أو الاستثمار أو التمويل لم تعد سهلة على متخذ القرار القيام بها اعتمادا على الخبرة الذاتية، فالقرار يجب ان يكون مقصودا وليس عفويا، لهذا فان القرارات ليست بالمهمة السهلة خاصة وأن النجاح لا يكون وليد حظ أو صدفة، وهذا يعني عدم اتخاذ أي قرار اداري الا بعد اجراء دراسة معمقة وتحليل للقوائم المالية الختامية التي يتسنى للمدير اكتشاف نقاط القوة والاستغلال الاحسن، لاتخاذ الاجراءات اللازمة مما يمكّن من إعطاء جودة عالية في القرارات الادارية التي تؤدي المؤسسة الى التسيير الجيد.

الاشكالية :

لنقف أمام هذا العرض عن الاشكالية التالية :

كيف تساهم نسب التحليل المالي في اتخاذ القرارات الإدارية؟

ولتوضيح هذه الاشكالية قمنا بطرح عدة تساؤلات فرعية وهي كالتالي :

- ✓ ماهي نسب التحليل المالي وفي ما تتمثل أهميتها؟
- ✓ على ماذا تتوقف جودة القرارات الإدارية المتخذة ؟
- ✓ كيف يمكن لمتخذي القرارات الاستفادة من نسب التحليل المالي ؟
- ✓ هل يعتمد متخذو القرار في مؤسسة سونلغاز على نسب التحليل المالي في اتخاذ القرارات؟

الفرضيات:

ولكي نتمكن من الوصول إلى أجوبة عن الأسئلة المطروحة سابقا قمنا بصياغة الفرضيات كركيزة لعملنا.

- ✓ تمثل النسب المالية أداة من أدوات التحليل المالي المساهمة في تحديد الوضعية المالية الخاصة بالمؤسسة.
- ✓ تتوقف جودة وفعالية القرارات المتخذة على استخدام المدراء الأمثل للمعلومات.
- ✓ تعكس النسب المالية معلومات دقيقة حول الوضع المالي للمؤسسة ما يسمح باتخاذ قرارات كفؤة.
- ✓ متخذو القرارات لا يعتمدون على النتائج التي تظهرها نسب التحليل المالي.

و من أهم الدوافع لاختيار هذا الموضوع ما يلي :

- ✓ الرغبة في دراسة هذا الموضوع نظرا للأهمية التي تحظى بها القرارات الإدارية في المؤسسة.
- ✓ معرفة دور التحليل المالي في دراسة وإظهار وضعية المؤسسة من خلال النسب المالية.

- ✓ معرفة كيفية اتخاذ القرارات الادارية انطلاقا من التحليل بواسطة النسب المالية.
- ✓ الصلة المباشرة بين الموضوع والتخصص العلمي الذي ندرسه.

نسعى من خلال هذه الدراسة الى الأهداف التالية:

- ✓ التعرف على أهم النسب المالية المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ كيف يتم تحديد القرارات الادارية عن طريق نتائج نسب التحليل المالي.
- ✓ التعرف على كفاءة نسب التحليل المالي ومدى فعاليتها في تشخيص المشاكل المالية.

تقسيمات البحث:

و من أجل معالجة الاشكالية قمنا بتقسيم البحث الى فصلين كما يلي :

تناولنا في الفصل الاول مفاهيم عامة حول نسب التحليل المالي وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية و ذلك من خلال بحثين ففي المبحث الاول تطرقنا الى عموميات حول نسب التحليل المالي ، أما المبحث الثاني فقمنا فيه بدراسة ماهية القرارات الإدارية.

أما الفصل الثاني فيتمثل في الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز بالوادي و يتضمن بحثين ، في المبحث الاول تقديم عام للمؤسسة ، أما المبحث الثاني فجاء بعنوان الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز.

الفصل الأول:

عموميات حول نسب التحليل المالي واثرها على اتخاذ القرارات الإدارية

تمهيد:

يعتبر موضوع التحليل بواسطة النسب المالية أحد المواضيع المهمة في حقل الإدارة المالية والمحاسبية، إذ من خلاله يمكن لإدارة المؤسسة تشخيص نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية وتقويم قراراتها الادارية والاستثمارية والتمويلية والهدف منه إظهار كل التغيرات التي تطرأ على الحالة المالية وبالتالي الحكم على السياسة المالية المتبعة واتخاذ الاجراءات والقرارات الصحيحة اللازمة.

المبحث الأول: عموميات حول نسب التحليل المالي

يعتبر هذا الأسلوب من أساليب التحليل المالي الأكثر شيوعا في عالم الاعمال لأنه يوفر عددا كبيرا من المؤشرات المالية التي يمكن الاستفادة منها في تقييم أداء المنظمات من مجالات الربحية والسيولة و الكفاءة في إدارة الأصول و الخصوم.

المطلب الأول: تعريف نسب التحليل المالي

تعرف النسبة المالية بأنها " علاقة تربط بين بندين أو أكثر من بنود القوائم المالية وقد تتواجد البنود التي تدخل في اشتقاق النسبة المالية على القائمة المالية نفسها كما قد تتواجد هذه البنود على قائمتين ماليتين.¹

و تعني النسبة المالية نسبة رقم معين من أرقام القوائم المالية إلى رقم آخر من أرقام نفس القائمة المالية، أو من قائمة ثانية بحيث يكون أحدهم مقاما و الثاني بسطا، ولأجل أن تقدم النسبة مدلول ذو معنى لا بد أن تكون أرقام بسط ومقام المعادلة ذات علاقة سببية، وتعد النسب المالية بأنها محاولة لإيجاد العلاقة بين معلومتين خاصيتين إما بقائمة المركز المالي للمؤسسة أو بقائمة الدخل أو بهما معا، لذا فهي تزود الاطراف المعنية بعملية التحليل بفهم أفضل عن حقيقة وضع المؤسسة.²

كما تعرف بأنها علاقة بين قيمتين ذات معنى على الهيكل التنظيمي الاستغلالي، وهذه النسب تسمح بإعطاء تفسير لنتائج السياسات المتخذة من طرف المؤسسة، وبصفة موضوعية وفي إطار الشروط الخارجية المفروضة على المؤسسة.³

¹ محمد الصيرفي، التحليل المالي وجهة نظر محاسبي إدارية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014، ص231.

² أوراع وناسة، أثر التحليل المالي على أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 30.

³ سعد قديري وآخرون، انعكاس حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر، الوادي، 2017، ص41.

المطلب الثاني: أهمية نسب التحليل المالي

ترجع أهمية النسب المالية إضافة إلى كونها سهلة الحساب إلى أنها تساعد المحللين كل حسب اهتمامه في الحصول على معلومات مهمة عن تسيير المؤسسة، وعن نقاط القوة والضعف فيها كتركيبية الأصول والخصوم، مستوى المديونية، السيولة و المردودية، وعلى هذا فهي تساعد على اتخاذ القرارات السليمة والرقابة.

والملاحظ أن التوفيقات العديدة للعلاقات الكسرية التي يمكن إيجادها تعني أنه من الممكن حساب عدد كبير من النسب المالية، لهذا فانه من المعتاد القيام باختيار عدد محدود منها حسب المعطيات المتوفرة من جهة وحسب الغرض من التحليل من جهة أخرى، فالتحليل المالي بواسطة النسب يفترض بعض القواعد لنجاح عملية التحليل وهي:

- اختيار النسب المتجانسة: أي أن النسب ذات الطبيعة المتقاربة يتم تحديدها بسهولة ومقارنتها بشكل عقلاني انطلاقا من محتواها وقيمتها.
- اختيار نسب مستقلة.
- اختيار نسب معبرة تستجيب لأهداف التحليل المالي.

وعلى الرغم من هذا إلا أنه يجب استعمالها بحذر شديد، لأن التحليل بواسطة النسب ليس الا مرحلة أولية، فهي لا تعطي للمسیر إلا جزء من المعلومة التي هو في حاجة اليها من أجل اتخاذ القرار.¹

المطلب الثالث: أنواع نسب التحليل المالي

عند تحليل الوضع المالي يمكن استخدام عدد ضخم من المعايير و النسب المختلفة نظرا لاختلاف المؤسسات، باختلاف فروع نشاطها وأحجامها وانتماءاتها القانونية ، حيث يؤدي الى التفاوت في أهمية نفس النسبة من مؤسسة لأخرى، و يمكن تصنيف النسب المالية الى أربعة مجموعات رئيسية هي:

¹ اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيدها قراراتها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008، ص 38-39.

أولاً: نسب السيولة

تبين هذه النسب قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها قصيرة الاجل بما لديها من نقدية واصلول اخرى يمكن تحويلها الى نقد في فترة زمنية قصيرة ¹.

