



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



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبية

دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة مؤسسة عويمر لتغذية الأنعام والدواجن - الوادي -

تقرير تربص مقدم لاستكمال شهادة الليسانس (LMD) في العلوم المالية والمحاسبية
تخصص: مالية مؤسسة

إشراف الدكتور:
بن عمر محمد البشير

اعداد الطلبة:
حنكة محمد العيد
عطية سمية
غمام عمارة سليمة
مقرحي بشير

السنة الجامعية: 2017/2016



الشكر و تقدير



قال تعالى: " قل إن الفضل بيد الله يؤتیه من یشاء والله واسع عليم "

قال تعالى: " ولئن شكرتم لأزیدنکم "

نشكر الله العلي القدير الذي أعاننا بفضلہ على إتمام هذه المذكرة

إن لمن دواعي الإعتراف بالجميل أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل ونخص بالذكر الأستاذ المؤطر " بن عمر محمد البشير " على المجهودات التي قدمها لنا من إرشادات وتوجيهات وتابع بكل عناية مراحل البحث

كما نعيد بالشكر لكل عمال وموظفي مؤسسة عومر لتغذية النعام ودواجن

كما نتقدم بالشكر إلى كل عمال معهد علوم التسيير من أساتذة وإداريين وعمال وإلى كل الذين ساعدونا من قريب أو من بعد في إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

في الأخير نختتم شكرنا بكلام من المولى عز وجل " وبشر الذين آمنوا وعملوا الصالحات أن لهم جنات تجري من تحتها الأنهار " الآية 25 من سورة البقرة

" وأما الذين آمنوا وعملوا الصالحات فيوفیهم أجورهم والله لا یحب الضالین "

الآية 56 من سورة آل عمران

" إلا الذين آمنوا وعملوا الصالحات فلهم أجر غير ممنون " الآية 06 من سورة التين.

* صدق الله العظيم *

الإهداء

الحمد لله الذي لا يحمد على النعمة سواه، الحمد لله الذي وفقنا و مهد لنا طريق النجاح و الصلاة و السلام على رسول الله ، و بعد:

أهدي هذا العمل إلى:

التي حبها يسري في عروقي أغلى من أملك و أولى الناس بصحبتني إلى نبع الحنان إلى من دفعتنني و تدفعني إلى تحقيق النجاح ، التي من أجلها أكافح و أستمِر إلى الغالية:

أمي الحبيبة

- حفظها الله لي و أطال في عمرها -

الذي تحمل مشقة الحياة من أجلي و مهد لي الطريق و يسر لي صعوبات الحياة:

أي- حفظه الله و أدامه لي-

إخوتي الأعزاء على قلبي {شعيب ، عبد العالي ، عبد الغفار ، صبرين ، إيمان ، إبراهيم ، فاطمة الزهراء ، فطيمة ، إسحاق و يعقوب و يوسف }- حفظهم الله -

إلى أصدقاء الدراسة {سمية ، سلمية ، محمد العيد}- وفقهم الله -

بشير

للأخت

إلى من فاق حنانه غزارة الأمطار، وتحدى صبره مرارة الأقدار، وبنى بعطفه قصرًا من الحلم والإسرار، ورسم بحسه طريقًا تخطى الأمصار، وتلقى نجاحاتي دوماً بالأحضان وتتبع خطواتي رغم مشاغل الأزمان،

أبي الحنون أطال الله في عمره وأعزه.

إلى من غرست فينا العطف صفحات ووصفت لنا من الأمل طرقات ومسحت بابتسامتها من عيوننا عبرات وفي صلاتها كم أكثرت من الدعوات، فلها مني كل الحب والتقدير والاحترام وجميع الأمنيات،

أمي الغالية أدام الله عليها صحتها ورعاها

إلى من عشت براءة طفولتي معهم، فلم أتصور للعالم طعماً بعيداً عنهم، إخوتي "عبد القادر، عادل، رضا، وإلى أختي الوحيدة "منى"، اللهم أحفظهم لي وأدام الله عليهم صحة والعافية وإلى خطيبي وزوجي المستقبلي الذي شجعني على إنهاء مشواري الدراسي أطال الله عمره و إلى أخوالي وأعمامي كل واحد باسمه، إلى كل الأهل والأقارب.

إلى كل من تتبع نجاحاتي، وكان لي دعماً وسنداً، فلم يخل علي بالتشجيع وكل تمنياته لي بالنجاح، وإلى رفقاء الدرب وعلى الخصوص أختاي التي لم تلدهما أمي "سمية، ومروة" وإلى من قاسمني هذا العمل "سمية ، وبشير ، ومحمد العيد" الذين ثابروا معي إلى آخر نفس.

إلى كل من نسيهم قلبي وضمهم قلبي

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

سليم



إلى من رفعت يدي إليه فلم يخيب رجائي إلى الذي سألته فأجاب دعائي ، إليك يا الله
كل الشكر و الامتنان إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة
ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها والتي غمرتني بعطفها وحنانها وأنارت لي درب
حياتي بحبها "أمي الغالية" حفظها الله وأدامها علينا

وإلى قدوتي في الحياة ونبراس الذي ينير دربي إلى من تعب وسهر من أجلي وإلى من
منح لي كل الحب والحنان "أبي العزيز"

وإلى من عشت معهم أجمل أيام حياتي أخواتي "سهام، كريمة ، راضية ، لينده، ريحانة
،انتصار" وإلى سندي في الحياة إخوتي "كمال ،مبروك ،علي" وإلى كل الأهل والأقارب

إلى كافة زملاء مقاعد الدراسة من الإبتدئي إلى ما بعد التخرج

إلى من جمعتني بهم المحبة والصداقة إلى كل الأصدقاء والجيران

إلى اليد الخفية التي تمد علي كلما تعثرت "سليمة غمام"، "سهام ونايسة"

وإلى من شاركني هذا العمل " سليمة، بشير ، محمد العيد"

الحمد لله الذي هدانا وصلى وبارك على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

الإهداء

إلى من قال فيهما الحق " وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب إرحمهما كما ربياني صغيراً "

الإسراء 24 :

إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها، صاحبة القلب الكبير ، تحمل في ثنايا نفسها الطيبة الحب والطهر والحنان والعطاء

وفاء بالعهد أن لا أنسى فضلك ما حييت

— والدي الغالية أطل الله في عمرها —

إلى قدوتي الدائمة في الحياة، إلى نبراس العطاء المبذول ومعلمي الأول

— والدي الفاضل أطل الله في عمره —

إلى كل إخوتي كل واحد بإسمه

إلى كل زملائي

إلى كل باحث وطالب علم

إلى كل من حملته ذاكرتي ولم تحمله مذكرتي

أهدي ثمرة جهدي

محمد العيد

فهارس المحتويات

الصفحة	الموضوعات
	الشكر
	الإهداء
ii	قائمة المحتويات
iv	قائمة الأشكال
v	قائمة الجداول
vi	قائمة المعادلات
أ-د	مقدمة عامة
الفصل الأول: مدخل حول التحليل المالي واتخاذ القرارات	
03	المبحث الأول: عموميات حول التحليل المالي
03	المطلب الأول: مفهوم وانواع التحليل المالي
05	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحليل المالي
07	المطلب الثالث: أدوات التحليل المالي
11	المبحث الثاني: الاطار النظري لعملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة
11	المطلب الأول: مفهوم وأهمية عملية اتخاذ القرار
12	المطلب الثاني: خصائص ومراحل عملية اتخاذ القرار
14	المطلب الثالث: أنواع القرارات
15	المبحث الثالث: دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات
16	المطلب الأول: دور مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرارات المالية
16	المطلب الثاني: دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات
17	المطلب الثالث: دور النسب المالية في اتخاذ القرارات
19	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني:	
دراسة حالة تطبيقية لمؤسسة عويمر لتغذية الأنعام و الدواجن	
22	المبحث الأول: بطاقة فنية لمؤسسة عويمر لتغذية الأنعام والدواجن
22	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
23	المطلب الثاني: أهداف والتزامات المؤسسة
24	المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة
27	المبحث الثاني: دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في مؤسسة عويمر لتغذية الأنعام والدواجن
27	المطلب الأول: دور مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرارات المالية
31	المطلب الثاني: دور النسب المالية في اتخاذ القرارات المالية
34	المطلب الثالث: دور المردودية في اتخاذ القرارات المالية
36	خلاصة الفصل الثاني
38	خاتمة عامة
41	قائمة مراجع
44	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	الأشكال	الصفحة
1-2	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	24

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-2	توزيع العمال وعددهم في المؤسسة	26
2-2	يعرض جانب الأصول للسنوات 2013-2012-2011	27
3-2	يعرض جانب الخصوم للسنوات 2013-2012-2011	27
4-2	يمثل جانب الخصوم من ميزانية مؤسسة عومر للسنوات 2013-2012-2011	28
5-2	حساب مختلف رؤوس الأموال العاملة	28
6-2	حساب احتياجات رأس المال العامل BFRg	29
7-2	الخزينة الصافية TN للسنوات 2013-2012-2011	30
8-2	حساب نسب السيولة للسنوات 2012-2012-2011	31
9-2	حساب نسب النشاط للسنوات 2013-2012-2011	32
10-2	حساب مختلف نسب التمويل للسنوات 2013-2012-2011	32
11-2	حساب نسبة مردودية النشاط للسنوات 2013-2012-2011	33
12-2	حساب المردودية المالية و الاقتصادية للسنوات 2013-2012-2011	33
13-2	يمثل حساب التغير في القيمة المضافة للسنوات 2013-2012-2011	34
14-2	يمثل حساب التغير في الفائض الاجمالي للاستغلال للسنوات 2013-2011	34
15-2	يمثل حساب التغير في نتيجة الاستغلال للسنوات 2013-2012-2011	35
16-2	حساب التغير في النتيجة الصافية للسنوات 2013-2012-2011	35

أرقام المعادلات

الصفحة	المعادلات	الرقم
7	1.2.3.4.5	1
8	6.7.8	2
9	9.10.11.12	3
10	13.14.15.16	4

مقدمة عامة

تمهيد

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 الخطط المستقبلية، ونتيجة لتطورات الاقتصادية لم تعد النتائج التي تظهرها القوائم المالية الختامية للمؤسسات قادرة على تقديم صورة متكاملة عن النشاط دون تعزيزها بأداة أو أكثر من أدوات التحليل المالي، كما ان الأرقام المطلقة التي تظهرها هذه القوائم لم تعد قادرة على تقديم صورة عن الوضعية المالية للمؤسسات، لذلك لابد من خضوع تلك البيانات للفحص والتدقيق والتحليل بهدف دراسة أسباب نجاحها أو فشلها، وبان جوانب القوة والضعف فيها.

وبالإضافة إلى التعقيد الذي يصاحب عملية اتخاذ القرارات في عالم تزايدت في فيه المنافسة وحالة عدم التأكد ولذلك فإن القرارات الإدارية في مجال التشغيل أو الإستثمار أو التمويل لم تعد عملية سهلة على متخذ القرار القيام بها اعتماد على الخبرة الذاتية، دون دعمها بنتائج التحليل المالي وتوقعاته، خاصة وأن النجاح والتقدم يجب أن لا يكون وليد حظ أو صدفة أو نتيجة مؤثرات خارجية ليس للمؤسسة عليها أي تأثير، ولذلك لابد لها من تخطيط نشاطها للفترة المقبلة، وهذا يعني عدم إتخاذ أي قرار إداري إلا بعد إجراء دراسة معمقة وتحليل رقمي للقوائم المالية الختامية حتى يتسنى للمدير المالي إكتشاف نقاط القوة وإستغلالها أحسن إستغلال وتحديد مواطن الضعف لإتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة. ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية :

أولا : إشكالية الاساسية .

