

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون تيارت

ميدان علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة مالية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطالبتين:

بقداد خولة

بن الحاج جلول إكرام

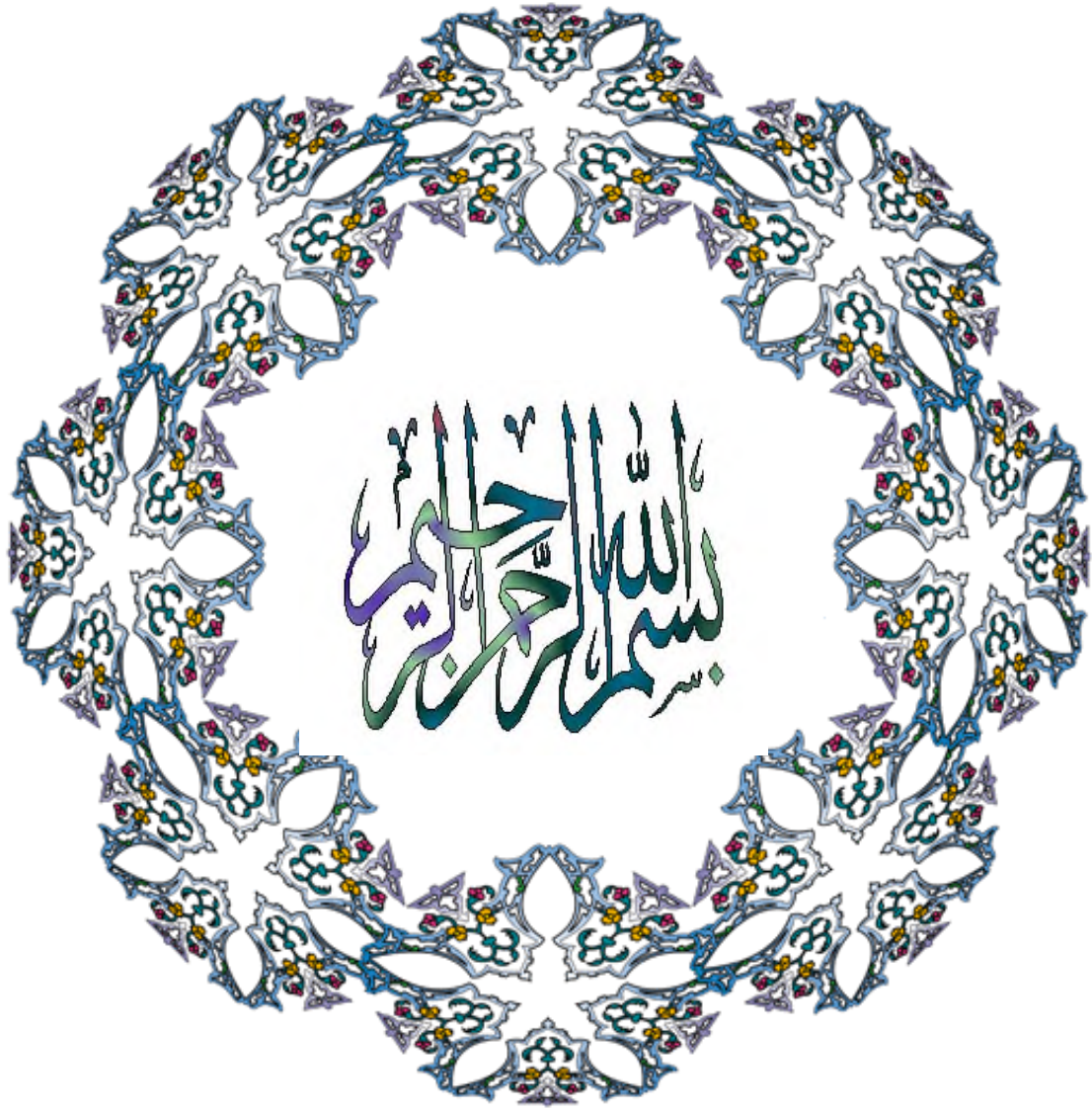
تحت عنوان:

التشخيص المالي أداة لرسم الاستراتيجية المالية للمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة نفطال_ تيارت_ فرع CBR

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	أستاذ التعليم العالي	د. حسين يحي
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضراً	د. وكال نور الدين
عضوا مناقشا	أستاذ محاضراً	د. زياني عبد الحق

السنة الجامعية: 1444هـ/1445هـ - 2022م/2023م



كلمة شكر ونقطة

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله مالك الكون وخالق العباد، عالم الغيب

والشهادة نستعين به

عليه نتوكل، وصلى الله على نبيه المصطفى وسلم.