وتستعمل هذه النسب في الحكم على مدى قدرة المؤسسة في مواجهة التزاماتها قصيرة الاجل، و بالتالي فهي تقيس وضعية المؤسسة من حيث توازنها المالي قصير الاجل، أي انها تهدف الى تحليل وتقييم مركز رأس المال والتعرف على درجة تداول عناصره، ومن المستحسن أن تكون هذه النسبة أكبر من 0.5 لتكون المؤسسة في وضعية جيدة، وتقاس سيولة المؤسسة من خلال هذه النسب:

1-نسبة التداول: وهي من اقدم النسب واشهرها وأكثرها انتشارا او هي النسبة الاولى التي تدرس لقياس قدرة المؤسسة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الاجل بسرعة ودون اية اعباء اضافية ،وتحسب هذه النسبة كما يلي: (الاصول المتداولة/ الخصوم المتداولة)*100، والمعيار النمطي لهذه النسبة هو (2:1).²

$$\text{نسبة التداول: } \frac{\text{الاصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

2-نسبة السيولة السريعة: و تقاس هذه النسبة من خلال حاصل قسمة الاصول المتداولة مطروحا منها المخزون على الخصوم المتداولة ، وسبب استبعاد المخزون عند احتساب نسبة السيولة السريعة يأتي من عاملين:

- هناك عدة اصناف من المخزون لا يمكن بيعها بسهولة لأنها تكون مكملة لأصناف أخرى.

¹ محمد المبروك ابو زيد، التحليل المالي شركات وأسواق مالية، ط2 ، دار المريخ للنشر، السعودية، 2009، ص 129.

² منير شاكر محمد وآخرون، تحليل مالي مدخل صناعة القرار، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص72.

- المخزون عادة ما يتم بيعه بالدين، وهذا يعني أنه يتحول الى ذمم مدينة قبل أن يتحول الى نقد.¹

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

3 -نسبة السيولة الحالية: تقيس المدى الذي يمكن فيه تغطية وسداد الالتزامات الجارية قصيرة الاجل بواسطة الاصول المتداولة و تتراوح القيمة النموذجية لها بين 0.2-0.6 ، و تحسب وفق العلاقة التالية:²

$$\text{نسبة السيولة الحالية} = \frac{\text{القيم الجاهزة}}{\text{الديون القصيرة الأجل}}$$

ثانيا: نسب تحليل النشاط

وهي النسب التي تبين كفاءة المؤسسة سواء في تحصيل الحقوق او في استغلال مواردها أحسن استغلال، ولقياس هذه الكفاءة يتم اجراء المقارنات بين المبيعات ومستوى الاستثمار في عناصر الموجودات وتقتضض هذه النسب وجود نوع من التوازن بين المبيعات والأصول³.

ليس هناك معدل معياري لهذه النسب ومن أجل الاستفادة منها فإنه يجب مقارنة النسبة المتحصل عليها مع نسبة القطاع التي تنتمي اليه المؤسسة.

و تتمثل هذه النسب في ما يلي:

¹ محمد صالح السباع وآخرون، «فعالية المراجعة الداخلية في تقييم وتحسين الأداء المالي»، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لحضر الوادي، 2017، ص48

² المرجع السابق، ص49

³ محمد نجيب دباش، طارق قدوري، اثار تطبيق النظام المحاسبي المالي على الممارسة المحاسبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 05-06/05/2013، ص8.

1- معدل دوران صافي رأس المال العامل: ويقيس هذا المعدل مدى كفاءة الادارة في

استغلال الاصول السائلة التي تحتفظ بها ويتم احتساب هذا المعدل كما يلي:¹

$$\text{معدل دوران صافي رأس المال العامل} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة}}$$

2- معدل دوران اجمالي الأصول: يشير هذا المعدل الى مدى فعالية استخدام المؤسسة

لأصولها في خلق المبيعات وكلما زاد معدل دوران اجمالي الأصول كلما زادت فعالية

استخدام الأصول، وهذا المقياس له أهمية كبرى لإدارة المؤسسة كونه يعطي مؤشر عن

جدوى المالية لعمليات المؤسسة ويحسب كما يلي:²

$$\text{معدل دوران اجمالي الأصول} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{اجمالي الأصول}}$$

3- معدل دوران اجمالي الأصول الثابتة: وهو يقيس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام

اصولها الثابتة في تحقيق المبيعات، حيث يدل انخفاض هذا المعدل اما على زيادة

الاستثمار في الأصول الثابتة أو وجود طاقة معطلة ، ويمكن احتساب هذا المعدل

كالتالي:³

¹ مفلح محمد عقل، مقدمة في الادارة المالية والتحليل المالي، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص341.

² سقار وحيد، استخدام البنوك التجارية للنسب المالية في اتخاذ القرار التمويلي، مذكرة مقمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد العربي بن مهيدي ام البواقي، 2018، ص27.

³ نفس المرجع السابق، ص30.

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

4- معدل إجمالي الأصول المتداولة: يحدد هذا المعدل مدى كفاءة إدارة المؤسسة في استخدام الأصول المتداولة في توليد المبيعات، ويتم حساب هذا المعدل وفق العلاقة التالية:¹

$$\text{معدل دوران إجمالي الأصول المتداولة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الأصول المتداولة}}$$

ثالثاً: نسب المديونية

يشير وضع المديونية في المؤسسة الى كمية استخدام أموال الآخرين في خلق الأرباح ، أي المدى الذي ذهبت اليه إدارة المؤسسة في الاعتماد على الغير لتمويل احتياجاتها وتتمثل هذه النسب في:²

1-نسبة الديون الى إجمالي الأصول: ويعبر عن ذلك الجزء من الاصول الذي تم تمويله من الدائنون، وكلما زادت هذه النسبة كلما زادت كمية المبالغ التي تستخدمها المؤسسة من أموال الجمهور لخلق الأرباح، ويتم احتساب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة الديون إلى إجمالي الأصول} = \frac{\text{إجمالي الخصوم}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

2-نسبة الخصوم المتداولة الى حقوق الملكية: تبين هذه النسبة مقدار التمويل الذي تم عن طريق الخصوم المتداولة مقارنة مع حقوق الملكية ، فإذا كانت مساهمة أموال

¹ سقار وحيد، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² أحمد السباع وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 51.

الملكية أقل من ذلك سيحجم أصحاب الديون طويلة الأجل عن المساهمة في تمويل هذه المؤسسة و بالتالي نسبة الخصوم المتداولة ستكون مرتفعة و هذه النسبة يمكن ان تكون مؤشرا على درجة الخطورة لدى المؤسسة ويمكن احتساب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة الخصوم المتداولة الى حقوق الملكية} = \frac{\text{الخصوم المتداولة}}{\text{حقوق الملكية}}$$

3-نسبة حقوق الملكية الى الأصول الثابتة: و تقيس هذه النسبة مدى مساهمة أموال الملكية في تمويل الأصول الثابتة، حيث كلما كانت النسبة منخفضة دل ذلك على مزيد من الخطر سيواجه المنشأة من جهة الدائنين، ويمكن احتساب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة حقوق الملكية الى الأصول الثابتة} = \frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{صافي الأصول الثابتة}}$$

رابعاً: نسب الربحية

تعد هذه النسب واحدة من الاتجاهات الصعبة للشركة كمفهوم للقياس، حيث تعبر عن التضحية بأرباح حالية من أجل الحصول على أرباح أكبر في المستقبل، وهناك أربعة نسب منبثقة من هذه الطريقة هي:¹

1- هامش الربح الاجمالي: و يقيس هذا المؤشر المبلغ المتبقي (كنسبة مئوية) من كل دينار بعد دفع المؤسسة لأثمان بعضها و كلما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك أفضل و كذلك يدل على تكلفة نسبية اقل للبضاعة المباعة والعكس صحيح ، وتحسب هذه النسبة كما يلي:

¹ بن مالك عمار، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص 43.

$$\frac{\text{هامش الربح الاجمالي} = \text{النتيجة الإجمالية}}{\text{صافي المبيعات}}$$

2- هامش الربح الصافي: وتقيس المبلغ المتبقي من كل دينار من المبيعات بعد دفع التكاليف والمصروفات ، و تمثل هذه النسبة الربح الصافي المكتسب من كل دينار مبيعات ، حيث كلما كان الهامش مرتفع كلما كان وضع المؤسسة افضل ويستخدم لقياس مدى نجاح الشركة، وتحسب كما يلي:

$$\frac{\text{هامش الربح الصافي} = \text{صافي الأرباح بعد الضرائب}}{\text{صافي المبيعات}}$$

3-نسبة العائد الى حق الملكية: تعتبر هذه النسبة أحد أهم النسب المالية التي يتم تداولها في سوق الأوراق المالي كونها تعكس ربحية السهم الواحد ، و كلما كانت هذه النسبة مرتفعة كلما كانت تعويضا كافيا للملاك ، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{نسبة العائد إلى حق الملكية} = \text{صافي الأرباح بعد الضرائب}}{\text{حقوق الملكية}}$$