أصبحت عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية أمرار ضروريا، ومن ثم أصبح لزاما على المدير المالي، إجراء التحليل وتفسير القوائم المالية حتى يتمكن من معرفة الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة والاستفادة منها لاتخاذ القرارات الادارية الازمة وهذا ما يسعى اليه التحليل المالي .

ومن خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي :

- ما هو دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة؟.

ثانيا : التساؤلات الفرعية.

ولتعمق أكثر في الموضوع نطرح التساؤلات التالية:

1- ما هو التحليل المالي؟ وماهي أهميته وأدواته في سياسة المؤسسة؟

2 ماهية عملية اتخاذ القرار وماهي انواعه؟

3 - كيف يتم الاعتماد على ادوات التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية ؟

ثالثا فرضيات الدراسة:

1. التحليل المالي هو تقنية تهدف الى تقييم الواقع الاقتصادي والمالي للمؤسسة إنطلاقا من الوثائق المحاسبية.
2. اتخاذ القرارات .
3. يمكن للمؤسسات الاقتصادية الاعتماد على ادوات ومؤشرات التحليل المالي.

رابعا: أهداف الدراسة .

1. الاحتكاك المباشر بالميدان العلمي للمؤسسة .
2. التعرف على كفاءة التحليل المالي ومدى فعاليته في تشخيص المشكلة في الميدان
3. محاولة التعرف على اسلوب المنتهج في اتخاذ القرارات المالية من طرف المؤسسة للمحافظة على توازنها المالي .
4. الكشف عن عيوب والنقائص الموجودة في اتخاذ القرارات المالية المتخذة .

خامسا : أهمية الدراسة.

يكتسي هذا الموضوع أهمية كبيرة ويمكن توضيحها في النقاط التالية :

1. التحليل المالي يعتبر من أكثر المواضيع التي وجدت ولازال تجد إهتمام كبير في ميدان تسيير لإدارة المالية في المؤسسة.
2. أهمية التحليل المالي تكمن في القدرة على التشخيص الحالة المالية الفعلية للمؤسسة .
3. التحليل المالي أدوات مهمة في اتخاذ القرارات المالية .

سادسا: مبررات اختيار البحث.

- أهمية الموضوع وخاصة في ظل التحويلات الاقتصادية الحالية التي تتسم بتوسيع رقعة المنافسة وانفتاح الاقتصاد الوطني.
- معرفة كيفية عمل الوظيفة المالية في المؤسسة ومدى قدرتها على التحكم في التدفقات المالية.
- طبيعة الموضوع وأهميته بالنسبة للمؤسسة باعتباره بمثابة المحرك أو العجلة التي تقود المؤسسة.
- اهتمام شخصي بالاطلاع على كل ما يتعلق بالنظام المحاسبي المالي وبحكم علاقة الموضوع بتخصص الدراسة.

- كون الموضوع من بين المواضيع الجديدة والتي لم يتطرق اليها كثيرا خاصة مع التحول الى النظام المالي.
- كون هذا الموضوع مهم في المؤسسات الاقتصادية ويساعدها على تحسين ادائها.

سابعا: الدراسات السابقة

• اليمين سعادة، سنة 2008، 2009، إستخدام التحليل المالي في تقييم الأداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة -العلمة - سطيف رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة - ومن أهم ما توصلت إليه في دراستها:

✓ المؤسسة تحتفظ بقدر كافي من السيولة وهي تعتبر على الأموال مجمدة يجب على المؤسسة استثمارها في مجالات أخرى.

• صخري جمال عبد الناصر 2012، 2013 التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسات البترولية في الجزائر، دراسة حالة في مؤسسة ENSP، 2010، 2012 مذكرة ماستر في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - ومن أهم ما توصل إليه في دراسته:

✓ يساعد التحليل المالي على معرفة نقاط الضعف لتفاديها ونقاط القوة لتعزيزها وتقويمها.

• توردت اكلي سنة 2009، التحليل المالي في ظل النظام المحاسبي المالي، ومن أهم ما توصل إليه هذه الدراسة:

✓ معالجة ودراسة القوائم المالية في النظام المحاسبي ونتائجها المتعلقة بالتحليل المالي.

ثامنا: هيكل البحث.

• الفصل الاول : الذي سيتم التطرق فيه لدراسة التحليل المالي من خلال اللجوء الى مفهوم التحليل المالي وأدواته، والتطرق الى مفهوم عملية اتخاذ القرارات المالية، ودوره التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية

• الفصل الثاني : سيخصص هذا الفصل في الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة عويمر لتغذية الأنعام والدواجن، والتطرق الى إستعمال أدوات التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية، ومختلف النتائج المتوصل إليها .

الفصل الأول

مدخل حول التحليل المالي

واتخاذ القرارات

تمهيد

التحليل المالي هو علم له قواعد ومعايير وأسس تهتم بتجميع البيانات والمعلومات الخاصة بالتقارير المالية للمؤسسة وإجراء التصنيف اللازم لها ثم إخضاع إلى دراسة تفصيلية دقيقة وإيجاد العلاقة فيما بينهما ثم تفسير النتائج التي تم التوصل إليها لتقييم الوضع المالي للمؤسسة. فالتحليل المالي يعتبر من أنسب الوسائل والأدوات لتحقيق هذه الغايات من تشخيص نقاط القوة وتحديد إيجابيات ونقاط الضعف وأهم مسبباتها وأيضا اكتشاف الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة وهذه المتغيرات إنما تشكل جوهر الأداء لمؤسسة الأعمال.

إن مصير ومستقبل المؤسسة يتوقف على كيفية اتخاذ القرارات، وفرض على متخذي القرارات أن لا يغامر بمستقبل المؤسسة، ويزود الإدارة المالية بالمعلومات الضرورية والدقيقة التي تساعد المدراء في اتخاذ القرار الأنسب وذلك بغرض تحقيق الأهداف المسطرة في ظل الإمكانيات والطاقات المتاحة ولهذا السياق ارتأينا أن نقسم هذا الفصل ثلاثة مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية التحليل المالي وأدواته، وفي المبحث الثاني تناولنا موضوع عملية اتخاذ القرارات من خلال مراحل وأنواع القرارات، أما المبحث الثالث والأخير فتطرقنا فيه إلى دور التحليل المالي في اتخاذ القرار من خلال إبراز أهم المؤشرات والنسب المالية في هذا السياق.

المبحث الأول: عموميات حول التحليل المالي

ينقسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب مفهوم عام حول التحليل المالي ، وأهميته، وأهدافه وأهم أدواته.

المطلب الأول: مفهوم وانواع التحليل المالي

1. مفهوم التحليل المالي:

يرتبط التحليل المالي ارتباطا وثيقا بحاجة الأطراف المختلفة التي لها علاقة بمشروع معين، لمعرفة التغيرات الاقتصادية التي حدثت في مسار أعماله خلال فترة معينة، واتجاهات تطورت مستقبلا، ومعرفة التغيرات التاريخية والتنبؤات بالمستقبل، يستعان بالتحليل المالي من أجل دراسة الماضي مقارنة بالحاضر لاستئناف المستقبل، فهو بهذا المعنى علم يختص بصناعة المعلومة لمساعدة ذوي الصلة باتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع.

وتأسيسا على متقدم، فقد وردت تعاريف للتحليل المالي قد نذكر منها :

- يعرف التحليل المالي بأنه عبارة عن معالجة منظمة للبيانات المتاحة يهدف إلى الحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار، وتقييم أداء المؤسسات التجارية والصناعية في الماضي والحاضر، وكذلك في تشخيص أية مشكلة موجودة (مالية أو تشغيلية) وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل.¹

- التحليل المالي هو علم له قواعد ومعايير وأسس يهتم بجميع البيانات والمعلومات الخاصة بالقوائم المالية للمؤسسة وإجراء التصنيف اللازم لها ثم إخضاعها إلى دراسة تفصيلية دقيقة وإيجاد الربط والعلاقة في ما بينهما.²

- التحليل المالي في جوهره لا يخرج عن الدراسة التفصيلية للبيانات المالية والارتباط في ما بينها، إثارة الأسئلة حول مدلولها في محاولة تفسير الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه البيانات بالكميات التي هي عليها، مما يساعد على اكتشاف نقاط القوة والضعف في السياسات المالية المختلفة التي تعمل المؤسسة على إظهارها .

- التحليل المالي عملية يتم من خلالها استكشاف أو انشقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المؤسسة، تساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للمؤسسة، وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى، لكي يتم استخدام هذه المؤشرات في تقييم أداء المؤسسة بقصد اتخاذ القرار المناسب.³

¹ عبد الحليم كراجه وآخرون، الإدارة المالية والتحليل المالي، أسس مفاهيم تطبيقات، ط1، دار الصفاء لطباعة ونشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000م، ص: 141.

² رشاد العصار وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، ط1، دار البركة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001م، ص: 151.

³ وليد ناجي الحياي، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2004م، ص - ص: 22، 21.

2. أنواع التحليل المالى:

يمكن النظر إلى التحليل المالى، باعتبارها أنواع متعددة يكمل بعضها آخر، وهذه الأنواع ناتجة عن تبويب الذي يتم استناد على اسس مختلفة، من أهم هذه الأسس ما يلي :

1.2 / الجهة القائمة بالتحليل:

استنادا إلى الجهة القائمة بالتحليل المالى يمكن تبويب التحليل المالى إلى ما يلي ¹:

- أ - **التحليل الداخلى:** ويقصد به التحليل الذي يتم بواسطة موظف أو قسم أو إدارة أو أية وحدة تنظيمية أخرى ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مثل الإدارة المالية، قسم المحاسبة، تدقيق الداخلى... إلخ. وعادة ما يهدف هذا التحليل إلى خدمة إدارة المنشأة في مستوياتها الادارية المختلفة.
- ب - **التحليل الخارجى:** يقصد به التحليل الذي تقوم به جهات من خارج المؤسسة ويهدف هذا التحليل إلى خدمة هذه الجهات الخارجية ولتحقيق اهدافها، ومن امثلة هذه الجهات القائمون بأعمال التسهيلات المصرفية في البنوك، البنوك المركزية والغرف الصناعية والغرف التجارية، مدقق الحسابات الخارجى.... إلخ. وبالنسبة للبيانات المستخدمة. فغالبا ما تعدها المؤسسات لهذه الجهات الخارجية دون معرفة بأهدافها التفصيلية، ويكون حظ المحلل الخارجى قليلا في الحصول على بيانات دقيقة وشاملة، ويصعب الحصول على تعاون معديها في المؤسسات المالية.

2.2 / الأسلوب المتبع في التحليل: تتعدد الأساليب المتبعة في التحليل المالى ومن أمثلتها:

- أسلوب التحليل بالنسب المالية .
- أسلوب التحليل بالمقارنات .
- أسلوب التحليل بالأرقام القياسية .
- أسلوب التحليل باستخدام الطرق الرياضية .

وهناك أساليب أخرى متعددة، وبشكل عام يعتمد اختيار أسلوب التحليل المالى على عوامل مختلفة منها، الغرض الذي يهدف إليه التحليل، ونطاقه، وحجم البيانات المالية المتاحة، إضافة إلى الخبرة التي يعتمد بها المحلل المالى.

¹ وليد ناجي الحيايى، التحليل المالى ، من منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2007، ص. ص: 32-31.