في البداية لا يسعني في المقام الأول إلا أن أحمده الله عز وجل حمدا طيبا على

النعمة وتكريم

ثم أتوجه بالشكر إلى أوليائي بما ساعدوني به من صبر جميل فجزاهم خيرا

على كل شيء

كما أتقدم بأخلص عبارات الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف على ما قدمه

من إرشادات و نصائح لإعداد هذه المذكرة

كما أتقدم بالشكر لأساتذة لجنة المناقشة.

2023

الأعياد

أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى القلب المعطاء والصدر الحاني أمي العزيزة شفاها الله وأطال في عمرها.

إلى من كان لي سندا وعونا عند الشدائد طوال عمري، إلى الرجل الأبرز في حياتي أبي العزيز.

إلى أمي الثانية والحبيبية وأبي الغالي أدامهما الله لي.

إلى من شد الله بهم عضدي فكانوا خير معين إخواني وأخواتي (محمد، كريم، خالد،

رضوان، محمد شمس الدين، وليد، هيثم، بهاء، عبد الصمد، أمين، حسين)

ولا يمكنني نسيان فلذة كبيدي رحمهم الله وأسكنهم فسيح جنته (أختي عودة وأخي بوعلام)

وإلى براعم العائلة ومصدر بهجتنا (خالد، محمد، كريم، فريد، رياض، عودة، علي، سعيد

وجميلتي ليليا خديجة وفريال)

إلى رفيق الدرب وصديق الأيام جميعا بحلوها ومرها، نصفي الثاني زوجي.

يا من أنتظر قدمها بكل لهفة وشوق، يا من أضأت حياتي ابنتي "باتول ليليان".

وإلى صديقة وبمثابة الأخت لي "حنان".

وإلى كل فرد من عائلتي بقداد ووناس....



خولة

2023

الإسلام

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين .

أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما الرحمان:

"وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّلْمِ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّي ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا"

"الإسراء:24"

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار وأوصلني إلى ما أنا عليه اليوم أبي الغالي أدامه الله لي.

إلى من الجنة تحت أقدامها، التي كان دعاؤها سر نجاحي، أمي أطل الله بعمرها.

إلى من عليهم أعتد وأستند وبوجودهم أكسب قوة إخوتي محمد، عبد اللطيف ، لزرق، أدامهم الله

سندي.

إلى صغار العائلة ومصدر الفرح والبهجة باتول ياقوت، إكرام تسنيم حفظهما الله.

إلى زوجة أخي وبمثابة أختي الكبيرة ميمونة.

إلى من قاسموني طفولتي وفرحي وحزني ، صديقات العمر تيننان، رجاء ، مروة.

إلى من قاسموني مقاعد الدراسة، خولة ، فاطمة الزهراء.

و أخيراً..إلى كل من قدم لي معروفا.. وأسدى لي جميلاً...

إكرام



فهرس المحتويات:

كلمة الشكر والتقدير

إهداء

فهرش المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

قائمة المختصرات

مقدمة أ

الفصل الأول: الإطار النظري للتشخيص المالي والإستراتيجية المالية

- تمهيد 06
- المبحث الأول: مدخل للتشخيص المالي 07
- المطلب الأول: الوظيفة المالية للمؤسسة 07
- المطلب الثاني: ماهية التشخيص المالي 07
- المطلب الثالث: أدوات التشخيص المالي 09
- المبحث الثاني: أساسيات الإستراتيجية المالية 10
- المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية المالية 10
- المطلب الثاني: مبادئ الإستراتيجية المالية 11
- المطلب الثالث: مجالات الإستراتيجية المالية 12
- المبحث الثالث: دور التشخيص المالي في تعزيز الإستراتيجية المالية 14
- المطلب الأول: مراحل وضع الإستراتيجية المالية 14
- المطلب الثاني: نسب التشخيص المالي في إعداد إستراتيجية المالية 15
- المطلب الثالث: تحديد الخيارات الإستراتيجية بواسطة مصفوفة BCG بناء على التشخيص 16
- خلاصة الفصل 19