4-العائد على اجمالي الاصول: تعبر هذه النسبة عن قدرة المؤسسة على استخدام أصولها في توليد الربح ، و كلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على كفاءة المؤسسة في استغلال أصولها، ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\frac{\text{العائد على إجمالي الأصول} = \text{الأرباح الصافية بعد الضريبة}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

المطلب الرابع: أسس التحليل المالي بالنسب

هناك مجموعة من القواعد والأسس التي يجب على المحلل المالي أخذها بعين الاعتبار عند العمل على استخدام النسب كطريقة لإعداد التحليل المالي المطلوب، تتمثل هذه الأسس في:¹

- **تحديد الهدف من عملية التحليل بوضوح:** لا بد على المحلل المالي أن يتعرف على الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه من عملية التحليل، وتحديد الهدف بدقة يساعد على فهم المحلل لطبيعة عمله، واختياره للتسلسل المنطقي الصحيح لعملية التحليل.
- **تحديد نطاق البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التحليل:** يجب على المحلل المالي أن يستند الى الهدف المراد تحقيقه من أجل تحديد مصادر البيانات التي يستعين بها والقوائم المشمولة ، وتحديد الفترة المالية الخاضعة لعملية التحليل.
- **تحديد الحد الأدنى و الأقصى المقبول لكل نسبة:** تعد نتيجة النسبة المحسوبة دلالة واضحة على طبيعة ما تمثله من عناصر أو نشاطات المؤسسة، لكن ليس بالضرورة دائما أن يدل ارتفاع النسبة على مستوى جيد في جميع الأحوال ، لذلك لا بد من وضع حدود تبين متى تكون النسبة مقبولة أو جيدة، ومتى تكون غير مقبولة.
- **وضع نسب معيارية للنسب المحسوبة:** يتم وضع نسب معيارية يمكن مقارنتها مع النسب المحسوبة لتحليل نشاطات المؤسسة، وبالتالي معرفة وضع المؤسسة نسبة الى الاوضاع المعيارية ، و يتم تفسير معاني النسب الخاصة بالمؤسسة بالمقارنة بالنسب المعيارية الموضوعة.
- **اختيار النسب التي تحقق الهدف من التحليل:** يتجاوز عدد النسب التي يمكن تركيبها العشرات ، و كل نسبة تؤدي الى تحقيق هدف يختلف عن الهدف الذي تؤديه النسبة الاخرى، لذلك يجب على المحلل أن يختار النسب التي تؤدي الى تحقيق الهدف من التحليل الذي يقوم به.

¹ اليمين سعادة، مرجع سبق ذكره؛ ص39-40

- **تركيب النسب الاضافية بطريقة منطقية:** عندما تكون هناك حاجة الى تركيب نسب لها وظائف خاصة بهدف التحليل فان هناك أسس تؤخذ بعين الاعتبار عند تركيبها وتتمثل في:
 - أ- يجب ان تؤدي النسب المركبة الى ايجاد علاقات وظيفية بين نشاطها للمؤسسة مثل علاقة صافي الربح مع المبيعات .
 - ب- يجب ان تؤدي النسب المركبة الى تقييم و تحليل العلاقة بين النشاطات مع بعض المؤشرات الاقتصادية
 - ت- يجب ان تتركب النسب بطريق تعمل على تحقيق اهداف محددة مثل نسبة الدخل الى حقوق المستخدمين بهدف إظهار عمليات المؤسسة في تحقيق عائد على اموال مستخدميها.

المبحث الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرارات الادارية

تعتبر عملية اتخاذ القرار الاداري جوهر النشاط الانساني، ومحور اهتمامه سواء على الصعيد الشخصي او الوظيفي حيث لا يكاد يخطو خطوة واحدة الا وتتطوي على قرار فنجد ان القرار يحل المشاكل كما انه ليس وليد الساعة وانما تعود جذوره الى القدم.

المطلب الاول: تعريف عملية اتخاذ القرارات الادارية

*يعرف القرار الاداري على انه جوهر العملية الادارية ، وهو عبار عن سلوك او تصرف واع منطقي وذو طابع اجتماعي ويمثل الحل او التصرف او البديل الذي تم اختياره على اساس المفاضلة بين عدة بدائل و حلول ممكنة و متاحة لحل المشكلة ، ويعد هذا البديل الاكثر كفاءة وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار.¹

*كما يعرف بانه ناتج عن عملية صنع القرار أي تلك المرحلة المتعلقة بانهاء عملية الاختيار والاستقرار على بديل واحد هو القرار ويصدر عن المسؤول الذي يملك السلطة والقدرة والمعلومات.²

*ان اتخاذ القرارات عملية مستمرة ويومية ، تتضمن كل المراحل الادارية بدءا بالتخطيط ومرورا بالتنظيم والتوجيه والرقابة، ففي العمل الاداري او غيره نتخذ جملة من القرارات تلقائيا او نتيجة للدراسات المسبقة في حالة الصواب او الخطأ، ولا نتحصر العملية فقط بالمدير العام او باقي المدراء بل في كافة المستويات وفي كل قسم حيث يتم التعامل وفقا لما تقتضي الحالة.³

¹ هاجر بكاري، مصداقية المعلومات المحاسبية ودورها في اتخاذ القرارات الادارية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2014، ص26

² محمد سميح محمد الوداية، علاقة نظم المعلومات الادارية بجودة القرارات الادارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الازهر، غزة، 2015، ص43

³ حسن على مشرقي ، نظرية القرارات الادارية، ط1، مدخل كمي في الادارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1997،

المطلب الثاني: اهمية عملية اتخاذ القرارات الادارية

تعتبر القرارات الادارية وسيلة علمية وفنية وعملية حتمية ناجحة لتطبيق وتنفيذ السياسات و الاستراتيجيات العامة في المؤسسة ولتحقيق أهدافها المنشودة، تلعب القرارات الادارية دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الادارية.

وتكمن هذه الاهمية في النقاط التالية:¹

- تكشف عن سلوك ومواقف المسؤولين الاداريين وتكشف عن القوى العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على متخذي القرارات الادارية، ما يسهل عملية رقابتها والتحكم فيها.
- تعتبر وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء الاداريين في القيام بالوظائف والمهام الادارية المطلوب انجازها.
- تعتبر ميدانا واسعا للرقابة الادارية على النشاط الاداري.
- تعتبر وسيلة قانونية هامة وناجحة لتحقيق مهام الوظيفة الادارية.
- تمنح امتياز من الامتيازات المقررة والممنوحة للإدارة لتحقيق المصلحة العامة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الادارية

تتأثر القرارات المتخذة عادة بالعديد من العوامل سواء كانت تلك القرارات فردية أو جماعية، وقد تترك تلك العوامل أثارها على القرارات المتخذة لفترة زمنية طويلة لذا يتوجب على متخذ القرار اذا ما وجد أن هناك بعض العوامل التي تؤثر سلبا على قراره أو تمنعه و تحد من حريته في اتخاذ القرار السليم الذي يمتاز بالرشد، ومن أهم هذه العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار ما يلي:²

1-تأثير البيئة الخارجية: إن المنظمة تشكل خلية من خلايا المجتمع فهي تتأثر به مباشرة

أو بطريقة غير مباشرة ومن أهم الظروف التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار ظروف

¹ سهام عزى، دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الادارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012، ص 18-19.

² بلحاج فتيحة، الأسس العلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07، الجزائر، 2016، ص 275-276.

اقتصادية، سياسية، اجتماعية، تقنية، والقيم والعادات ويضاف اليها مجموعة القرارات التي تتخذها المنظمات الاخرى في المجتمع سواء كانت منافسة للتنظيم أو متعاملة معه، إذ أن كل قرار يتخذ في منظمة ما لا بد أن يتأثر ويعمل ضمن إطار القرارات التي اتخذتها المنظمة الأخرى كالمؤسسات والوزارات والتنظيمات المتعددة.

2- تأثير البيئة الداخلية: يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المنظمة من حيث حجم المنظمة ومدى نموها و عدد العاملين فيها والمتعاملين معها و يظهر هذا التأثير بنواح أساسية متعددة ترتبط الناحية الأولى بالظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار وترتبط الناحية الثانية بتأثيره على مجموعة الأفراد في المنظمة ، أما الناحية الثالثة فتتعلق بالموارد المالية والبشرية والفنية.

و من العوامل البيئية التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة العلاقات الانسانية السائدة وإمكانات الأفراد و قدراتهم ومدى تدريبهم و توافر مستلزمات التنفيذ المادية المعنوية والفنية.

3- تأثير متخذ القرار: تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية و مكونات شخصيته و أنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الاجتماعية و الاقتصادية، مما يؤدي الى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة و الحذر و التسرع والتهور، وكذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار و ما اكتسبه من خبرات ومهارات ما يملك من ميول وانفعالات تؤثر في اتخاذ القرار.