3/2 البعد الزمني للتحليل: إن للتحليل المالي بعدا زمنيا، يمثل الماضي والحاضر وبناء عليه يمكن تبويب التحليل المالي من حيث علاقته بالزمن إلى ما يلي:

أ/ التحليل الرأسي: بمعنى أن تحليل كل قائمة مالية بشكل مستقل عن غيرها، كما يتم بشكل رأسي لعناصر القائمة المالية موضوع التحليل، حيث ينسب كل عنصر من عناصرها إلى المجموع الإجمالي لهذه العناصر، وإلى مجموع مجموعة جزئية منها. بمعنى أنه يتم دراسة العلاقات بين عناصر القائمة المالية على أساس كلي، وفي تاريخ معين، ويمكن وصفه بالثبات أو السكون. كما يمكن وصفه بالتوزيع النسبي الذي يساعد المحلل المالي في اكتشاف ظواهر ذات مدلولات معينة يهتم بها المحلل المالي.¹

ب/ التحليل الأفقي: يتمثل هذا النوع من التحليل في دراسة سلوك كل بند من بنود القوائم المالية بمرور الزمن، أي تتبع حركة هذا البند زيادة أو نقصا بمرور الزمن وبذلك فهو تحليل ديناميكي لأنه يبين التغيرات التي حدثت في فترة زمنية طويلة نسبيا.

4/2 التحليل بالنسب المالية: تحليل النسب المالي من خلال إيجاد العلاقة بين متغيرين تربطها خواص مشتركة للحكم على وضع أو نشاط معين من أنشطة المؤسسة، وقد اكتسب أسلوب النسب المالية أهمية متزايدة بعد أن أصبحت هذه النسب من المؤشرات المالية الهامة التي يتم استخدامها من قبل المحللين الماليين في مجال التنبؤ بحالات الفشل المالي للمؤسسة. نجد أن أكثر من أداة لتحليل المالي لكن أفضلها التحليل المالي بالنسب المالية لأنه التحليل القادر على عمليات التنبؤ لأنه يقوم على دراسة مجموعة من المتغيرات ذات الخواص المشتركة.²

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحليل المالي.

1. أهمية التحليل المالي:

تتمثل أهمية التحليل المالي في النقاط التالية:³

- يساعد إدارة المؤسسة في رسم أهدافها وبالتالي إعداد الخطط السنوية اللازمة لمزاولة النشاط الاقتصادية.
- تمكين الإدارة من تصحيح الانحرافات حال حدوثها وذلك باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

¹ وليد ناجي الحياي، نفس المرجع السابق، ص: 33، 35.

² حليلة خليل الجرجاوي، دور التحليل المالي للمعلومات المالية المنشورة في القوائم المالية لتبؤ بأسعار الأسهم، رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2008، ص: 32.

³ مداني بن بلغيث، عبد القادر دشا، انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي على تشخيص المالي للمؤسسة، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول " النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية للمحاسبة التحدي : (ISA) والمعايير الدولية (IFRS)، المنعقد في الفترة 13 . 14 ديسمبر 2011 بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

- تشخيص الحالة المالية.
- تحديد قدرة المؤسسة على الاقتراض والوفاء بديونها.
- الحصول على مؤشرات تبين فعالية سياسات الشركة وقدرتها على النمو.¹
- يساعد في التوقع المستقبلي للوحدات الاقتصادية من حيث معرفة مؤشرات نتائج الأعمال، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة الاحتمالات المختلفة.²

2. أهداف التحليل المالي:

- يهدف التحليل المالي بشكل عام إلى تقييم أداء المؤسسة من زاوية متعددة، وبكيفية تحقق أهداف مستخدمي المعلومات ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة، ذلك بقصد تحديد مواطن القوة والضعف، ومن ثم الاستفادة من المعلومات التي يوفرها التحليل المالي لهم في ترشيد قراراتهم المالية ذات العلاقة بالمؤسسة.³ ويمكن بشكل عام حصر أهداف التحليل المالي في الجوانب التالية:
- التعرف على الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة.
 - معرفة قدرة المؤسسة على خدمة ديونها وقدرتها على الاقتراض.
 - تقييم السياسات المالية والتشغيلية المتبعة.
 - الاستفادة من المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتقييم.⁴
 - معرفة المركز المالي للمؤسسة.
 - المساعدة في اتخاذ القرارات المالية بأقل تكلفة وأعلى عائد.
 - تحديد نسبة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ونسبة الأرباح المحققة.⁵

¹ فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، رام الله، فلسطين، 2008، ص : 3.

² محمد مبروك أبوزيد، شركات وأسواق مالية. التحليل المالي - دار المريخ للنشر والتوزيع الطبعة الثانية، الرياض، المملكة العربية السعودية ، 2009، ص: 29، 27.

³ جميل أحمد توفيق، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1980، ص : 79.

⁴ عبد الحكيم كراجة وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، ط1، دار الصفاء للنشر، عمان، الاردن، 2000، ص : 143.

⁵ الرغبي هيثم محمد، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ص : 167.

3. خصائص التحليل المالي:

تتمثل خصائص التحليل المالي في ما يلي :

- هو عملية تحويل البيانات المالية الواردة في القوائم المالية إلى معلومات تستعمل كأساس لاتخاذ القرارات.
- هو نشاط مستمر في المؤسسة.
- يميز بين كل البيانات والمعلومات المساعدة في عملية اتخاذ القرارات.
- لا يقتصر على البيانات مالية محدودة بل يمتد إلى الميزانية وقوائم الدخل.¹

المطلب الثالث: أدوات التحليل المالي.

أ. التحليل المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي: بعد أن يقوم المحلل المالي بصياغة الميزانية وذلك بإجراء تعديلات على مختلف عناصر الأصول والخصوم حيث يبدأ بدراسة وتحليل الوضعية المالية للمؤسسة، بالاعتماد على المؤشرات التوازن المالي والمتمثلة في :

- رأس المال العامل: وهو ذلك المؤشر للتوازن على المدى الطويل إلى المدى القصير ويتم تقسيمه من أعلى الميزانية ومن أسفل الميزانية كذلك:

من أعلى الميزانية: رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة.....1

من أسفل الميزانية: رأس المال = الأصول الجارية - ديون قصيرة الأجل.....2

وأُس المال العامل أصناف :

1. رأس المال الخاص: وهو المقدار من الأموال الخاصة عن تمويل الأصول الثابتة وبحسب العلاقة التالية:²

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - أصول ثابتة.....3

2. رأس المال العامل الإجمالي: ويضم مجموع عناصر الأصول التي تدخل ضمن الدورة الاستغلالية للمؤسسة، وتتمثل في مجموع الأصول التي تدوم لمدة سنة واحدة أو أقل من سنة بحسب العلاقة التالية:

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة.....4

أو

رأس المال العامل الإجمالي = قيم الاستغلال + قيم قابلة للتحقق + قيم جاهزة.....5

¹ زياد رمضان، أساسيات التحليل المالي، ط4، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص: 11

² حمزة محمود زبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2004، ص: 235.

3 - رأس المال العامل الأجنبي : يبين قيمة الموارد المالية الأجنبية في المؤسسة والمتمثلة في إجمالي الديون، وهنا لا ننظر الى الديون بالمفهوم السلبي لها بل كمواضع ضرورية لتنشيط عملية الاستغلال ويحسب وفق العلاقة التالية :

$$\text{رأس المال العامل الأجنبي} = \text{رأس المال العامل الإجمالي} - \text{رأس المال العامل الخاص} \dots\dots\dots 6^1$$

- احتياجات رأس المال العامل : يمكن تعريف الاحتياجات من رأس المال العامل على أنها رأس المال العامل الأمثل . أي ذلك الجزء من الأموال دائمة الممول لجزء من الأصول المتداولة ، والذي يضمن للمؤسسة توازنها المالي ضروري، وتظهر هذه الاحتياجات عند مقارنة الأصول المتداولة مع الموارد المالية القصيرة الأجل .²

$$\text{احتياجات رأس المال العامل} = \text{احتياجات التمويل} - \text{موارد لتمويل} \dots\dots\dots 7$$

أو

$$\text{احتياجات رأس المال العامل} = (\text{الأصول المتداولة} - \text{القيم الجاهزة}) - (\text{مجموع الديون قصيرة الأجل} - \text{سلفيات مصرفية})$$

- الخزينة: هي الأموال الجاهزة أو الأموال تحت التصرف، وهي كل الأموال التي تمتلكها المؤسسة والموجودة في صندوقها الخاص وتأخذ الخزينة وضعيتين هما:³

$$\text{الخزينة} = \text{رأس المال العامل الدائم} - \text{احتياجات رأس المال العامل الدائم.}$$

أو

$$\text{الخزينة} = \text{القيم الجاهزة} - \text{تسبيقات بنكية} \dots\dots\dots 8$$

ب - التحليل المالي باستخدام النسب المالية: توجد عدة تعاريف للنسب المالية والتي نذكر منها: "هي علاقة بين قيمتين ذات معنى على الهيكل أو الاستغلال، وتأخذ هذه القيم من جدول تحليل الاستغلال أو من الميزانية أو منهما معا"

- أهم النسب المالية:

1) نسبة السيولة: تستخدم نسب السيولة كأداة لتقييم المركز الائتماني للمؤسسة، حيث تقف هذه النسب على مدى قدرة أصول المؤسسة الجارية على مسايرة استحقاقية الديون قصيرة الأجل، ولقياس ذلك يقوم المحلل المالي بحساب جملة من النسب وهي:

1.1. نسبة التداول: تقيس هذه النسبة مدى كفاية الأصول الجارية المتوقع تحويلها إلى نقدية في فترة زمنية

قصيرة لتغطية مطالبات الدائنين القصيرة الأجل ويتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

¹ سمير عبد العزيز ، مدخل في التحليل واتخاذ القرارات، مكتبة الاشعاع الفنية ، الإسكندرية ، مصر، ص: 332.

² زغيب مليكة ، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، بدون سنة النشر ، ص: 52.

³ الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص: 148.

$$\text{نسبة التداول} = (\text{الأصول الجارية} / \text{خصوم جارية}) \times 100 \dots\dots 9$$

2.1. نسبة السيولة السريعة: تعتمد هذه النسبة على الأصول السريعة التحويل إلى نقدية لقياس درجة

السيولة التي تتمتع بها المؤسسة، ويتم حسابها وفق العلاقة التالية:¹

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = (\text{الأصول الجارية} - \text{المخزون}) / \text{الخصوم الجارية} \times 100 \dots\dots 10$$

(2) نسبة النشاط: تستخدم هذه النسب لتقييم نجاح إدارة المؤسسة في إدارة أصولها، وتقيس مدى كفاءتها في

استخدام الموارد المتاحة لها في اقتناء الأصول، وفي ما يلي أهم هذه النسب:

1.2. معدل دوران مجموع الأصول: تعد هذه النسبة من النسب التحليلية المهمة لبيان مدى العلاقة بين

المبيعات الصافية وحجم الأصول المستخدم في خلقها داخل المؤسسة، ويتم حساب هذا المعدل وفق العلاقة

التالية:

$$\text{معدل دوران مجموع الأصول} = \text{رقم الأعمال} / \text{مجموع الأصول} \dots\dots 11$$

1.2. معدل دوران الأصول غير الجارية: كلما زاد معدل دوران الأصول غير الجارية قياساً بمقياس المقارنة

المستخدم في التحليل كلما زادت الكفاءة الإدارية من خلال فاعلية استخدام الأصول غير الجارية في خلق

المبيعات، سواء كانت تلك الفاعلية ناتجة عن الاستخدام الفني أو لكون الاستثمار في الأصول غير الجارية يتسم

بمقدار اقتصادي أمثل.

(3) نسب التمويل: تقيس نسبة التمويل درجة الاعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أنشطتها، ويكتب

المدى الذي تنصب إليه المؤسسة في الاقتراض أهمية خاصة من جوانب عديدة أهمها التأثير على كل من العائد

والخطر، وأهم نسب التمويل هي:

1.3. نسبة التمويل الخارجي: وتبين هذه النسبة المدى الذي ذهبت إليه المؤسسة في تمويل أصولها من أموال

الغير، فمع بقاء الأشياء الأخرى على حالها يترتب على انخفاض هذه النسبة انخفاض المخاطر التي يتعرض لها

المقرضون والملاك، إذ من المتوقع أن لا تواجه المؤسسة صعوبات في سداد قيمة القرض والفوائد عندما يحين موعد

استحقاقها. ويتم احتساب نسبة الاقتراض وفق الصيغة التالية:

$$\text{نسبة الاقتراض} = \text{مجموع الديون} / \text{مجموع الأصول} \dots\dots 12$$

¹ الطاهر لطروش، نفس المرجع السابق، ص: 237.