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة نفضال-تيارت- فرع CBR

- تمهيد 21
- المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة نفضال الأم بالشرافة 22
- المطلب الأول: نشأة مؤسسة نفضال الأم 22
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال 23
- المبحث الثاني: ماهية مؤسسة نفضال-تيارت- فرع CBR 24
- المطلب الأول: تعريف مؤسسة نفضال-تيارت- فرع CBR 24

25	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال -تيارت- فرع CBR
26	المطلب الثالث: أنواع منتجات مؤسسة نفعال -تيارت- فرع CBR
27	المبحث الثالث: دراسة حالة مؤسسة نفعال -تيارت- فرع CBR
27	المطلب الأول: دراسة مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة نفعال-تيارت- CBR
28	المطلب الثاني: دراسة النسب المالية المؤسسة نفعال
32	المطلب الثالث: نموذج ألتمان (Z-score) (Altman)
40	خلاصة الفصل
42	خاتمة
45	قائمة المصادر والمراجع
48	قائمة الملاحق
	ملخص

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة نفعال	(02-01)
27	مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة نفعال 2021-2020	(02-02)
28	نسب الهيكل المالي لمؤسسة نفعال	(02-03)
29	نسب النشاط لمؤسسة نفعال	(02-04)
30	بعض النسب المالية لمؤسسة نفعال	(02-05)

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	أدوات التشخيص المالي	(01-01)
17	مصفوفة BCG الوضعية المالية للمؤسسة	(01-02)
23	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال الأم - الشراكة-	(02-01)
25	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال-تيارت- فرع CBR	(02-02)

قائمة الاختصارات للمعادلات والنسب لحساب مؤشرات التوازن	
مؤشرات	التوازن
FRng	$FRng=Rd-Es$
FRng	$FRng=(Eex+Ehex+Et)-(Rex+Rhex+Rt)$
BFRex	$BFRex=Eex-Rex$
BFRhex	$BFR=Ehex-Rhex$
BFRg	$BFRg=BFRex+BFRhex$
TN	$TN=Et-Rt$
TN	$TN=FRng-BFRng$
FRng	رأس مال العامل الإجمالي
Rd	الموارد الدائمة
Es	الاستخدامات المستقرة
BERex	الاحتياج من رأس المال العامل للاستغلال
Eex	استخدامات الاستغلال
Rex	موارد الاستغلال
BFRhex	الاحتياج من رأس مال العامل خارج الاستغلال
Ehex	استخدامات خارج الاستغلال
BFRg	الاحتياج من رأس المال العامل الاجمالي
Rhex	موارد خارج الاستغلال
TN	الخزينة الصافية
Et	استخدامات الخزينة
Rt	موارد الخزينة

مقدمة

حتى تتمكن المؤسسة من ضمان إستمراريتها وتحقيق أهدافها المنشودة، أصبحت ملزمة بإتباع الأدوات الضرورية المتمثلة في التشخيص المالي، إذ يعد من الأدوات الأساسية المستخدمة في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، وذلك لصياغة الإستراتيجية المالية للمؤسسة التي تعد أحد أهم الدعائم التي تتبعها المؤسسة في اتخاذ قراراتها المالية، واستغلال الأمثل والعقلاني لمواردها المالية، مع تحديد الإستراتيجية المالية المثلى التي تكفل تدعيم مشاريعها الإستثمارية.

1- إشكالية الدراسة:

ومما سبق يمكن صياغة الإشكالية كالتالي:

- كيف يؤثر التشخيص المالي على الإستراتيجية المالية؟

من خلال الإشكالية الرئيسية تنبثق التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هي أهم الأدوات المتبعة في تشخيص وضعية المؤسسة ماليا؟

2- ما هي أساسيات الإستراتيجية المالية؟

3- ما مدى اعتماد مؤسسة نفضال على التشخيص المالي في رسم الإستراتيجية المالية؟

2- فرضيات الدراسة:

من خلال الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية يمكن صياغة مجموعة من الفرضيات التالية:

1.2. الفرضية الأولى:

تساعد أدوات التشخيص المالي في تحديد مدى تحقيق المؤسسة للتوازنات المالية.

2.2. الفرضية الثانية:

تعتمد المؤسسة بدور كبير على نسب الربحية فقط لتحديد وضعية المالية لها.