4- تأثير ظروف اتخاذ القرار: ويعد التردد في اتخاذ القرار من العوامل التي تعيق إصدار القرارات السليمة في الوقت المناسب مما يؤثر على المشكلة وفعالية حلها، وسبب التردد في اتخاذ القرار هو علاقة القرارات بالمستقبل الذي يتميز بعدم القدرة على تحديد ما

سيحدث فيه بشكل دقيق، مما يؤدي الى اتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد أو التأكد أو تحت درجة المخاطرة و الظروف المتغيرة.¹

المطلب الرابع: مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية

تمر عملية اتخاذ القرارات الادارية بعدة مراحل متكاملة ومتسلسلة، كل مرحلة تحتاج الى عدة خطوات وإجراءات وذلك بهدف الوصول إلى قرارات سليمة، وفيما يلي سيتم التطرق لكل مرحلة بالتفصيل:²

1- الوعي بالمشكلة والتعرف عليها: تعتبر عملية تحديد المشكلة أول عملية لتكوين القرارات

الادارية ، ولكي تحدد مشكلة ما من المشاكل لابد من محاولة التعرف عليها أولاً ثم تشخيصها ودراستها للتعرف على الحلول والبدائل اللازمة لحلها.

2- تحديد الأهداف: تتمثل المرحلة الموائية بعد التعرف على المشكلة، وذلك من خلال

تحديد الانجازات والنتائج التي يسعى صانع القرار الى تحقيقه، ولا تعتبر عملية اتخاذ القرار هدفا بحد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق هدف معين، فلا يمكن قياس نجاح عملية اتخاذ القرار بدون تحديد الأهداف التي تعتبر في حد ذاتها معايير للقياس، كما أن هذه المرحلة تساعد على فرز المعلومات، ما يقودنا الى المرحلة الموائية والمتمثلة في جمع البيانات والمعلومات.

3- جمع البيانات والمعلومات: ما يميز هذه المرحلة هو جمع الحقائق والمعلومات حول

المشكلة وأهدافها والبدائل المختلفة على الرغم من أن الحصول على البيانات والمعلومات هو أول الأمور الضرورية في اتخاذ القرار الاداري، الا انه لا يمكن تحقيق ذلك الا بعد تحديد المشكلة و الاهداف المتعلقة بها، مما يساعد على استبعاد البيانات الغير ضرورية.

1 مويحي الياس، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 48.

² سهام عزي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

4- تحليل البيانات والمعلومات: عند الحصول على المعلومات يجب تحليلها بدقة وفحصها

لتحديد الأنماط التي قد تشير الى خطأ في تصنيفها أو عرضها ، كما لا يمكننا توفير معلومات كاملة لبناء قرار ما بسبب ارتفاع تكلفة الحصول عليها أو لضياع الوقت.

وعلى هذا فمن أجل الحصول الى قرارات ادارية سليمة علينا معرفة المعلومات الناقصة لتحديد مدى المخاطرة والدقة التي يحملها القرار في الحلول المقترحة، كما يلجأ صانع القرار الى اعادة صياغة هذه المعلومات بصورة تخدم الهدف المنشود.

5- وضع البدائل المناسبة: إن من شأن تحليل المشكلة أن يتولد عنه مجموعة من الحلول

والتي تمثل البدائل التي تتميز بسمتين هما:

- أن يسهم البديل بدرجة ما في حل المشكلة.
- أن يكون ممكنا من الناحية العلمية أو التنفيذية.

6- تقييم البدائل: تتطلب هذه المرحلة دراسة كاملة عن كل بديل والتي تتضمن تحديد

النتائج الإيجابية والسلبية وفق معايير محددة مثل إمكانية التنفيذ، مناسب الوقت، مدى استجابة المرؤوسين، الزمن الذي يستغرقه تنفيذ بديل ما.

تعد هذه المرحلة صعبة جدا قياسا بالمراحل السابق لأنها تتطلب التنبؤ بحوادث المستقبل والظروف والعوامل التي تؤثر على القرار، ما تعيد في تقليص عدد البدائل وذلك بعد طرح وإهمال البدائل التي لا تحقق الحد الأدنى مع المعايير الموضوعية، وهذا يوفر وقتا أكثر لاتخاذ القرار المناسب.¹

7- اختيار البديل المناسب: تعتبر مرحلة الاختيار النهائي للبدائل المتاحة لحل المشكلة من

أهم الخطوات التي يوليها متخذي القرار جل اهتمامهم، فبعد أن تكون الاحتمالات المتعلقة بالبدائل المطروحة قد حددت، وبعد أن تكون الصورة العامة لكل حل بديل قد تبلورت واتضحت معالمها في ذهن متخذ القرار، تأتي عملية الترجيح أو الاختيار لأحد البدائل في ضوء الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من جهة ودرجة المعرفة والخبرة السابقة من جهة أخرى.

¹ محمد سميح محمد الوداية، مرجع سبق ذكره ص 54.

وقبل اتخاذ قرار باختيار هذا البديل دون غير من البدائل يجب أن تخضع عملية التقييم الى مراجعة من حيث مدى دقة المعلومات التي يستند عليها القرار، وهل يرتبط القرار بأهداف المؤسسة، وهل تم تقييم جميع البدائل، وهل توجد معلومات جديدة قد تؤثر على الاختيار النهائي للبديل، فإذا تمت هذه المراجعة يتم اختيار القرار النهائي، وهذه العملية ليست بالسهلة ولكن توجد هناك بعض المعايير التي يمكن استخدامها للمساعدة على اختيار أفضل حل بين الحلول المحتملة.¹

8- التنفيذ: إن مجرد اتخاذ قرار لا يكفي لوضعه موضع التنفيذ الفعلي، بل ينبغي أن يعرف بأمره كل من له علاقة تنفيذية به، وتتوقف فعالية القرار على فعالية نظام الاتصالات داخل المنظمة وحتى يمكن تنفيذ القرار لابد من تحديد الهدف أو الأهداف التي يجب تحقيقها ومراعاة أن يتم تنفيذ القرار في إطار سياسات المنظمة وبذلك لا تكون هناك معوقات تتعلق بالتنفيذ أو تتعارض مع سياسات المنظمة، كما يتطلب الأمر تحديد للأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ان التنفيذ الصحيح للقرار يتطلب تخطيط جيد له عدة خطوات تتمثل في:

- تحديد كيف ستبدو الأشياء عند الانتهاء من تنفيذ القرار.
- تحديد الخطوات أو خريطة التدفق والخطوات الضرورية لإنجاز القرار.
- وضع قائمة بالموردين والأنشطة المطلوبة لتنفيذ كل خطوة.
- تحديد الوقت المطلوب لكل خطوة.
- تحديد الأفراد المسؤولين عن كل خطوة.²

9- المتابعة والتقويم: يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن نتائج، وعندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فعاليتها.¹

¹ رزوق مريم، أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، ذكرمة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2012، ص101.

² أ.د/ أحمد إبراهيم عبد الهادي، الإدارة-الأسس والمبادئ العلمية، <https://kenanaonline.com> آخر زيارة للموقع في 2019/02/27، بتوقيت 18:58.

والشكل الموالي يمثل جملة المراحل السابقة:

الشكل 1: مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية



المصدر: رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، دار الناهج، عمان، 2008، ص 32

¹ هاجر بكاري، مرجع سبق ذكره

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق نلاحظ أن نسب التحليل المالي تعتمد عليها المؤسسات وذلك لتقييمها وإعطائها صورة كاملة وواضحة حول وضعيتها المالية، مما يساعدها في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة ، و لهذا فنسب التحليل المالي تعتبر تقنية من تقنيات الإدارة الحديثة و وسيلة للتخطيط المالي وتقييم وضع المؤسسة، بحيث تقوم نسب التحليل المالي بترجمة المعطيات المالية والوثائق المحاسبية للوصول الى استنتاج يمكن من وضع تقييم مالي دقيق لاتخاذ القرارات المناسبة بهدف تحسين وتطوير الأداء المالي.

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية لأثر استخدام نسب التحليل المالي على اتخاذ القرارات

الإدارية بمؤسسة سونلغاز - بالوادي-

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصل الأول الى الاسس النظرية لنسب التحليل المالي ودورها في اتخاذ القرارات الادارية وذلك من خلال عرض اهم النسب المالية الشائعة والاكثر استخداما في تقييم اداء المؤسسة والتعرف على حقيقة الوضع المالي لها، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة سونلغاز بالوادي باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري محاولين التعرف على الوضع المالي لها ، و من اجل الوصول الى الهدف سيتم التطرق في هذا الفصل الى التعريف بالمؤسسة بالإضافة الى تحليل الوثائق المحاسبية لها وذلك باستخدام نسب التحليل المالي.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز - الوادي-

المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري تأسست بمرسوم رقم 59-69 في تاريخ " 28 جويلية 1969 " ، وهي مؤسسة تشرف على إنتاج وتوزيع ونقل الكهرباء ولقد أمتت بعد الاستقلال.