2.3. نسبة التمويل الدائم: تشير هذه النسبة إلى مستوى تغطية الأصول غير جارية بالأموال الدائمة، فإذا كانت هذه النسبة أقل من الواحد الصحيح، فإن رأس المال العامل يكون سالبا، وهذا ما يدل على أن جزء من الأصول غير الجارية ممول عن طريق القروض القصيرة الأجل، أما إذا كانت هذه النسبة أكبر من الواحد فهذا يدل على الأصول غير الجارية ممولة بالأموال الدائمة ويتم احتساب هذه النسبة وفق الصيغة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = \frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول غير الجارية}} \dots\dots\dots 13$$

4) نسب المردودية: تعكس نسب المردودية نتائج النسب السابقة، حيث أنها تقيس مدى تحقيق المؤسسة للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة، فالنسب التي سبق التطرق إليها تظهر بعض جوانب وأبعاد الطريقة التي يتم بها التشغيل المؤسسة، أما نسب المردودية فهي تعطي إجابة نهائية عن الكفاءة العامة لإدارة المؤسسة.¹

تتاح أمام المحلل المالي للوصول إلى غايته من تحليل المردودية مجموعة من المؤشرات المالية فيما يلي:

1.4. نسبة مردودية الأموال الخاصة: تمثل هذه النسبة مردودية الأموال الخاصة أو بعبارة أخرى هي النتيجة المتحصل عليها من استخدام أموال المساهمين، فنتيجة هذه النسبة تمثل ما تقدمه الوحدة المستثمرة أموال المساهمين من الربح الصافي وتحسب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة ربحية الأموال الخاصة} = (\text{الربح الصافي} / \text{الأموال الخاصة}) \times 100 \dots\dots\dots 14$$

1.4. نسبة مردودية النشاط: تمثل هذه النسبة مردودية رقم الأعمال، فضخامة رقم الأعمال في بعض الأحيان قد يكون مضلا لأن زيادة النشاط في المؤسسة يتزامن مع تزايد الأعباء الكلية، والتي قد تمتص كل رقم الأعمال وتتبخر معها الأرباح، وبالتالي فهذه النسبة بين كفاءة المسيرين في إدارة رقم الأعمال والأعباء الكلية.²

$$\text{نسبة مردودية النشاط} = (\text{الربح الإجمالي} / \text{رقم الأعمال}) \times 100 \dots\dots\dots 15$$

5) المردودية الاقتصادية والمالية: تعتبر المردودية من الأهداف الأساسية التي ترسمها وتوجه الموارد لتحقيقها، فهي بمثابة هدف كلي للمؤسسة، والمردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة، والوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في رأس المال الاقتصادي، وهذا يعكس المردودية الاقتصادية ورأس المال الخاص وهذا يعكس المردودية المالية فحسب نوع النتيجة والوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية، وبصفة عامة اهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والاقتصادية.

$$\text{المردودية المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}} \dots\dots\dots 16$$

¹ مبارك لسلوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص: 53.

² مرجع نفسه، ص: 52.

المبحث الثاني: مدخل إلى عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة

إن عملية اتخاذ القرار تستخدم لمعالجة المشكلات القائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف صعبة لتحقيق أهداف مرسومة، ومن هذا المبدأ أردنا أن نوضح ذلك في هذا المبحث من خلال تناول تعريف عملية اتخاذ القرار والمراحل التي مر من خلالها والعوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار .

المطلب الأول: مفهوم وأهمية عملية اتخاذ القرار

أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرار:

لقد ظهرت عدة تعاريف لعملية اتخاذ القرار نذكر منها:

- اتخاذ القرار هو مسلك معين أو محدد من بين مجموعة البدائل لمواجهة احتمالات المستقبل .
- اتخاذ القرار هو اختيار أفضل البدائل المتاحة، بعد القيام بدراسة مستفيضة للنتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة.¹
- تعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ومحور نشاط الوظيفة الإدارية وهي عملية اختيار الاستراتيجية أو الأجراء، وهذه العملية منظمة ورشيقة وبعيدة كل البعد عن العواطف، ومبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول الى قرار مرضي أو مناسب .
- والتحسين أي إيجاد مهمات جديدة، فيما النتائج السلبية تكون الأساس لاتخاذ القرارات المتعلقة بإيجاد الحلول للمشكلات القائمة وإزالة أثرها.²
- نجد في المؤسسة عدة مجالات لاتخاذ القرارات في مجالات مختلفة ومثل القرارات المالية والقرارات الإدارية وسوف نعطي تعريف لكل منهما :
- يعرف القرار الإداري بأنه " ... ذلك التصرف الشعوري الذي يرمي إلى اختيار أو استعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غايتها أو استخدامها لتحقيق هدف ما ".³
- أما القرار المالي: يعرف على أنه " هو كل قرار يوازن بين الحصول على أموال وامتلاك أصول (طبيعية مالية)".⁴

¹ علي خلف حجا حجة، اتخاذ القرارات الادارية، ط1، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 11 .

² كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 31.

³ حسين بالعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر 2010، ص: 99.

⁴ سمية لزغم، أثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماستر غير منشورة، تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص: 04.

ثانيا: أهمية عملية اتخاذ القرار¹

✓ تعتبر القرارات وسيلة علمية حتمية لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمنظمة وذلك من اجل تحقيق اهدافها بصورة موضوعية وعلمية .

✓ تلعب القرارات دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية مثل: التخطيط، الرقابة.

✓ تكشف القرارات عن سلوك وموقف القادة الرؤساء الإداريين وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغوط مستقبلا بصورة حسنة .

✓ تعتبر القرارات لاختيار وقياس مدى قوة القادة والرؤساء الإداريين على القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها .

المطلب الثاني: خصائص ومراحل عملية اتخاذ القرار

أولا: خصائص عملية إتخاذ القرار: تتميز عملية إتخاذ القرار بعدة خصائص يكمن إجمالها كما يلي:²

✓ عملية إتخاذ القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الأشخاص.

✓ أي قرار إداري لا بد وأن يكون امتداد من الحاضر إلى المستقبل.

✓ عملية إتخاذ القرار هي عامة أي أنها تشمل معظم المنظمات وهي شاملة إذ تشمل جميع المناصب الإدارية في المؤسسة.

✓ أنها عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة.

✓ أنها عملية تتأثر بالعوامل البيئية المختلفة والمحيط بها.

ثانيا: مراحل عملية إتخاذ القرار: إن عملية اتخاذ القرار تمر بة مراحل رئيسية تتعلق بحل مشكلة معينة وإزالة المعوقات التي تعيق تحقيق الأهداف التنظيمية ويمكن شرح هذه المراحل كالتالي :

أولا: تحديد المشكلة وتحليلها: في هذه الخطوة لا بد من تحديد وتعريف المشكلة والقضية بدقة مع تحديد الأهداف المراد الوصول إليها سواء كان ذو بعد واحد مثل: تعظيم الربح أو بعدين مثل: زيادة المبيعات وتحقيق أقصى ربح ويمكن تقسيم المشكلات إلى:³

¹ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان ،الأردن، 2007، ص:65.

² جابر محمد عياش، واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار و حل المشكلات لدى المؤسسات الأهلية بقطاع غزة، رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، ص:35.

³ زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2001، ص: 212.

✓ المشكلة ذات الحل الوحيد بحيث يراعي الكثيرون أنها ليست مشكلة أصلا .

✓ المشكلة ذات الحلول غير المتوقعة .

✓ مشكلات لا يمكن إثبات صحة حلها إلا بعد التنفيذ .

ثانيا: توليد البدائل وتحديداتها: إن اتخاذ القرار الفعال يتطلب تحليلا علميا وعدة بدائل لاختيار من بينها حيث أنه كلما زادت أهمية خلق بدائل عديدة وكل هذا العمل يحتاج إلى وقت وصبر وممارسة.¹

ثالثا: تقييم البدائل: بمعنى تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل حل بديل وهذه الخطوة بطبيعتها تلتزم التنبؤ بالمستقبل لأنها لا تظهر إلا في المستقبل وتظم عملية التقييم ما يلي :

✓ تحديد العوامل الاستراتيجية لكل بديل والتي يركز عليها عند القيام بعملية التنبؤ .

✓ التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل .

رابعا: اتخاذ أفضل بديل: تعتبر من المراحل الحساسة في عملية اتخاذ القرار حيث فيها يتم إختيار بديل من بين البدائل المقبولة وهناك ثلاث معايير للاختيار هي:²

✓ **الخاطر:** يتم التقييم على أساس هذا المعيار بالموازنة بين الخاطر والكاسب المتوقعة لكل بديل فمثلا إذا قدر المحلل بناء على المعلومات المتوفرة لديه حجم الأرباح والتكاليف المتوقعة للمشروع فلا بد أن يبقى هناك هامش لعدم صحة هذه التقديرات، وهو ما يمثل عامل المخاطرة .

✓ **الاقتصاد في الجهد:** يتعلق هذا المعيار بتكلفة وضع البديل المختار موضع التطبيق، ويتم من خلال هذا المعيار اختيار البديل الذي يحقق أكبر النتائج بأقل تكاليف ممكنة .

✓ **التوقيت:** عندما يتطلب اتخاذ القرار السرعة ليكون فعالا، يكون من الضروري الاقتصاد في الوقت. أما إذا كان الهدف الأسمى لاتخاذ القرارات اعتبارات أخرى تتطلب الدقة وبذل الجهد أكثر من السرعة، فإن عامل التوقيت يصبح ثانويا عند اختيار البديل الأفضل.

خامسا: تنفيذ القرار: هناك من يعتقد أن عملية اتخاذ القرار تنتهي باختيار البديل الأمثل، لكن الواقع أن العملية لا تنتهي إلا بتحويل القرار إلى عمل فعال. ومتى تحقق تطبيق هذا القرار في الواقع يكون قد حقق فعاليته.

¹ حكمت أحمد الراوي، نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص: 252.

² علي الشرقاوي، العملية الإدارية- وظيفة المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص - ص: 128-129.

ويتم التنفيذ بجهود الأفراد الذين تعهد لهم هذه المهمة، حيث يقوم المديرون بإبلاغ الأفراد في المستويات الدنيا عن الإجراءات الواجب اتخاذها والتغيرات المتوقعة حدوثها.¹

سادساً: تقييم فعالية الرقابة: تتضمن هذه المرحلة مقارنة النتائج المعيارية أو المحددة مسبقاً كأهداف مع النتائج التي تم التوصل إليها وذلك لتحقيق فيما إذا كان القرار المتخذ هو العلاج الشافي للمشكلة محل الاهتمام . وتظهر خلال هذه المرحلة أهمية وظيفة المراقبة، حيث تقرر السلطة المعنية نجاح القرار أو إعادة النظر فيه، إما بالتعديل أو بصنع قرار جديد وذلك حسب الفجوة بين المخطط و المتوصل إليه .

المطلب الثالث: أنواع القرارات

إن للقرارات عدة أنواع أو عدة تصنيفات لمواجهة حالات أو مواقف محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف معينة و من اهم هذه التصنيفات ما يلي :

1 - تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية للمنظمة: ويمكن تصنيف القرارات وفق هذا المعيار إلى الأنواع التالية:²

- **قرارات تتعلق بالعنصر البشري:** و تتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على العاملين وطرق الاختيار والتعيين وغير ذلك.

- **قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها:** كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها، الإجراءات الواجب إتباعها والسياسات، وبرامج العمل وقواعد اختيار المديرين وتدريبهم وترقيتهم.