3.2. الفرضية الثالثة:

للتشخيص المالي دور كبير في صياغة الإستراتيجية المالية لمؤسسة نفضال.

3- أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في:

- حاجة المؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف بها من خلال تطبيقها للتشخيص المالي.

- دور التشخيص في صياغة الإستراتيجية المالية للمؤسسة.

- إظهار مدى أهمية كل من التشخيص المالي والإستراتيجية المالية في ضمان السير الحسن للمؤسسة.

4- أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- التعرف على التشخيص المالي وأهميته في المؤسسة الاقتصادية.

- إبراز دور التشخيص المالي في رسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة الاقتصادية.
- دور التشخيص المالي في تحديد الوضعية المالية لمؤسسة نفضال.

5- أسباب اختيار الموضوع :

- هناك عدة أسباب لاختيار هذا البحث منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:
- الرغبة في دراسة مواضيع المحاسبة وكل ما يتعلق بالتشخيص المالي للمؤسسة .
- أهمية الموضوع كون التشخيص المالي في المؤسسات الاقتصادية يعتبر أساس لتحديد وضعيتها المالية.
- باعتبار أن التشخيص المالي والإستراتيجية المالية من بين المواضيع الحساسة ذات أهمية كبيرة في المجال المالي.
- الرغبة الشخصية في البحث عن أهمية كل من التشخيص المالي والإستراتيجية المالية.

6- حدود الدراسة:

- يمكن تقسيم حدود الدراسة إلى حدود زمنية ومكانية :
- الحدود الزمنية:** على ضوء المعلومات المتوفرة والبيانات المقدمة من طرف مؤسسة سنة 2020-2021.
- الحدود المكانية:** مست الدراسة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المعروفة بمؤسسة نفضال فرع تيارت CBR.

7-منهج الدراسة:

- استعملنا في دراستنا المنهج الوصفي وتحليلي ، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال التطرق إلي مفاهيم كل من التشخيص المالي والإستراتيجية المالية، أما بالنسبة للمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي وذلك من خلال القيام بحساب النسب المالية ومؤشرات التوازن خلال الفترة الممتدة ما بين (2020-2021) من أجل تشخيص والتعرف على وضعية المالية لمؤسسة نفضال -تيارت- فرع CBR، من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها.

8-أدوات الدراسات السابقة:

- من خلال اطلاعنا على بعض الأبحاث والمواضيع السابقة حول التشخيص المالي والإستراتيجية المالية، والتي تم فيها التطرق إلي عدة جوانب مختلفة في تقديم ماهية التشخيص وأساسيات الإستراتيجية المالية، حيث وقفنا على الدراسات التالية:

- دراسة بلعدل ياسين، بوعزيز محمد، تحت عنوان "دور التشخيص المالي في رسم الاستراتيجية المالية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM"،البحث عبارة عن مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة مالية بجامعة أكلي محند أولحاج، بالبويرة، وكانت

إشكالية البحث تعالج مدى مساهمة التشخيص المالي في رسم الإستراتيجية المالية بالمؤسسة الاقتصادية؟ وما واقع ذلك في المؤسسة الوطنية للصناعات لكهرومنزلية؟

تطرق الباحثان في موضوعهم إلى أهمية التشخيص المالي في تحديد الإستراتيجية المالية المناسبة التي يجب على المؤسسة الاقتصادية إتباعها من أجل ضمان توازنها المالي وتحقيق أهدافها المنشودة.

-دراسة وناس خالد شمس الدين ورباح كمال "معالجة الإيرادات والنفقات وفق أسس النظام المحاسبي المالي الجديد دراسة حالة نفضال فرع CBR تيارت"، البحث عبارة عن مذكرة تخرج تقني سامي بالمعهد الوطني متخصص في التكوين المهني قادة بلفاسم -تيارت- لسنة 2017-2019، تدور إشكالية البحث حول كيفية معالجة الإيرادات والنفقات حسب النظام المحاسبي المالي؟ وتهدف هذه الدراسة إلى:

*محاولة التطرق إلى النظام المحاسبي المالي.

*توضيح المعالجة المحاسبية لحساب الإيرادات والنفقات.

*محاولة إظهار أهمية النسب المحللة لحساب النتائج.