ولها أربعة مديريات عامة للتوزيع (شرق- غرب- وسط- الجزائر العاصمة) ويتم التوزيع وفق قنوات ثانوية، وموردها المالي يكون أغلبه من الزيائن وتصل قدرتها الكهربائية بالنسبة للضغط الضعيف 220-380 فولط و في الغاز 20 ملي بار حتى أقل من 4 ملي بار، و الضغط العالي أكثر من 30 كيلو واط والغاز أكثر من 4 ملي بار ويرمز للشركة بـ (SDS) ومديرية الوسط تتكون من 13 مديرية منها: الوادي - تيزي وزو - الأغواط - البويرة - ورقلة - بسكرة.

وفي فترة سابقة كانت منطقة الوادي تتزود بالطاقة الكهربائية من وكالة تابعة لمركز التوزيع ببسكرة، ونظرا للكثافة السكانية تقرر انشاء مركز توزيع خاص بالمنطقة وذلك في أواخر الثمانينات بخلق مندوبية تسمى "المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز".

وفي عام 1992 تحولت المندوبية الى مركز توزيع الذي هو عبارة عن مؤسسة تعمل على مستوى الولاية وينقسم هذا الاخير الى ثلاث وكالات (الوادي، المغير، الدبيلة) .

المطلب الثاني: مهام و وظائف المؤسسة

أولا: مهامها

- تسيير المشتركين (الكهرباء و الغاز).
- تسيير المنشآت الكهربائية والغازية.
- تطوير منشآت الطاقة.
- تمثيل المؤسسة على مستوى الولاية والاتصال بالسلطات.

ثانيا: وظائف المؤسسة

لهذه المؤسسة ثلاث وظائف منهاوظيفتين تقنيتين و وظيفة تجارية

1- الوظائف التقنية: للقيام بإنجاز وتطبيق بحوث في مجال الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة في المجالات المذكورة.

2- الوظائف التجارية: و تتمثل في بيع الطاقة للمستهلكين وتحقيق رغباتهم.

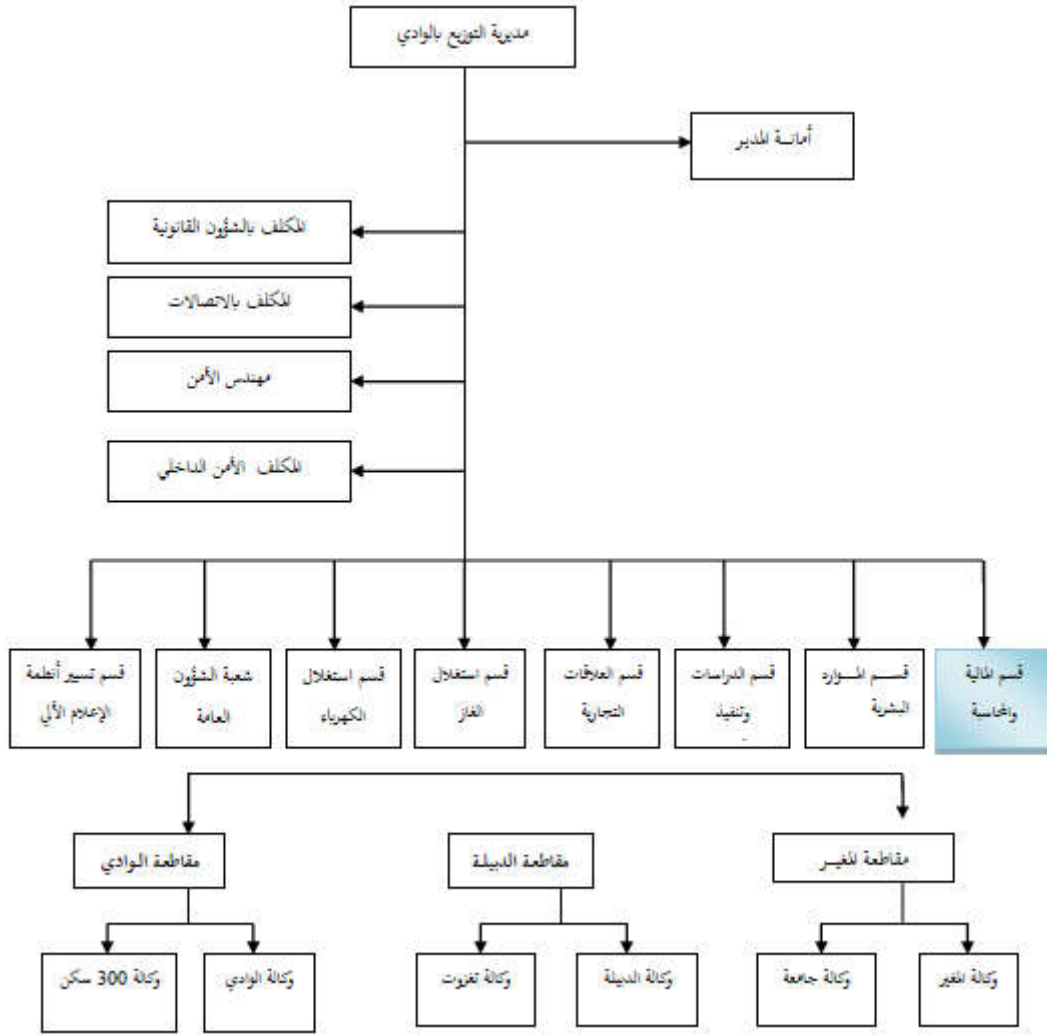
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

مركز التوزيع هو مستوى يمثل منطقة التوزيع التي بدورها تمثل مديرية التوزيع وينقسم مركز التوزيع بالوادي الى ثلاث وكالات (وكالة الوادي، وكالة الدبيلة، وكالة المغير) .

- فهي عبارة عن خلايا مصغرة للتوزيع، وهي وسيلة مستعملة من أجل ضمان عدة وظائف منها:

- وظائف خاصة بالزيائن (كشوفات تسديدات)
- وظائف خاصة بالكهرباء (شبكات الكهرباء)

الشكل 2: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالوادي



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

*شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

حيث أن مديرية التوزيع بالوادي متفرعة من شجرة مكونة من مدير التوزيع و 08 أقسام:

- قسم المالية والمحاسبة، قسم الموارد البشرية، قسم الدراسات تنفيذ الأشغال، قسم تسيير أنظمة الاعلام الآلي، قسم استغلال الكهرباء، قسم استغلال الغاز، قسم العلاقات التجارية.

- المدير العام: ويتمثل دوره في الإشراف على جميع العمليات التي يقوم بها الفرع والمصادقة عليها، ويقوم بدراسة جميع التقارير وتحليلها وتقديم نسخ منها للسلطات

العليا، ويتمثل دوره كذلك في مراقبة اداء العمال لعملهم وهو يمثل الفرع في المديرية
الجهوية و المؤسسة الأم.

المكلف بالشؤون القانونية: ولقد كان عبارة عن قسم تابع لقسم الوسائل ثم تغير وأصبح قسم
مستقل يعمل على حل الخلافات بين الموظفين وله عدة أدوار أخرى منها: مساعدة الهياكل في
ادارة المشاكل القانونية للمؤسسة، متابعة تنفيذ قرارات المحاكم...الخ.

المكلف بالاتصالات: وتتمثل مهامه في ما يلي:

تطوير وتنظيم المعلومات للجمهور والعملاء الذين يستخدمون وسائل الاعلام المناسبة ،
استنادا الى سياسات وضعتها الشركة، المشاركة مع الادارة العليا للشركة، اقتراح الموضوعات
على الدعاية والمعلومات استنادا الى ملاحظات العملاء المحليين ، المحافظة على علاقات
وثيقة مع وسائل الاعلام (تلفزيون، راديو، صحف...).

مهندس الأمن: وتكمن مهامه في ما يلي:

جعل جدل زمني للزيارات مع برنامج التوعية، تحضير الاجتماعات نيابة عن المدير، تنفيذ
جميع المبادئ التوجيهية ومتطلبات السلامة، نشر سجلات نوع الاصابة، وضع برنامج سنوي مع
الاجراءات، المشاركة في التنبؤات معدات السلامة.

المكلف بالأمن الداخلي: تتمثل مهامه في ما يلي:

اتباع جميع جوانب السلامة الداخلية لتوزيع الكهرباء والغاز (الدوائر) وكذلك الانقسامات
ومكاتب المبيعات بشكل دائم، ابلاغ المديرية العامة بانتظام مساعد EIS عن حالة EIS خلال
أراضي الاقليمية ، انشاء حسابات المقمة في الوقت الحقيقي عند الأحداث التي تؤثر على EIS .
اجراء عمليات تفتيش دورية لهياكل التوزيع في ظل الاتجاه للتحقق من حالة الجهاز للأمن
الداخلي.