- **قرارات تتعلق بالإنتاج:** تتضمن القرارات الخاصة باختيار موقع المصنع، وأنواع الآلات المستخدمة، وكيفية الحصول عليها، وتصميم المصنع الداخلي وطريقة الإنتاج.... وغيرها .

- **قرارات تتعلق بالتسويق:** تشمل هذه المجموعة من القرارات تلك الخاصة بنوعية السلعة التي سيتم بيعها وأوصافها، والأسواق التي سيتم التعامل معها، ووسائل الدعاية لترويج السلعة...

- **قرارات تتعلق بالتمويل:** كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم والسيولة، وطرق التمويل، إلخ.³

¹ توفيق جميل أحمد، إدارة الأعمال - مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 266.

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 164.

³ فريد كورتل وآخرون، الاتصال و اتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 164.

2- تقييم القرارات وفقا لإمكانية برمجتها:

حسب التصنيف الذي وضعه سيمون للقرارات نجده صنفها إلى:

- **قرارات مبرمجة:** هذه القرارات التي تتخذ بشأن مشاكل مطروحة واضحة المعالم، و تتميز بأنها قرارات متكررة لا تعتمد على الذكاء في حلها بل تعتمد على التجربة، حلها يكون عن طريق اتباع اجراءات مهيكلية على شكل مراحل سهلة التنفيذ .

- **قرارات غير مبرمجة:** هذه القرارات تحتاج الى ذكاء متخذ القرارات ، فيقوم المسير بالبحث عن أفضل الحلول التي يمكن الوصول اليها ثم اختيار افضلها .

3- تقسيم القرارات وفقا لظروف اتخاذها:

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

- **القرارات في حالة التأكد:** يقصد بحالة التأكد التام أن يكون متخذ القرار على علم تام بكل المعلومات الملائمة اللازمة لاتخاذ القرار، و يفترض في هذه الحالة أن متخذ القرار يستطيع أن يحدد كل البدائل الممكنة .¹

- **قرارات في حالة عدم التأكد:** يقصد بحالة عدم التأكد تلك الحالة التي يوجد فيها أكثر من بديل دون أن يعرف متخذ القرار و لا يستطيع أن يقدر احتمال حدوث كل بديل لعدم وجود أية بيانات سابقة .²

المبحث الثالث: دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات

إن للتحليل المالي دور كبير في اتخاذ القرارات والرامي أساسا إلى صحة الوضع المالي يجعل المؤسسة مطمئنة، وهذا بضمان الاستمرارية والقدرة على تنفيذ استراتيجيتها، كما يضمن سلامة القرارات .

لذا فإن دوره في اتخاذ القرارات يستوجب توفير كما معتبرا من المعلومات وكذا استعمال تقييمات حديثة وأساليب تسيير فعالة والتعرف مراكز الضعف لتفاديها ولا يتم هذا إلا من خلال تنظيم المعلومات المتعلقة والمؤثرة على الذمة المالية، كل هذا سنتناوله من خلال المطالب التالية :

¹ نواف كنعان ، مرجع سابق ص 91

² محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، ط1، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، مصر ، ص:121.

المطلب الأول: دور مؤشرات التوازن المالى فى اتخاذ القرار

إن مؤشرات التوازن المالى تعطينا الوضعية الحقيقية للمؤسسة كما أنها تقيم أداء المؤسسة فهي تقدم للمدير المالى معلومات لا تحاذ القرارات المتعلقة بمصدر التمويل المثلى وقرار التخطيط كما أنها تعطي معلومات حول سيولة المؤسسة وحول الهيكل المالى للمؤسسة فإنها تساعد على اتخاذ القرار الاستثماري.¹

المطلب الثاني: دور التحليل المالى فى اتخاذ القرارات المالية

نظرا لما يترتب من قرارات من الأهمية والدور الذي تلعبه في إدارة نشاطات المؤسسة باعتبارها الموجه والمؤشر لاستمرار المؤسسة في أداء مهامها ومواجهة الظروف المحيطة ويتوقف ذلك على اتخاذ القرارات الفعالة بالاعتماد على مختلف الأساليب المتاحة والظروف الحديثة والمتطورة والفعالية وبما أن القرارات هي التي تهمنا لأن لها صلة بتحليل المالى، ارتأينا أن نتناول القرارات المالية قصيرة الأجل والقرارات المالية طويلة الأجل .

أولاً: دور التحليل المالى فى اتخاذ القرارات المالية قصيرة الأجل :

إذا كانت القرارات المالية الطويلة الأجل دقيقة ومستقلة فإن القرارات المالية قصيرة الأجل مرتبطة بها تماماً، حيث أن استعمال الأموال قصيرة الأجل تجد مصادرها في أجل عمل دورة الاستغلال ونتاجة عن حجم النشاط، فالمخزونات ترتبط بطبيعة النشاط وأشكال السوق الأخرى إلى وظيفة الإنتاج والحقوق والديون ترتبط أيضاً بالسوق ولكن كل هذه الاستعمالات هي نتيجة إستعمال طاقة الإنتاج الناشئة عن قرار طويل الأجل وشروط تغطية هذه الاحتياجات تعتمد أيضاً على قرار طويل الأجل، ومن أهم هذه القرارات توظيف السيولة أي استخدامهما، التنازل عن الحقوق بمعنى حجم تجاري، الافتراض عن طريق ديون المورد واللجوء إلى القروض البنكية، فالقرارات قصيرة الأجل كثيرة وهي قرارات مكمل للقرارات طويلة الأجل، وحتى تكون القرارات المتخذة ذات فعالية وناجحة لابد من تزويد متخذيها بمعلومات على قدر من الدقة والوضوح، وأن تقوم بالخصائص المتعلقة بالمشكلة وتحليلها وتحديد المؤشرات الأخرى التي ترتبط بها، وبما أن المعلومات التي يحتاجها القرار يتم الحصول عليها من مصادر متنوعة فإنه من مهمة الإدارة تنويع هذه المعلومات واختيار مدى صحتها، حتى يمكن الاستفادة منها ثم تقوم بحفظها وتخزينها بطريقة تسمح باسترجاعها بسرعة وتوزيعها إلى مراكز صنع القرار، ومن الخصائص الواجب توفرها في المعلومات هي أن تكون منسقة ومرتبطة بالحالة التي يتخذ فيها القرار كما تكون ذات ثقة عالية

¹ صخري جمال عبد الناصر، التحليل المالى كأداة لاتخاذ القرارات فى المؤسسات البترولية، رسالة ماستر، مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، سنة 2013، ص 31 .

وصياغة محكمة ومن أهم كل هذا أن تكون تكاليف إعدادها معقولة بحيث الفائز من استعمالها تكون أكبر من تكاليف تحضيرها.¹

ثانيا: دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية طويلة الأجل

وتتعلق هذه القرارات بنشاطات المؤسسة طويلة الاجل ومن اهم هذه القرارات قرار الاستثمار فالمؤسسة تقوم بعملية الاستثمار، تتوقع بذلك أن المشروع سيعود عليها بأرباح خلال عدة سنوات متتالية، ولذلك تقوم بالمخاطرة بين المشاريع المتاحة وهذا على ضوء الربح المتوقع لكل مشروع، كون قرار الاستثمار يتعلق بنشاط المؤسسة مستقبلا ويلازمها لفترة طويلة من الزمن فتتطلب اتخاذه بأحسن أسلوب، حيث لا يتقرر الاستثمار إلا بأخذ إمكانية تمويله في الحسبان، وكذلك تكلفة التمويل بالمقارنة مع المردودية المنتظرة .

إن الفصل بين القرار التمويلي لمشروع وقراره الاستثماري يؤكد كون القرار الاستثماري يهمل التمويل بالديون لأنه يعمل على تعديل مردودية الاستثمار، يفاضل بين مختلف موارد التمويل أي عدة قرارات بالديون .

المطلب الثالث: دور النسب المالية في اتخاذ القرار

الهدف الرئيسي للتحليل المالي بالنسب هو فهم البيانات الواردة في القوائم المالية والتقارير المالية لتكوين قاعدة من المعلومات تساعد متخذ القرار في عمله، إضافة إلى استخدامها التي سنتطرق إليها من خلال هذين الفرعين :

أولاً: دور النسب المالية في اتخاذ القرار :

تعرف النسب المالية بأنها محاولة لإيجاد العلاقة بين المعلوماتين الخاصتين، إما بقائمة وهي ترد الآلات المعنية بالتحليل المالي (أي فهم الأفضل لحقيقة وضع المؤسسة)، وإما باعتمادها على تحليل كل معلومة على حدا .
ويقدم العدد الكبير لهذه النسب تحليل معلومات هامة عن الربحية وخدمة الدين، كما أنها لا تغطي نسبة واحدة من المعلومات الكافية لا اتخاذ القرارات لو التعرف على أساليب مشكلة ما بل يجب تحليل مجموعة من النسب لأن النسب المالية تعطي الفرصة لاختبار حجم متواضع من النسب المالية على نحو يكفي لتزويده بالمعلومات وكل نسبة لها دور في اتخاذ القرار.²

- نسب السيولة تقوم بتهيئة المناخ الملائم لاتخاذ التمويل والائتمان .
- نسب الربحية تعبر عن مدى الكفاءة التي تتخذ فيها المؤسسة قراراتها الاستثمارية والمالية .

¹ منعم زمير المونسي، اتخاذ القرارات الادارية، ط1، دار البازوري للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص:13.

² صخري جمال عبد الناصر ، المرجع السابق ، ص:36،33.

ثانيا: استخدامات النسب المالية في اتخاذ القرار

تستخدم النسب في عدة قرارات مالية نذكر منها :

1- استخدام النسب المالية في قرار التخطيط المالي للعمليات: بحيث يمكن للشركة اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء التشغيلي المستقبلي وكذلك قائمة المركز المالي التقديرية باستخدام أساليب متعددة .

2- استخدام النسب المالية في قرار الإنفاق العام: تستخدم النسب المالية في تقدير التدفق النقدي الذي يتم إدخاله في عملية تقييم مشروعات الإنفاق الاستثماري باستخدام أساليب متعددة .

وتقوم عملية استخدام التدفق النقدي الإضافي في مجال الموازنة الرأسمالية على تقدير التدفقات النقدية الخارجية رأس المال العامل ثم التدفق النقدي داخل رأس المال العامل نتيجة الاقتراح الاستثماري، ترتبط التدفقات النقدية الداخلة والخارجة رأس المال بالتوسعات الإنتاجية والتي تتطلب زيادة بنود نقدية من الذمم والنخون نتيجة تنفيذ هذا الاقتراح وقد يتضمن الاقتراح الاستثماري في كثير من الأحوال إدخال منتجات جديدة أو عملية إنتاجية مختلفة أو نظام توزيعي جديد .

إلا أنه يصعب استخدام البيانات التاريخية لتحديد العلاقة بين المخزون والذمم النقدية وبين المبيعات نظرا لطبيعة المقترحات الاستثمارية التي تغير من هذه العلاقات، فإذا كان الاقتراح متشابها للاستثمارات الحالية، فإنه من المقبول استخدام النسب المالية للشركة لتقدير حجم الأصول وأوراق القبض، التي تساعد على اتخاذ القرار المالي¹.

¹ صخري جمال عبد الناصر ، المرجع السابق، ص: 34 .

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما سبق نجد أن التحليل المالي، تعتمد عليه في المؤسسات وذلك لتقييمها، ويعطيها صورة كاملة وواضحة حول وضعيتها المالية ، مما يساعدها في اتخاذ القرارات السليمة ، ولهذا فالتحليل المالي يعتبر تقنية من تقنيات الادارة الحديثة ووسيلة للتخطيط المالي وتقييم وضع المالي للمؤسسة ، حيث يقوم التحليل المالي بترجمة المعطيات المالية والوثائق المحاسبية للوصول الي استنتاجات، وتقييم مالي دقيق مستخدما في ذلك اساليب ومؤشرات المختلفة ، ولا ننسى أهمية الميزانية المالية في التحليل لأنها هامة، فلا يمكن للمحلل المالي إعداد عملية التحليل، حيث يقوم بتطبيق المؤشرات المالية من أجل خروج بنتائج صادقة، لذا نجد إن التحليل المالي مهم جدا للمؤسسات وخاصة في وقتنا الحالي لأنه أصبح وسيلة حديثة ومن الصعب الاستغناء عنها.