-دراسة يريقي فاطمة الزهراء ورحموني زكية، "مساهمة التشخيص المالي في رسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة أنابيب وعتاد السقي بالرش"، البحث عبارة عن مذكرة ماستر أكاديمي شعبة علوم التسيير تخصص إدارة مالية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي -برج بوعرييج- لسنة 2019/2020، حيث تناول موضوع البحث إشكالية المتمثلة في ما مدى مساهمة التشخيص المالي في رسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة حيث توصل هذا الأخير للنتائج التالية:

أن التشخيص المالي له دور ومساهمة كبيرة في رسم إستراتيجية المؤسسة ، وأن مختلف الأدوات والأساليب المستخدمة تساعد على تحليل وتقييم الوضع المالي للمؤسسة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة لاختيار الإستراتيجية الملائمة.

9- صعوبات الدراسة:

خلال قيامنا باستجماع المعلومات واجهنا مجموعة من الصعوبات أهمها:

- قلة المراجع في المكتبات.

- التحفظ من طرف المؤسسة في تقديم البيانات الحقيقية بالمؤسسة.

- صعوبة وجود مكان للتربص.

10- هيكل البحث:

من أجل الإجابة عن إشكالية الموضوع ومختلف التساؤلات الفرعية المطروحة، ومن ثم اختيار

صحة الفرضيات ،قمنا بتقسيم الدراسة إلي فصلين:

الفصل الأول: تحت عنوان "الإطار النظري للتشخيص المالي والإستراتيجية المالية" من خلال التطرق
لماهية التشخيص المالي وأساسيات الإستراتيجية المالية.

الفصل الثاني: تحت عنوان "دراسة حالة مؤسسة نפטال -تيارت- فرع CBR من خلال تقديم نظرة عامة
حول كل من شركة نפטال الأم بالشراكة ومؤسسة نפטال بتيارت فرع CBR، وبعدها تم التطرق للجانب
التطبيقي وإسقاط ما تم جمعه من مفاهيم نظرية وتطبيقها على البيانات المقدمة من طرف والمؤسسة
ومحاولة تبيان العلاقة بين متغيرات الدراسة .جمعه من مفاهيم نظرية وتطبيقها على البيانات المقدمة من
طرف والمؤسسة ومحاولة تبيان العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتشخيص المالي

والإستراتيجية المالية

تمهيد الفصل الأول:

يعد التشخيص المالي من أهم مجالات الإدارة المالية وضروري في تحديد الإستراتيجية المالية فهو عبارة عن مجموعة من الطرق والوسائل المستعملة من أجل الوصول إلى تشخيص كامل وإعطاء صورة صادقة عن الوضعية المالية للمؤسسة لفترة معينة، للتمكن من إصدار حكم منطقي وتحليل سليم لنشاط هيكل المردودية وشروط توازن المؤسسة.

كما يعتبر التشخيص المالي أساسي في عملية تقييم الإستراتيجية المالية للمؤسسة، وهذا الأخير من أكثر المفاهيم الاقتصادية سعة وشمولا، إذ ينطوي على العديد من المواضيع المتعلقة بنجاح أو فشل المؤسسة وقد اهتمت بهذا الموضوع من أجل تحقيق أهدافها المتمثلة في الكفاءة والفعالية التي تمثل عنصرا هاما لاستمراريتها وتحقيق أرباحها.

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة جميع النقاط المتعلقة بالتشخيص المالي وتقييم

الإستراتيجية المالية للمؤسسة فكان تقييم الفصل كالتالي:

المبحث الأول: مدخل للتشخيص المالي.

المبحث الثاني: أساسيات الإستراتيجية المالية.

المبحث الثالث: دور التشخيص المالي في تعزيز الإستراتيجية المالية للمؤسسة.

المبحث الأول: مدخل للتشخيص المالي

قبل اتخاذ أي قرار مالي يخص المؤسسة، نحتاج إلى دراسة تمهيدية والتي تتمثل في تشخيص وذلك بتقييم الوضع المالي للمؤسسة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق الأهداف.

المطلب الأول: الوظيفة المالية للمؤسسة

تعتبر الوظيفة المالية من بين أهم الوظائف في منظمات الأعمال فلا يمكن للمنشأ أن تقوم بأنشطتها المختلفة من إنتاج تطوير، تسويق... إلخ، دون أن تتوفر الأموال اللازمة لتمويل هذه النشاطات وهو ما يؤكد طبيعة العلاقات المتشابكة والتداخل الذي يربط الوظيفة المالية بمختلف الوظائف الأخرى.