المبحث الثاني: دور النسب المالية في اتخاذ القرارات الادارية لمؤسسة سونلغاز -الوادي-

المطلب الأول: دراسة و تحليل النسب المالية للمؤسسة

سنتطرق في هذا المطلب الى دراسة اهم النسب المالية للمؤسسة للتعرف على الوضعية المالية لها.

جدول رقم 01 : نسب السيولة

النسبة	العلاقة	2014	2015	2016
نسبة التداول	الاصول المتداولة / الخصوم المتداولة	2.86	1.68	1.34
نسبة السيولة السريعة	(الاصول المتداولة - المخزون) / الخصوم المتداولة	2.86	1.68	1.34
نسبة السيولة الحالية	القيم الجاهزة / الديون القصيرة الاجل	0.21	0.32	0.05

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التحليل: من خلال النتائج المتحصل عليها من حساب نسب السيولة للسنوات الثلاثة نلاحظ أن:

- نسبة التداول: تدل على ان المؤسسة قادرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الاجل مع وجود هامش امان مقبول، كما نلاحظ انخفاض ملحوظ من سنة 2014 الى 2015 ثم ثبات نسبي للنسبة .
- نسبة السيولة السريعة: نلاحظ ان نسبة السيولة السريعة في 2014-2016 غير جيدة، الامر الذي يشكل خطر على المؤسسة في عدم قدرتها على سداد ديونها في اوقاتها المحددة، بينما في سنة 2016 كانت حسنة على العموم .
- نسبة السيولة الحالية: من خلال النتائج نجد ان هذه النسبة شهدت تذبذبا، حيث تتراوح القيمة النموذجية لهذه النسبة بين 0.2-0.6 نلاحظ من خلال الجدول ان سنتي 2014 و 2015 تقدر بـ 0.21 و 0.32 وتشير هذه النسب الى احتفاظ المؤسسة بقدر معقول من النقدية وهذا ما يشير الى ان المؤسسة لا تجد صعوبة في مواجهة التزاماتها

المستحقة، أما سنة 2016 حققت نسبة ضعيفة أي عن المؤسسة معرضة لصعوبات مالية عكس السنتين الفاتتتين.

جدول رقم 02: نسب النشاط

2016	2015	2014	العلاقة	النسبة
0.29	0.26	0.28	صافي المبيعات / اجمالي الاصول	معدل دوران اجمالي الاصول
0.33	0.31	0.32	صافي المبيعات / الاصول الثابتة	معدل دوران اجمالي الاصول الثابتة
2.06	1.75	1.94	صافي المبيعات / الاصول المتداولة	معدل دوران اجمالي الاصول المتداولة

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التحليل:

بالنسبة لمعدل دوران اجمالي الاصول نلاحظ من خلال الجدول ان المعدلات المتحصل عليها خلال السنوات الثلاثة كانت ضعيفة جدا كلها في معدل 0.2 ويدل هذا الانخفاض على ان المؤسسة لديها تراجع كبير في ادائها وان كل دينار مستثمر في المؤسسة تخسر قيمة 0.2 من المبيعات، مما يدل على ان المؤسسة ليس لديها كفاءة في ادارة ممتلكاتها.

بالنسبة لمعدل دوران الاصول الثابتة نلاحظ ان المعدلات كلها منخفضة وتتراوح في معدل 0.3، كما نرى تذبذب نسبي في السنوات الثلاثة وهذا يعني الاداء التشغيلي للمؤسسة في تذبذب.

بالنسبة لمعدل دوران الاصول المتداولة نلاحظ هناك تذبذب في المعدلات المتحصل عليها في سنة 2014 و 2016، كانت النسبة مقبولة أما في سنة 2015 هناك انخفاض في النسبة مما يدل على سوء تسيير المخزون.

جدول رقم 03: نسب المديونية

النسبة	العلاقة	2014	2015	2016
نسبة الديون الى اجمالي الاصول	اجمالي الخصوم / اجمالي الاصول	0.05	0.09	0.10
نسبة الخصوم المتداولة الى حقوق الملكية	الخصوم المتداولة / حقوق الملكية	0.05	0.10	0.12
نسبة حقوق الملكية الى الاصول الثابتة	حقوق الملكية / الاصول الثابتة	1.11	1.07	1.04

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التحليل:

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها لسنوات الدراسة أن نسبة الديون الى اجمالي الاصول زادت بنسبة ضعيفة وهذا ما يدل على ان المؤسس لديها اصول اكبر من التزاماتها.

بالنسبة لنسبة الخصوم المتداولة الى حقوق الملكية نلاحظ ارتفاع نسبي من سنة الى اخرى و هذا ما يدل على ان مساهمة الديون قصيرة الاجل تتراجع امام مساهمة حقوق المساهمين الامر الذي يعني ان المؤسسة قادرة على تمويل اصولها بالاعتماد على مصادرها الذاتية.

أما بالنسبة لنسبة حقوق الملكية الى الاصول الثابتة نلاحظ انخفاض مستمر خلال سنوات الدراسة مما يشير الى ان المؤسسة تعتمد على حقوق الملكية في تمويل اصولها الثابتة.

جدول رقم 04: نسب الربحية

النسبة	العلاقة	2014	2015	2016
هامش الربح	النتيجة الاجمالية / صافي المبيعات	0.14-	0.20-	0.11-

الاجمالي				
هامش الربح الصافي	صافي الارباح بعد الضرائب / صافي المبيعات	0.14-	0.20-	0.11-
نسبة العائد الى حق الملكية	صافي الارباح بعد الضرائب / حقوق الملكية	0.04-	0.06-	0.03-
العائد الى اجمالي الاصول	صافي الارباح بعد الضرائب / اجمالي الاصول	0.03-	0.05-	0.03-

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التحليل: من خلال النتائج المحسوبة نلاحظ ان كلها سالبة خلال سنوات الدراسة، وهذا يدل على عدم كفاءة المديرين في ادارة رقم الاعمال والتكاليف الكلية للمؤسسة.

المطلب الثاني: اتخاذ القرارات الادارية اللازمة

بعد دراستنا لمختلف النسب المالية للمؤسسة تشكلت لدينا صورة عن الوضعية المالية للمؤسسة التي يمكن تلخيصها في ان المؤسسة رغم استقلاليتها تواجه مشكل في عم استطاعتها تمويل اصولها بواسطة اموالها الخاصة ولتجنب التداعيات المالية والاقتصادية يمكن للمؤسسة اتخاذ القرارات الادارية اللازمة نذكر منها:

- تغيير السياسة المتبعة في تسيير المخزونات وذلك لان الانخفاض الملحوظ في معدل دوران الاصول المتداولة راجع الى سوء السياسة المتبعة.
- على المؤسسة اعادة النظر في سياسة التخزين وذلك من أجل الوصول الى النسبة النموذجية لأنه اذا ارتفعت نسبة سيولة التداول اكثر من 2 فانه يدل على ان الديون قصيرة الاجل غير كافية لتمويل اصولها المتداولة وهذا ما يجعل المؤسسة تلجأ الى الاموال الدائمة لتغطية هذا العجز مما تعد هذه السياسة بمثابة تجميد للأموال في الاصول الثابتة.
- على المؤسسة اعادة النظر في سياسة تحصيل مدينيتها لأنه من خلال النسب المتحصل عليها يظهر ان المؤسسة مبالغ في الاحتفاظ بحقوقها لدى الغير.

- يستلزم من الإدارة اما استغلال كل اصولها أو بيع جزء من الغير المستغل وذلك نسبة الى الانخفاض في معدل دوران الاصول الثابتة.

- العمل على الرفع من كفاءة الاداريين في استغلال رقم الاعمال و التكاليف الكلية للمؤسسة وذلك لان جميع نسب الربحية سالبة.

ومن هذا نجد أن متخذو القرارات يجب عليهم الاعتماد على التحليل باستخدام نسب التحليل المالي لاستطاعتهم اتخاذ القرار المناسب للمؤسسة وتحسين مستواها وادائها في المحيط الموجودة فيه، و لمساعدتهم في حسن اختيار البدائل المتوفرة لهم.

خلاصة الفصل:

من خلال القيام بتحليل الميزانية وحسابات النتائج باستخدام النسب المالية لمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة، تبين لنا وبشكل واضح أهمية استخدام نسب التحليل المالي في المؤسسة لأنها تقنية هامة و مساعدة للمسؤولين في فهم وضعية المؤسسة و خاصة لمتخذي القرارات لأنه يساعدكم على تحديد البديل الأفضل للمؤسسة وفي الوقت المناسب ، ومن هذا يمكن القول من خلال الدراسة أن وضعية المؤسسة غير جيدة نسبيا لان لها عجز في تمويل اصولها الثابتة عن طريق اموالها الخاصة ، بحيث يؤديها الى اللجوء الى مصادر خارجية و رغم هذا لها سيولة معتبرة وتتمتع بالاستقلالية المالية.

وبهذا نقول أن نسب التحليل المالي أداة هامة في ترجمة حالة و مستوى المؤسسة بشكل دقيق.