الفصل الثاني

دراسة حالة تطبيقية لمؤسسة عويمر

لتغذية الأنعام والدواجن

تمهيد

تهدف كل مؤسسة اقتصادية سواء كانت تجارية أو صناعية أو خدماتية بشكل رئيسي إلى تحقيق الربح من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وذلك من أجل الحفاظ على بقائها، واستمراريتها وتحقيق وضعية مالية مربحة ولهذا وجب على كل مؤسسة اتخاذ القرار من خلال الاعتماد على تقنيات التحليل المالي، ومن بين هذه المؤسسات مؤسسة عويمر لتغذية الأنعام والدواجن والتي هي محل الدراسة ولهذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : بطاقة فنية حول مؤسسة عويمر لتغذية الأنعام والدواجن.

المبحث الثاني : دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة عويمر.

المبحث الأول : بطاقة فنية حول مؤسسة عويمر لتغذية الأنعام والدواجن.

يمكن إعطاء نظرة شاملة لمؤسسة عويمر لتغذية الأنعام والدواجن، وذلك خلال من نشأتها وموقعها وطبيعة نشاطها، بالتطرق إلى النقاط التالية :

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة عويمر لتغذية الأنعام والدواجن.

أولاً: المفهوم والنشأة

أنشئت مؤسسة عويمر لتغذية الأنعام والدواجن بتاريخ 20/03/2000 وكان انطلاقها الفعلي في 17/04/2001، وهي مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري مقرها الاجتماعي حي الخبنة بالرقيبة "الوادي" حيث تمس انشطتها المواد المنتجة (علف دواجن، علف أنعام، علف بقر) كما أن لها أنشطة أخرى لا تقل أهمية عن صناعة منتجات الحيوانات تتعلق أساساً بنقل البضائع والتفريخ الصناعي للدواجن، وتتكون المؤسسة من 15 عامل دائماً ويعملون بالمناوبة.

ثانياً: المساحة والموقع:

تتربع مؤسسة عويمر لتغذية الأنعام والدواجن على مساحة تقدر بـ : 16900 م²، كما تقع المؤسسة في الخبنة بلدية الرقيبة ولاية الوادي.

ثالثاً: أنشطة المؤسسة:

ترتكز المؤسسة على نشاطين: نشاط أساسي ونشاط ثانوي هما:

1) النشاط الأساسي: يتمثل النشاط الأساسي للمؤسسة في الصناعة وتسويق أغذية الأنعام.

- الأغذية المصنوعة: تمثل الأغذية المصنوعة فيما يلي :

- ✓ أغذية الحيوانات المنتجة للحوم.
- ✓ أغذية الحيوانات المنتجة للبيض.
- ✓ أغذية الحيوانات المنتجة للحليب.

2) النشاط الثانوي: يتمثل النشاط الثانوي للمؤسسة في بيع المواد الأولية مثل [الصوغة، الذرة] والمركبات

المعدنية الغنية بالفيتامينات [CMV] كما أن نشاط المؤسسة يتميز بتدفقات فيزيائية تحصل على مستويين:

- استلام الوثائق.
- المعاينة.
- وزن الحمولة الخام.

• إدخال الحمولة إلى المخازن.

• وزن الحمولة الصافية.

رابعاً: الهيكل والتركيب.

تظم مؤسسة عويمر لتغذية الأنعام والدواجن عدة هياكل وتركيبات، بحيث تم انجاز التركيب الصناعي للمؤسسة من طرف مؤسسة اجنبية.

فالتركيب الخاص بإنتاج علف المفتول أنجز من طرف المؤسسة الصينية وذلك نظراً لخبرة الصينيين في هذا المجال. كما تظم عدة هياكل وتركيبات أهمها:

• الحاضنة.

• مبنى اداري.

• غرفة لتغيير الملابس.

• الجسر الوزان.

• خزان الماء.

• شاشة مراقبة.

المطلب الثاني: أهداف والتزامات المؤسسة

اولاً: أهداف المؤسسة

1. تهدف مؤسسة عويمر إلى تحويل كل من الصوغة والذرة والفيتامينات إلى منتجات مصنعة خاصة لتغذية الأنعام.

2. توزيع المنتج حسب الطلبات في جميع أنحاء الوطن.

3. العمل على ضمان البقاء والاستمرار وتطوير نشاطها ومكانتها في السوق.

4. تسعى المؤسسة إلى رفع مستويات إنتاجها من خلال انتاج استراتيجيات حديثة سواء في الإدارة أو داخل ورشات الإنتاج التمويل التوظيف وتخزين أعلاف الحيوانات.

5. رفع وتحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال تنظيم وتطوير هياكل.

6. الرفع من مستوى العمال عن طريق التكوين والتأهيل.

7. زيادة القدرات الإنتاجية للوحدة، وذلك من خلال الطلب المتزايد على المنتجات في السوق.

8. التخفيض من عدد العمال.

ثانيا: التزامات مؤسسة عويمر

✓ الاستجابة في حدود الشروط المطلوبة لضمان الجودة ومواصلة العمل والأمان لكل طلبات الأعلاف للحيوانات.

✓ ضمان التحكم الفعال في برامج التنمية.

✓ تلتزم المؤسسة بنقل وتوزيع المنتجات حسب الطلبات في جميع أنحاء الوطن.

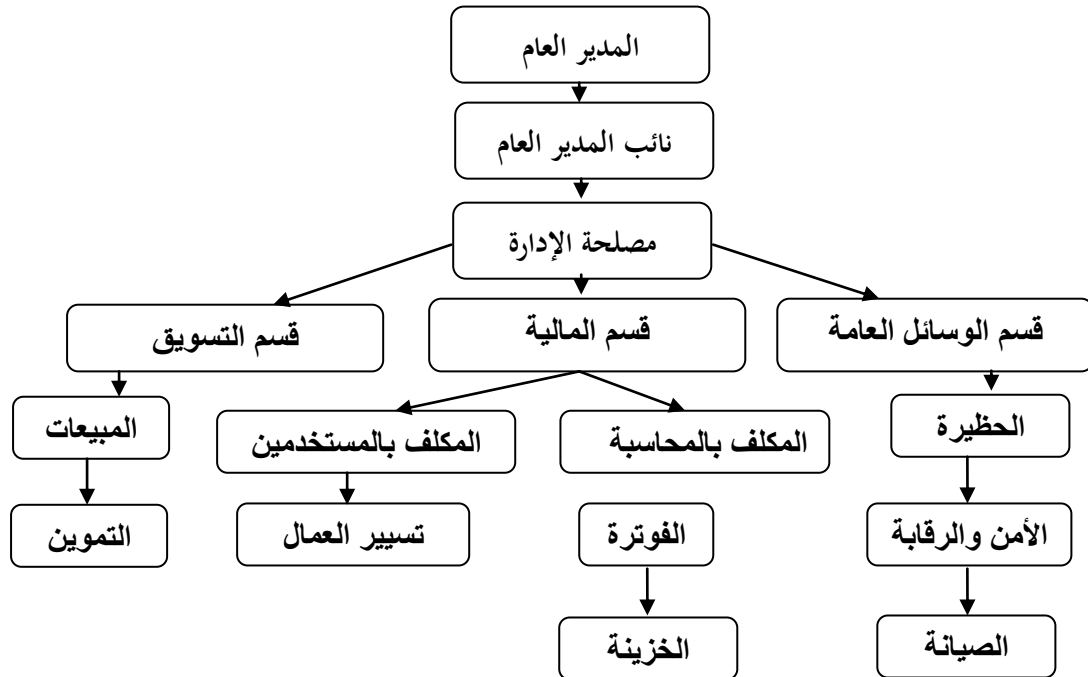
المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة عويمر.

نعرفنا هذا المبحث على الهيكل التنظيمي لمؤسسة عويمر لتغذية الأنعام والدواجن وتوضيح الأقسام المكلفة بالوظائف والأطراف الأخرى المساهمة في التسيير كما سيتم توضيح تعداد العمال وكيفية توزيعهم على المصالح بشيء من التفصيل.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة عويمر.

أولا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الشكل رقم (1-2) : الهيكل التنظيمي للوظائف في المؤسسة



المصدر: وثائق المؤسسة.

ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يمكن تلخيص الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

1. **المدير العام:** وهو المشرف على المؤسسة والمسؤول الأول عن التسيير الحسن والإدلاء بالآراء الجيدة، عن طريق المتابعة والتوجيه والمراقبة، والدفاع عن المصالح الخارجية للمؤسسة.

2. **نائب المدير:** ويطلق عليه بمساعد المدير العام حيث أن دوره لا يقل أهمية عن دور المدير العام، إذ أنه ينوبه في حالة غيابه في كل المهام التي يقوم بها.

3. **مصلحة الإدارة:** وتندرج تحت هذه المصلحة ثلاث أقسام رئيسية هي :

أ- **قسم الوسائل العامة:** ويوضح كل من :

- الحظيرة.
- الأمن والوقاية وهي تهتم بنظافة المؤسسة والوقاية من الحرائق.
- الصيانة وهي الفرع الخاص بإصلاح الأعطاب والتعطيل الخاص بالآلات.

ب- **قسم المالية:** يضم هذا القسم فرعين أساسيين أهمها:

- **المكلف بالمحاسبين:** يقوم هذا الفرع بعدة وظائف أهمها :
- التخطيط لحركة الأموال لتمكن المؤسسة من مع الغير كالمزبائن والموردين، وهذه الأعمال تتمثل أغلبها في البيع، الشراء والإنتاج... الخ.

• تنظيم الإدارة المالية وذلك لتقييم العمل وتحديد المسؤوليات.

وتندرج ضمن هذا الفرع المكلف بالفوترة والذي بدوره يضم المكلف بالخزينة.

- **المكلف بالمستخدمين:** تتمثل مهمته الأساسية في التكفل بكل ما يخص العمال داخل المؤسسة، من إعداد كشوف الأجور وحركة العاملين في المؤسسة، وذلك بالتنسيق مع المسير والتصريح لإعطاب.

ج- **قسم التسويق:** ويضم هذا القسم فرعين هي:

د- **المبيعات:** ويتمثل دور هذا الفرع في عدة مهام منها:

- القيام بعملية التسويق لمنتجات المؤسسة.
- دراسة التغيرات في حجم المبيعات وإيجاد الحلول المناسبة لها.

هـ - التموين: مهمة هذا النوع تتمثل أساسا في :

- التعاقد مع الموردين لأجل تزويد المؤسسة بالمواد الأولية لمزاولة النشاط سواء كانوا المنتجين أو تجار للمواد الأولية (الصووجة والذرة والفوسفات والفيتامينات).
- الاهتمام بمهمة استلام المادة الأولية ودفع المقابل المالي للمواد.
- اقتناء مختلف قطع الغيار الخاصة بالآلات المؤسسة.

ثالثا: تعداد العمال وتوزيعهم حسب المصالح والجماعات :

1- تعداد العمال:

يقدر عدد العمال في المؤسسة (عويمر لتغذية الأنعام والدواجن) بـ : 15 عاملا.

2: توزيعهم حسب المصالح والجماعات :

والجدول التالي يبين عدد العمال وتوزيعهم حسب المصالح وخدمات:

الجدول رقم (2-1): توزيع العمال وعددهم في المؤسسة.

عدد العمال	المصالح والجماعات
01	مكلف بالإدارة
01	مكلف بالمحاسبة
03	مكلف بالمبيعات
01	أمين الصندوق
02	عمال (الحاجب)
02	عمال الصيانة
02	عمال نظافة
01	عمال الميزان
02	عمال المطحنة
15 عامل	مجموع العمال

المصدر : وثائق المؤسسة

ويتم سريان العمل، 12/24 وذلك عن طريق عمل فوجين :

الفوج الأول : يعمل من : 04:00 صباحا إلى 11:00.

الفوج الثاني : يعمل من : 11:00 صباحا إلى 06:00 مساء.

المبحث الثاني : دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة عويمر

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض ميزانيات لكل من السنوات 2011-2012-2013، بهدف الوصول إلى دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة عويمر وذلك من خلال إبراز كل من مؤشرات التوازن المالي ومختلف النسب المالية المساعدة في ذلك .

المطلب الأول : دور مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة عويمر

سنقوم بعرض الميزانيات المختصرة للسنوات 2011-2012-2013 .

جدول رقم(2-2) : يعرض جانب الأصول للسنوات 2011-2012-2013 .

البيان	2011	2012	2013
الأصول الثابتة	10252471	37340898	39497775
الأصول المتداولة	30601355	9495408	7932171
قيم الاستغلال	2516829	7133942	3071374
قيم قابلة للتحقيق	379665	967590	4384276
قيم جاهزة	27704861	1393876	476521
مجموع الأصول	40853826	46836306	47429946

المصدر: من إعداد الطلبة استنادا للميزانيات المالية المفصلة.

هذا الجدول يمثل جانب الأصول من ميزانية مؤسسة عويمر للسنوات 2011-2012-2013 .

جدول رقم (2-3) : التالي يعرض جانب الخصوم للسنوات 2011-2012-2013 .

السنوات	2011	2012	2013
البيان			
الأموال الدائمة	34121181	34275711	35328933
الأموال الخاصة	6221181	6375711	7428933
ديون طويلة الأجل	27900000	27900000	27900000
ديون قصيرة الأجل	6732645	12560595	12101013

المصدر: من إعداد الطلبة استنادا للميزانيات المالية المفصلة.

الجدول رقم (2-4): يمثل جانب الخصوم من ميزانية مؤسسة عويمر للسنوات 2011-2012-2013.
من جداول حسابات النتائج استخرجنا ما يلي :

البيان	السنوات	2011	2012	2013
الإنتاج (رقم الأعمال)		10174500	11983500	19939864
القيمة المضافة		3789579	4125289	5124110
الفائض الإجمالي للاستغلال (EBE)		2406304	2003069	1966281
نتيجة الاستغلال (Rex)		781468	1030292	1208472
النتيجة الجارية (Rg)		781468	776252	1208472
النتيجة الصافية (Rnet)		781468	776252	1208472

المصدر: من إعداد الطلبة استنادا للميزانيات المالية المفصلة.

هذا الجدول يعرض لنا بعض المؤشرات المستخرجة من جداول حسابات النتائج للمؤسسة عويمر .

• حساب مختلف رؤوس الأموال العاملة:

حساب رأس المال العامل مؤشرا أساسيا للتحليل وتقييم التوازن داخل المؤسسة سنقوم بعرضها جميعا من خلال هذا الجدول :

جدول رقم (2-5): حساب مختلف رؤوس الأموال العاملة .

البيان	السنوات	2011	2012	2013
الأموال الدائمة		34121181	34275711	35328933
الأصول الثابتة		10252471	37340898	39497775
رأس المال العامل الدائم		23868710	-3065187	-4168842
أموال خاصة		6221181	6375711	7428933
الأصول الثابتة		10252471	37340898	39497775
رأس المال العامل الخاص		-4031290	-30965187	-32068842
أصول متداولة		30601355	9495408	7932171
رأس المال العامل الاجمالي		30601355	9495408	7932171

المصدر: من إعداد الطلبة استنادا للميزانيات المالية المفصلة.

هذا الجدول يعرض لنا مختلف رؤوس الأموال العاملة لمؤسسة عويمر .

التعليق:

1- من خلال الجدول نلاحظ أن رأس المال العامل الدائم موجب خلال سنة 2011 وهذا يوضح وجود فائض في الأموال الدائمة الناتجة عن اعتماد المؤسسة على تمويل استثماراتها بالديون طويلة الأجل، لكن في السنتين الأخيرتين أصبح سالب ويعود سبب ذلك إلى انخفاض في الأموال الدائمة وبالتالي فهي بحاجة إلى مصادر تمويل إضافية .

2- من خلال الجدول أن رأس المال العامل الخاص سالب في السنوات الثلاث وهذا يعني أن المؤسسة غير قادرة على تمويل أصولها الثابتة بواسطة أموالها الخاصة .

3- أما بالنسبة لرأس المال العامل الاجمالي موجب خلال السنوات الثلاث وهو متذبذب نظرا للانخفاض القيم الجاهزة في السنتين الأخيرتين .

• حساب احتياجات رأس المال العامل:

• احتياجات رأس المال العامل = (قيم الاستغلال + قيم قابلة للتحقيق) - (ديون قصيرة الأجل - تسبيقات بنكية) .

جدول رقم (2-6) : حساب احتياجات رأس المال العامل BFRg

البيان	السنوات	2011	2012	2013
أصول جارية - القيم الجاهزة		2896494	8101532	7455650
ديون قصيرة الأجل		6732645	12560595	12101013
BFRg		-3836151	-4459063	-4645363

المصدر: من إعداد الطلبة استنادا للميزانيات المالية المفصلة.

هذا الجدول يمثل نتائج احتياجات رأس المال العامل للسنوات 2011-2012-2013 .

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن احتياجات رأس المال العامل سالبة خلال السنوات الثلاث وهذا راجع إلى أن احتياجات تمويل المؤسسة أصغر من مواردها وكذلك ارتفاع في قيمة القيم الجاهزة وهذه الوضعية تستلزم على المؤسسة القيام بخفض قيمة احتياجات التمويل اما عن طريق خفض قيمة المخزونات، وزيادة في احتياجات المؤسسة (دورة الاستغلال).

• حساب الخزينة Tng:

- الخزينة هي مجموع القيم التي تستطيع المؤسسة التصرف فيها خلال دورة الاستغلال .
- الخزينة = هي الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل والجدول يوضح ذلك.

جدول رقم (2-7): الخزينة الصافية TN للسنوات 2011-2012-2013 .

البيان	السنوات	2011	2012	2013
(رأس المال العامل) -		23868710	-3065187	-4168842
(احتياجات رأس المال العامل)		-3836151	-4459063	-4645363
الخزينة Tng		27704861	1393876	476521

المصدر: من إعداد الطلبة استنادا للميزانيات المالية المفصلة

التعليق :

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الخزينة موجبة خلال جميع السنوات لكنها شهدت انخفاضا في السنتين الاخيرتين، أي أنها تحقق توازنها المالي على المدى قصير الأجل لكن من الملاحظ وجود مبالغ مجمدة وهذا ليس في صالح المؤسسة وعليها توظيفها من خلال شراء مواد أولية أو تمديد آجال الزبائن عن طريق التسهيل في التسديد .

المطلب الثاني : دور النسب المالية في اتخاذ القرارات المالية .

من خلال الميزانيات المالية المختصرة السابقة سنقوم بحساب مختلف النسب المالية التالية .

1- حساب نسب السيولة :

سنقوم بحساب نسب السيولة للمؤسسة ويمكن توضيحها في الجدول التالي.

الجدول رقم(2-8): حساب نسب السيولة للسنوات 2011-2012-2013

النسب السنوات	العلاقة	2011	2012	2013
السيولة العامة	أصول جارية / ديون قصيرة الأجل	%4.54	%0.75	%0.65
السيولة السريعة	قيم جاهزة / ديون قصيرة الأجل	%4.11	%0.11	%0.039
السيولة الجاهزة	قيم قابلة للتحقيق + قيم جاهزة / ديون قصيرة الأجل	%4.17	%0.18	%0.40

المصدر: من إعداد الطلبة استنادا للميزانيات المالية المفصلة.

التعليق :

1- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة السيولة العامة مرتفعة سنة 2011 أكثر منها في السنة 2012 و 2013 حيث تقدر بـ :4.54، وهذا يعني وجود فائض من الأصول الجارية بعد تغطية الديون القصيرة الأجل، لكنها انخفضت في السنتين الاخيرتين مما يدل على انخفاض في الأصول الجارية .

2- نلاحظ من خلال جدول أن نسبة السيولة السريعة مرتفعة سنة 2011 حيث تقدر بـ :4.11، ويعود سبب هذا الإرتفاع إلى قيمة الأصول الجارية، لكن في السنتين الاخيرتين انخفضت النسبة لتصل إلى 0.11 في سنة 2012 و 0.039 في سنة 2013، وهذا راجع إلى ارتفاع في الديون قصيرة الأجل .

3- إن نسبة السيولة الجاهزة تعد أكثر وضوحا في قياس سيولة المؤسسة لأنها تعتمد على القيم الجاهزة وتتراوح قيمها النموذجية ما بين (0.2 و 0.6)، من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة السيولة الجاهزة سنة 2011 مرتفعة حيث وصلت إلى 4.17، وهذا بسبب ارتفاع في القيم الجاهزة لكنها انخفضت في السنتين الاخيرتين بسبب انخفاض في القيم الجاهزة لتصل تقريبا إلى القيمة النموذجية .

2- نسب النشاط :

تكمن أهمية حساب هذه النسب في كونها أداة لقياس فعالية إدارة المؤسسة في استغلال مواردها وإدارة نشاطها.

الجدول رقم (2-9) : حساب نسب النشاط للسنوات 2011-2012-2013 .

النسب	السنوات	العلاقة	2011	2012	2013
معدل دوران إجمالي الأصول	رقم الاعمال / مجموع الأصول	0.24	0.25	0.42	
معدل دوران الأصول الغير جارية	رقم الاعمال / الأصول الغير جارية	0.99	0.32	0.50	
معدل دوران الأصول الجارية	رقم الاعمال / الأصول الجارية	0.33	1.26	2.51	

المصدر: من إعداد الطلبة استنادا للميزانيات المالية المفصلة.

التعليق :

1- يقدر معدل دوران إجمالي الأصول للمؤسسة ب: 0.24 في سنة 2011، يعني أن كل دينار مستثمر في المؤسسة يولد 0.24 دج، وكذلك في سنة 2012، أما في سنة 2013 ارتفعت النسبة قليلا لكن بقيت في مستوى جيد .

2- يقدر معدل دوران إجمالي الأصول الغير جارية ب: 0.99 في سنة 2011، يعني أن كل دينار مستثمر في المؤسسة يولد 0.99 دج، وهذا ما يدل على كفاءة إدارة المؤسسة في استغلال الأصول الغير جارية، بينما انخفضت هذه الكفاءة خلال سنتي (2012-2013) وهذا ما يعني أن الاداء التشغيلي للمؤسسة قد ارتفع .

3- يتراوح معدل دوران الأصول الجارية ما بين 0.33 إلى 2.51 خلال السنوات الثلاث، وهو معدل متوسط وقد يكون هذا راجع إلى سوء تسيير المخزون .

3-نسب التمويل :

تبين هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أصولها .

الجدول رقم (2-10): حساب مختلف نسب التمويل للسنوات 2011-2012-2013 .

النسب / السنوات	العلاقة	2011	2012	2013
نسبة الاقتراض	مجموع الديون / مجموع الأصول	0.8477	0.8663	0.8433
نسبة التمويل الدائم	الأموال الدائمة / الأصول الثابتة	3.32	0.91	0.89
نسبة التمويل الخاص	الأموال الخاصة / الأصول الثابتة	0.60	0.17	0.18
نسبة التداول	أصول متداولة / الخصوم المتداولة	4.54	0.75	0.65

مجموع الديون =

المصدر: من إعداد الطلبة استنادا للميزانيات المالية المفصلة.