الخاتمة

في نهاية بحثنا ومن خلال دراستنا لموضوع استخدام نسب التحليل المالي كمعلومات ملائمة لاتخاذ القرارات الادارية لقد تمت معالجة الإشكالية في فصلين، فصل يعرف بالمؤسسة والآخر يدرس الجهة النظرية لكافة مصطلحات الموضوع، أما الجهة التطبيقية فهي عبارة عن دراسة ميدانية، وتشمل بذلك هذه الخاتمة ملخص عام للفصلين اللذان تضمنهما البحث، تتبعها نتائج الدراسة التطبيقية ونلخصها في ما يلي:

نتائج الدراسة:

من خلال تناولنا لهذا الموضوع توصلنا الى مجموعة من النتائج والتي تتمثل في:

- المؤسسة لها القدرة على تسديد كل التزاماتها.
- نلاحظ أن المؤسسة تتمتع نوعا ما من الاستقلالية المالية.
- المؤسسة قادرة على تمويل اصولها الذاتية.
- المؤسسة تعتمد على حقوق الملكية في تمويل اصولها الثابتة.
- نلاحظ سوء في تسيير المخزون.
- نلاحظ أن المؤسسة تعاني من عدم كفاءة المسيرين وضعف الاداء التشغيلي.

نتائج اختبار الفرضيات:

ومن خلال دراستنا سنقوم بالإجابة على الفرضيات المطروحة وقد توصلنا الى ما يلي:

- لتحديد الوضعية المالية للمؤسسة يتم التطرق الى ادوات التحليل المالي التي نذكر منها النسب المالية و غيرها من النسب المتعلقة بالتحليل المالي، وهذا ما يثبت صحة الفرضية.
- ان جودة المعلومات لا تكفي لاتخاذ قرار امثل، لان هذا يرجع أيضا الى مدى كفاءة واستغلال المدراء للمعلومة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

- نسب التحليل المالي أداة هامة في ترجمة حالة و مستوى المؤسسة بشكل دقيق مما يمكن متخذو القرار في اتخاذ قرارات كفؤة واختيار البدائل المثلى، وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

- لاتخاذ أي قرار في المؤسسة يقوم متخذي القرار بالاعتماد على نتائج نسب التحليل المالي، وهذا لمعرفة أي بديل من البدائل الواجب اتخاذه والذي يناسب حالة المؤسسة ويتمشى مع وضعيتها المالية، لكون نسب التحليل المالي تقوم بوصف حالة المؤسسة بكل دقة، ومن هذا ننفي هذه الفرضية.

التوصيات:

من خلال النتائج المتوصل اليها من خلال دراستنا لهذا الموضوع نقترح على المؤسسة بعض التوصيات:

- يجب أن تقوم بتغطية الاصول بواسطة الموارد الخارجية.
- تقوم بالاقتراض لتستطيع تمويل نشاطاتها.
- يمكن أن تلجأ الى التمويل الذاتي بزيادة الأصول الاقتصادية.

آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع استخدام نسب التحليل المالي كمعلومات ملائمة في اتخاذ القرارات الادارية، نأمل أن نكون بهذا فتحنا مجالا للقيام بدراسات أخرى أوسع من ذلك تمس بالتفصيل كل القرارات المتخذة في المؤسسة، وكذا توسيع المجال ليشمل كل نواحي مساهمات التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة ومن مختلف الجهات للوصول الى نتائج دقيقة وبالتالي اتخاذ قرارات سليمة وجيدة.

قائمة المراجع :

1- الكتب:

1. محمد الصيرفي، التحليل المالي وجهة نظر محاسبي إدارية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014.
2. محمد المبروك ابو زيد، التحليل المالي شركات وأسواق مالية، ط2 ، دار المريخ للنشر، السعودية، 2009.
3. منير شاكر محمد وآخرون، تحليل مالي مدخل صناعة القرار، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
4. مفلح محمد عقل، مقدمة في الادارة المالية والتحليل المالي، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
5. حسن على مشرقي ، نظرية القرارات الادارية، ط1، مدخل كمي في الادارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1997.

2- الرسائل و الأطروحات الجامعية:

1. أوراغ وناسة، أثر التحليل المالي على أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
2. سعد قديري وآخرون، انعكاس حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر، الوادي، 2017.
3. اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008.

4. محمد صالح السباع وآخرون، فعالية المراجعة الداخلية في تقييم وتحسين الأداء المالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2017.
5. سقار وحيد، استخدام البنوك التجارية للنسب المالية في اتخاذ القرار التمويلي، مذكرة مقمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد العربي بن مهيدي ام البواقي، 2018.
6. بن مالك عمار، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
7. هاجر بكاري، مصداقية المعلومات المحاسبية ودورها في اتخاذ القرارات الادارية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2014.
8. محمد سميح محمد الوداية، علاقة نظم المعلومات الادارية بجودة القرارات الادارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الازهر، غزة، 2015.
9. سهام عزي، دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الادارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012.
10. مويحي الياص، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
11. رزوق مريم، أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، ذكرة مقدمة لنيل شهدة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2012.

3- الدوريات والمجلات:

1. بلحاج فتيحة، الأسس العلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 07، الجزائر، 2016.

4- المؤتمرات والملتقيات والندوات:

1. محمد نجيب دباش، طارق قدوري، اثار تطبيق النظام المحاسبي المالي على الممارسة المحاسبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 05-2013/05/06.

5- المواقع الإلكترونية

1. أ.د/ أحمد إبراهيم عبد الهادي، الإدارة-الأسس والمبادئ العلمية، <https://kenanaonline.com>.

الملاحق

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2014	amort 2014	2014	2013
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Immobilisations corporelles					
Terrains		4 348 776,33		4 348 776,33	4 348 776,33
Agencements et aménagements de terrains		10 466 856,06	3 484 156,56	6 982 699,50	6 786 922,75
Constructions (Batiments et ouvrages		252 316 830,64	118 171 696,93	134 145 133,71	137 837 020,24
Installations techniques, matériel et outillage		16 335 482 941,52	5 071 619 110,49	11 263 863 831,03	7 655 344 909,90
Autres immobilisations corporelles		1 632 385 937,82	367 330 197,71	1 265 055 740,11	1 102 032 063,97
Immobilisations en cours		4 767 777 264,51		4 767 777 264,51	6 465 778 265,32
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
Impôts différés actif		0,00		0,00	0,00
TOTAL ACTIF NON COURANT		23 002 778 606,88	5 560 605 161,69	17 442 173 445,19	15 372 127 958,51
ACTIF COURANT					
Créances et emplois assimilés					
Clients		1 637 237 009,64	156 593 089,38	1 480 643 920,26	1 181 769 146,24
Stocks et encours		1 779 210,00		1 779 210,00	188 100,00
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		990 418 236,61	0,00	990 418 236,61	846 977 275,35
Impôts		218 320 415,77		218 320 415,77	461 095 009,51
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		220 771 522,25		220 771 522,25	115 115 235,03
TOTAL ACTIF COURANT		3 068 526 394,27	156 593 089,38	2 911 933 304,89	2 605 144 766,13
TOTAL GENERAL ACTIF		26 071 305 001,15	5 717 198 251,07	20 354 106 750,08	17 977 272 724,64

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2015	amort 2015	2015	2014
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Immobilisations corporelles					
Terrains		4 348 776,33		4 348 776,33	4 348 776,33
Agencements et aménagements de terrains		10 466 856,06	3 718 241,82	6 748 614,24	6 982 699,50
Constructions (Batiments et ouvrages		252 316 830,64	125 077 784,40	127 239 046,24	134 145 133,71
Installations techniques, matériel et outillage		19 888 743 835,84	5 707 346 304,73	14 181 397 531,11	11 263 863 831,03
Autres immobilisations corporelles		1 894 584 442,28	460 463 723,42	1 434 120 718,86	1 265 055 740,11
Immobilisations en cours		3 963 275 550,60		3 963 275 550,60	4 767 777 264,51
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		26 013 736 291,75	6 296 606 054,37	19 717 130 237,38	17 442 173 445,19
ACTIF COURANT					
Créances et emplois assimilés					
Clients		1 649 547 937,28	66 679 871,37	1 582 868 065,91	1 480 643 920,26
Stocks et encours		654 570,00		654 570,00	1 779 210,00
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		1 073 209 784,45	0,00	1 073 209 784,45	990 418 236,61
Impôts		161 046 167,64		161 046 167,64	218 320 415,77
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		660 756 290,42		660 756 290,42	220 771 522,25
TOTAL ACTIF COURANT		3 545 214 749,79	66 679 871,37	3 478 534 878,42	2 911 933 304,89
TOTAL GENERAL ACTIF		29 558 951 041,54	6 363 285 925,74	23 195 665 115,80	20 354 106 750,08