التعليق :

1- من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الاقتراض في السنوات 2011-2012-2012، تقدر بـ: 0.8477 و 0.8663 و 0.8433 على التوالي، ومن المتوقع أن لا تواجه المؤسسة أي صعوبة في سداد قيمة الديون والفوائد.

2- تقيس هذه النسبة مدى تغطية الأموال الدائمة للأصول الغير جارية وخلال السنوات 2011-2012-2013، اتضح أن المؤسسة تمكنت من تغطية كل أصولها الثابتة من أموالها الدائمة .

3- توضح هذه النسبة مدى تغطية الأموال الخاصة للأصول الغير جارية، وبما أن هذه النسبة لم تتجاوز 1 خلال السنوات 2011-2012-2013 يعني أن كل الأصول الجارية ممولة عن طريق الأموال الخاصة .

4- نسب المردودية : إن الهدف من هذه النسبة هو تقدير قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح .

1-4- مردودية النشاط :

الجدول رقم (2-11): حساب نسبة مردودية النشاط للسنوات 2011-2012-2013 .

النسب	السنوات	العلاقة	2011	2012	2013
نسبة مردودية النشاط	النتيجة الاجمالية / رقم الاعمال		0.076	0.064	0.060

المصدر: من إعداد الطلبة استنادا للميزانيات المالية المفصلة.

يتضح من خلال نسب المردودية المحسوبة في الجدول أن هناك انخفاض في النسبة خلال سنتي 2012-2013 حيث تقدر بـ: 0.064 و 0.060، وهذا راجع إلى ارتفاع واضح في رقم الاعمال .

2-4- معدل المردودية المالية والمردودية الاقتصادية :

الجدول رقم (2-12): حساب المردودية المالية والاقتصادية للسنوات 2011-2012-2013 .

النسب	السنوات	2011	2012	2013
النتيجة الصافية		781468	776252	1208472
الأموال الخاصة		6221181	6375711	7428933
المردودية المالية		0.12	0.12	0.16
مجموع الأصول		40853826	46836306	47429946
المردودية الاقتصادية		0.019	0.016	0.025

المصدر: من إعداد الطلبة استنادا للميزانيات المالية المفصلة.

التعليق:

1- من خلال الجدول نرى أن المردودية المالية ثابتة خلال سنتي 2011 و 2012، وهذا بسبب ثبات في الأموال الخاصة والنتيجة الصافية، أما في سنة 2013 فقد ارتفعت النسبة إلى 0.16 وهو ما يؤكد كفاءة المؤسسة في استغلال الأموال الخاصة .

2- أما بالنسبة للمردودية الاقتصادية نلاحظ أن سنتي 2011 و 2012 متقاربتان حيث تقدر ب: 0.019 و 0.016، أما في سنة 2013 نلاحظ ارتفاع بسيط حيث وصلت إلى 0.025، وهذا راجع إلى ارتفاع بسيط في النتيجة الصافية، ومنه فإن المردودية الاقتصادية ضعيفة في المؤسسة .

المطلب الثالث : اتخاذ القرار من خلال تحليل النتائج .

سنقوم من خلال هذا المطلب بتحليل مختلف النتائج للمؤسسة من خلال جدول حساب النتائج خلال فترة الدراسة .

أولا : القيمة المضافة :

جدول رقم (2-13): يمثل حساب التغير في القيمة المضافة للسنوات 2011-2012-2013 .

البيان	السنوات	2011	2012	2013
القيمة المضافة		3789579	4125289	5124110
قيمة التغير		/	335710	998821

المصدر: من إعداد الطلبة استنادا للميزانيات المالية المفصلة.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة المضافة ارتفع قليلا خلال سنتي 2012 و 2013 وهذا راجع إلى ارتفاع في الإنتاج المباع والمخزن .

ثانيا : الفائض الاجمالي للاستغلال (EBE):

جدول رقم (2-14): يمثل حساب التغير في الفائض الاجمالي للاستغلال للسنوات 2011-

2012-2013 .

البيان	السنوات	2011	2012	2013
EBE		2406304	2003069	1966281
قيمة التغير		/	-403235	-36788

المصدر: من إعداد الطلبة استنادا للميزانيات المالية المفصلة.

- من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة EBE انخفضت سنة 2012 و 2013 بقيمة 403235- و 36788، وهذا بسبب ارتفاع في المصاريف المستخدمة .

ثالثا : نتيجة الاستغلال (Rex):

الجدول رقم (2-15): يمثل حساب التغير في نتيجة الاستغلال للسنوات 2011-2012-2013.

البيان \ السنوات	2011	2012	2013
Rex	781468	1030292	1208472
قيمة التغير	/	248824	178180

المصدر: من إعداد الطلبة استنادا للميزانيات المالية المفصلة.

- من خلال الجدول نلاحظ انخفاض في نتيجة الاستغلال في سنتي 2012 و 2013 وراجع سبب هذا الانخفاض في زيادة في المصاريف المالية.

رابعا : النتيجة الصافية (Rnet):

الجدول رقم (2-16): حساب التغير في النتيجة الصافية للسنوات 2011-2012-2013 .

البيان \ السنوات	2011	2012	2013
Rnet	781468	776252	1208472
قيمة التغير	/	-5216	432220

المصدر: من إعداد الطلبة استنادا للميزانيات المالية المفصلة.

- نلاحظ من خلال الجدول انخفضت النتيجة الصافية سنة 2012 بقيمة 5216-، وهذا راجع إلى انخفاض في النتيجة الإجمالية وارتفاع في الضرائب على الأرباح .

خلاصة الفصل الثاني :

من خلال القيام بالميزانية وحسابات النتائج لمعرفة النتائج وضعية المؤسسة باستخدام أدوات التحليل المالي والمتمثلة في المؤشرات المالية والنسب المالية، بحيث يمكن توضيح أهمية تطبيق التحليل المالي في المؤسسة لأنه تقنية هامة ومساعدة للمسؤولية في فهم وضعية المؤسسة وخاصة لمتخذي قرارات لأنه يساعدهم على اتخاذ البديل الأفضل للمؤسسة في الوقت المناسب.

الخاتمة العامة

خلاصة عامة:

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لموضوعنا دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، فقد تعرفنا على التحليل المالي، والذي يعتبر أحد أهم الأدوات المستخدمة في تقييم الوضعية المالية للمؤسسة، وتبين لنا بوضوح أن اتخاذ القرار داخل المؤسسة أمراً ضرورياً، والذي يمكن من خلاله مراقبة نشاطها، وتحقيق الأهداف المحددة لتحسين الوضع المالي للمؤسسة، والذي يفترض أن يتسم بالكفاءة والفعالية حتى يتسنى لها البقاء والإستمرارية، ولا يتأتى لها ذلك إلا بإعتمادها على أدوات التسيير الحديثة معتمدة على التحليل والتشخيص المالي، ومن خلال اسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة خلال الفترة الممتدة من سنة 2011 إلى سنة 2013 توصلنا إلى إستنتاج مجموعة من الملاحظات والنتائج المتمثلة في:

أولاً: نتائج الدراسة

من أهم النتائج المتوصل إليها كالاتي.

✓ أن التحليل المالي عبارة عن عملية معالجة للبيانات المالية المتاحة عن مؤسسة ما للحصول على المعلومات تستعمل في اتخاذ القرارات.

✓ نلاحظ أن قيم الاستغلال في سنة 2011 أقل من القيم الجاهزة مما يبين أن المؤسسة لها سيولة ويؤدي هذا إلى زيادة المبيعات إلا أنها في السنتين 2012، 2013 أصبحت قيم الاستغلال أكبر من القيم الجاهزة والذي يبين إنتهاج المؤسسة لطرق تسييرية تعتمد على الإحتفاظ الكبير بالمخزونات.

✓ رأس المال العامل الدائم سالب في السنتين 2012، 2013 مما يؤدي إلى عدم تحقيق توازن مالي وهذا يبين أنها لا تمتلك هامش أمان.

ثانياً: توصيات البحث

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

✓ التقليل من الإحتفاظ بالسيولة لذا فننصح المؤسسة بتوظيف أموالها حتى تتحصل على فوائد تسمح لها بزيادة رقم الأعمال لهذه المؤسسة.

✓ تأهيل متخذي القرارات ليتمكنوا من معالجة المواقف الإدارية التي تتطلب قرارات صعبة.

✓ نوصي بأهمية التحليل المالي والمعلومات المالية لما لها من أهمية في نجاح القرارات، وأن تقوم العوامل الشخصية والوظيفية بدور فعال في نجاح القرارات.

ثالثا : آفاق الدراسة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع واجهتنا عوائق في الجانب المالي أثناء القيام بهذه الدراسة حيث صدفنا بعض المواضيع التي تحتاج إلى دراسة معمقة والتي من الممكن أن تكون موضوع البحوث والدراسات اللاحقة والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ✓ ماهية الآثار المترتبة عن غياب التحليل المالي للمؤسسة .
- ✓ ما مدى فعالية التحليل المالي في تحقيق أهداف المؤسسة .
- ✓ هل يمكن للمؤسسة الإستغناء عن التحليل المالي .

قائمة المراجع

أولا : الكتب باللغة العربية :

- 1- توفيق جميل أحمد، إدارة الأعمال- مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 .
- 2- جميل أحمد توفيق، الادارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، 1980 .
- 3- حسين بالعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر 2010 .
- 4- حكمت أحمد الراوي، نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999
- 5- حمزة محمود زيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2004.
- 6- رشاد العصار وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، ط1، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001م .
- 7- زغيب مليكة، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة النشر .
- 8- الزغبى هيثم محمد، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن .
- 9- زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2001 .
- 10- زياد رمضان، اساسيات التحليل المالي، ط4، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1998 .
- 11- سمير عبد العزيز، مدخل في التحليل واتخاذ القرارات، مكتبة الاشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر .
- 12- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001 .
- 13- عبد الحكيم كراجة وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، ط1، دار الصفاء للنشر، عمان، الاردن، 2000
- 14- عبد الحليم كراجة وآخرون، الادارة المالية والتحليل المالي، أسس مفاهيم تطبيقات، ط1، دار الصفاء لطباعة ونشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000م.
- 15- علي الشرقاوي، العملية الإدارية- وظيفة المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.

- 16- علي خلف حجا حجة، اتخاذ القرارات الادارية، ط1، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
 - 17- فريد كورتل وآخرون، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
 - 18- فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، رام الله، فلسطين، 2008 .
 - 19- كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 .
 - 20- مبارك لسلوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004 .
 - 21- محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، ط1، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، مصر .
 - 22- محمد مبروك أبوزيد، شركات وأسواق مالية-التحليل المالي-دار المريخ للنشر والتوزيع الطبعة الثانية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009 .
 - 23- منعم زمير المونسي، اتخاذ القرارات الادارية، ط1، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 1998 .
 - 24- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2007 .
 - 25- وليد ناجي الحياي، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2004م .
 - 26- وليد ناجي الحياي، التحليل المالي، من منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة في الدمارك، 2007 .
- ثانيا: المذكرات والرسائل
- 27- جابر محمد عياش، واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الأهلية بقطاع غزة، رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008
 - 28- حليلة خليل الجرجاوي، دور التحليل المالي للمعلومات المالية المنشورة في القوائم المالية لتنبؤ بأسعار الأسهم، رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، 2008 .

- 29- سمية لزغم، أثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012 .
- 30- صخري جمال عبد الناصر، التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسات البترولية، رسالة ماجستير، مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2013 ثالثا ثالثا: المداخلات
- 31- مداني بن بلغيث، عبد القادر دشاش، انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي على تشخيص المالي للمؤسسة مداخله ضمن فعاليات الملتقي دولي حول " النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية للمحاسبة التحدي: (ISA) والمعايير الدولية (IFRS)، المنعقد في الفترة 13-14 ديسمبر 2011 .