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2016	amort 2016	2016	2015
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Immobilisations corporelles					
Terrains		4 348 776,33		4 348 776,33	4 348 776,33
Agencements et aménagements de terrains		10 466 856,06	3 952 327,07	6 514 528,99	6 748 614,24
Constructions (Batiments et ouvrages		252 316 830,64	131 983 871,90	120 332 958,74	127 239 046,24
Installations techniques, matériel et outillage		21 250 956 133,57	6 393 176 075,93	14 857 780 057,64	14 181 397 531,11
Autres immobilisations corporelles		2 095 794 537,89	567 730 788,86	1 528 063 749,03	1 434 120 718,86
Immobilisations en cours		5 744 872 951,75		5 744 872 951,75	3 963 275 550,60
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		29 358 756 086,24	7 096 843 063,76	22 261 913 022,48	19 717 130 237,38
ACTIF COURANT					
Créances et emplois assimilés					
Clients		2 025 668 372,65	95 793 744,49	1 929 874 628,16	1 582 868 065,91
Stocks et encours		1 276 890,00		1 276 890,00	654 570,00
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		1 342 603 735,60		1 342 603 735,60	1 073 209 784,45
Impôts		158 791 335,25		158 791 335,25	161 046 167,64
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		139 640 335,40	0,00	139 640 335,40	660 756 290,42
TOTAL ACTIF COURANT		3 667 980 668,90	95 793 744,49	3 572 186 924,41	3 478 534 878,42
TOTAL GENERAL ACTIF		33 026 736 755,14	7 192 636 808,25	25 834 099 946,89	23 195 665 115,80

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2014	2013
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		161 622 411,46	161 622 411,46
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		- 33 884 806,93	- 33 884 806,93
compte de liaison**		15 256 780 756,17	13 179 123 898,34
TOTAL CAPITAUX PROPRES		15 384 518 360,70	13 306 861 502,87
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		39 365 905,53	35 532 843,25
Impôts (différés et provisionnés)		0,00	0,00
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		3 913 069 167,39	3 392 219 460,78
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		3 952 435 072,92	3 427 752 304,03
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		792 453 345,20	902 093 346,76
Impôts		9 576 250,46	25 524 979,88
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		215 123 720,80	315 040 591,10
Trésorerie passif		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		1 017 153 316,46	1 242 658 917,74
TOTAL GENERAL PASSIF		20 354 106 750,08	17 977 272 724,64

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2015	2014
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		161 622 411,46	161 622 411,46
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		- 33 884 806,93	- 33 884 806,93
compte de liaison**		16 627 026 771,59	15 256 780 756,17
TOTAL CAPITAUX PROPRES		16 754 764 376,12	15 384 518 360,70
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		46 099 792,17	39 365 905,53
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		4 326 228 735,01	3 913 069 167,39
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		4 372 328 527,18	3 952 435 072,92
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 870 058 148,03	792 453 345,20
Impôts		9 789 737,55	9 576 250,46
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		188 724 326,92	215 123 720,80
Trésorerie passif		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		2 068 572 212,50	1 017 153 316,46
TOTAL GENERAL PASSIF		23 195 665 115,80	20 354 106 750,08

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2016	2015
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		161 622 411,46	161 622 411,46
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		- 33 884 806,93	- 33 884 806,93
compte de liaison**		18 201 883 807,45	16 627 026 771,59
TOTAL CAPITAUX PROPRES		18 329 621 411,98	16 754 764 376,12
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		52 542 159,25	46 099 792,17
Impôts (différés et provisionnés)		20 568 190,00	0,00
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		4 765 644 679,47	4 326 228 735,01
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		4 838 755 028,72	4 372 328 527,18
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		2 273 394 243,42	1 870 058 148,03
Impôts		20 746 798,48	9 789 737,55
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		371 582 464,29	188 724 326,92
Trésorerie passif		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		2 665 723 506,19	2 068 572 212,50
TOTAL GENERAL PASSIF		25 834 099 946,89	23 195 665 115,80

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2014	2013
Ventes et produits annexes		5 643 298 236,56	4 755 810 764,45
Subvention d'exploitation		0,00	
Variations stocks produits finis et en cours		0,00	
I - Production de l'exercice		1 889 452 754,89	1 732 545 778,19
Achats consommés		- 28 077 314,52	- 23 220 469,39
Services extérieures et autres consommations		- 239 037 073,52	- 182 079 796,74
II - Consommation de l'exercice		- 1 391 726 114,85	- 1 233 051 647,91
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		497 726 640,04	499 494 130,28
Charges de personnel		- 573 196 491,86	- 545 287 431,73
Impôts, taxes et versements assimilés		- 105 130 930,11	- 90 545 383,68
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 180 600 781,93	- 136 338 685,13
Autres produits opérationnels		318 710 110,29	108 600 608,04
Autres charges opérationnelles		- 3 601 782,60	- 1 154 059,57
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 746 947 600,48	- 612 513 757,52
Reprise sur pertes de valeur et provisions		20 568 190,00	219 809 662,89
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 747 193 108,95	- 542 817 614,36
Charges financières		- 25 427,49	- 78 441,81
prestations fournies frais financiers		0,00	- 40 043 601,66
Prestations reçues frais financiers		- 66 669 783,38	0,00
VI - RESULTAT FINANCIER		- 66 695 210,87	- 40 122 043,47
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 813 888 319,82	- 582 939 657,83
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		5 982 576 536,85	5 084 221 035,38
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 6 796 464 856,67	- 5 667 160 693,21
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 813 888 319,82	- 582 939 657,83
Eléments extraordinaires (produits)		0,00	46 841,56
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		- 155 321 244,23	- 121 174 541,51
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 813 888 319,82	- 582 892 816,27

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2015	2014
Ventes et produits annexes		6 095 719 933,63	5 643 298 236,56
Subvention d'exploitation		0,00	
Variations stocks produits finis et en cours		0,00	
I - Production de l'exercice		1 659 946 565,70	1 889 452 754,89
Achats consommés		- 24 783 234,99	- 28 077 314,52
Services extérieures et autres consommations		- 242 671 194,46	- 239 037 073,52
II - Consommation de l'exercice		- 1 453 362 377,55	- 1 391 726 114,85
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		206 584 188,15	497 726 640,04
Charges de personnel		- 700 717 291,06	- 573 196 491,86
Impôts, taxes et versements assimilés		- 120 090 010,88	- 105 130 930,11
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 614 223 113,79	- 180 600 781,93
Autres produits opérationnels		201 420 410,97	318 710 110,29
Autres charges opérationnelles		- 20 376 997,94	- 3 601 782,60
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 766 928 162,47	- 746 947 600,48
Reprise sur pertes de valeur et provisions		179 946 064,33	20 568 190,00
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 1 183 615 483,34	- 747 193 108,95
Charges financières		- 1 249 770,57	- 25 427,49
Prestations reçues frais financiers		- 34 566 535,74	- 66 669 783,38
VI - RESULTAT FINANCIER		- 35 816 306,31	- 66 695 210,87
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 1 219 431 789,65	- 813 888 319,82
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 477 086 408,93	5 982 576 536,85
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 7 696 518 198,58	- 6 796 464 856,67
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 1 219 431 789,65	- 813 888 319,82
Eléments extraordinaires (charges)		- 390 880,00	0,00
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		- 163 844 564,44	- 155 321 244,23
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 1 219 822 669,65	- 813 888 319,82

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2016	2015
Ventes et produits annexes		7 366 669 087,58	6 095 719 933,63
Subvention d'exploitation		0,00	
Variations stocks produits finis et en cours		0,00	
I - Production de l'exercice		2 603 921 105,09	1 659 946 565,70
Achats consommés		- 57 907 215,85	- 24 783 234,99
Services extérieures et autres consommations		- 290 435 703,21	- 242 671 194,46
II - Consommation de l'exercice		- 1 717 398 559,12	- 1 453 362 377,55
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		886 522 545,97	206 584 188,15
Charges de personnel		- 784 230 600,91	- 700 717 291,06
Impôts, taxes et versements assimilés		- 143 822 763,46	- 120 090 010,88
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 41 530 818,40	- 614 223 113,79
Autres produits opérationnels		225 627 758,06	201 420 410,97
Autres charges opérationnelles		- 8 384 955,22	- 20 376 997,94
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 870 669 592,58	- 766 928 162,47
Reprise sur pertes de valeur et provisions		7 475,00	179 946 064,33
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 830 035 325,63	- 1 183 615 483,34
Produits financiers		10 508 834,36	0,00
Charges financières		- 538 655,06	- 1 249 770,57
Prestations reçues frais financiers		- 10 522 181,98	- 34 566 535,74
VI - RESULTAT FINANCIER		- 552 002,68	- 35 816 306,31
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 830 587 328,31	- 1 219 431 789,65
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		7 602 813 155,00	6 477 086 408,93
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 8 433 400 483,31	- 7 696 518 198,58
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 830 587 328,31	- 1 219 431 789,65
Eléments extraordinaires (charges)		0,00	- 390 880,00
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		- 135 085 192,49	- 163 844 564,44
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 830 587 328,31	- 1 219 822 669,65