تعرف الوظيفة المالية للمؤسسة: هي مجموعة المهام والأنشطة التي تقوم بها عدد من المصالح والأقسام تهدف إلى إدارة التدفقات المالية والبحث عن الموارد المالية الضرورية، والاستخدام الأمثل لها.¹ كما تعرف بأنها الوظيفة التي تهتم بتجميع الأموال الضرورية لتغطية احتياجات المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة وهذا بالتنسيق مع الوظائف الأخرى.²

ومما سبق يمكن القول أن الوظيفة المالية هي البحث عن الموارد المالية الضرورية في الوقت المناسب لتغطية احتياجات المؤسسة وتحقيق أهم أهدافها واستغلالها استغلال عقلائي.

أهمية الوظيفة المالية: يمكن إبراز أهمية الوظيفة المالية كالآتي:

1. تسمح الوظيفة المالية بمراقبة التدفقات النقدية وتسييرها وفقا لقواعد وأسس التوازن المالي.
2. تضمن الوظيفة المالية تمويل لمختلف نشاطات مؤسسة سواءً بالقروض طويلة، متوسطة وقصيرة الأجل.
3. تساهم الوظيفة المالية في مساعدة المسيرين الماليين في الإدارة العليا في رسم سياسة المالية.
4. تساعد وتساهم الوظيفة المالية في رسم القواعد تخطيط المالي وموازنات التقديرية للمنشأة.³

المطلب الثاني: ماهية التشخيص المالي

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلي ماهية التشخيص المالي وذلك من خلال التعرف علي مفهومه وأهميته وأهدافه.

¹ - إلياس بن ساسي، يوسف القريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية) دروس وتطبيقات، ط01، دار وائل للنشر وتوزيع، عمان، 2006، ص18.

² - دردوري لحسن، مطبوعة في مقياس التشخيص المالي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص05.

³ - دردوري لحسن، المرجع نفسه، ص05.

مفهوم التشخيص المالي: يعرف التشخيص المالي علي أنه عملية تحليل الوضع المالي للمؤسسة وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات والمؤشرات المالية وذلك من أجل استخراج نقاط القوة والضعف ذات الطبيعة المالية¹.

كما يري البعض أن التشخيص المالي بأنه مرحلة من مراحل التشخيص الكلي للمؤسسة، وقد يتطلب إجرائه مسيرون من داخل المؤسسة بهدف إعادة تقييم توجهاتهم الإستراتيجية أوقد يتطلبه مستشارون من خارجها².

وأیضا تم تعرفه علي أنه تشخيص يسمح بتحديد وجود أو غياب مؤشرين أساسيين هما التوازن المالي والمردودية، كما يسمح لنا التشخيص المالي للمؤسسة بالحصول علي صورة واضحة علي جوانب القوة والضعف لديه³.

وعليه يمكن القول أن التشخيص المالي هو عملية تعتمد عليها المؤسسة من أجل تحليل وضعها المالي باستخدام طرق وأدوات مناسبة من أجل تحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف وتجنبها. أهمية التشخيص المالي: تكمن أهمية التشخيص المالي فيما يلي⁴:

1. تحديد مدى تحقيق المؤسسة للتوازنات مالية المطلوبة.
2. تحديد المركز المالي ودرجة الاستقلالية للمؤسسة بالنسبة لغير الممولين.
3. تحديد مدى تطور أو تحسن الوضعية المالية ومدى إمكانية تسديد الديون.
4. اتخاذ القرارات في مجال تخطيط الاستثمارات.
5. تحديد نسبة الكفاءة في استعمال الموارد المالية للمؤسسة اعتمادا على مفهوم المردودية.

أهداف التشخيص المالي: يهدف التشخيص المالي إلى⁵:

1. فهم تطور المؤسسة عبر الزمن حتى القيام بالتشخيص.
2. يساعد المؤسسة على اتخاذ قرارات من خلال اكتشاف وتحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة.

¹ - دردوري لحسن، مطبوعة في مقياس التشخيص المالي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص10.

² - بوحوش أمين، مطبوعة في مقياس التشخيص المالي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بن يحيى، جيجل، 2020/2021، ص01.

³ - بلعدل ياسين، بوعزيز محمد، دور التشخيص المالي في رسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM)، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2017/2018، ص08-09.

⁴ - دردوري لحسن، مرجع سابق، ص 11.

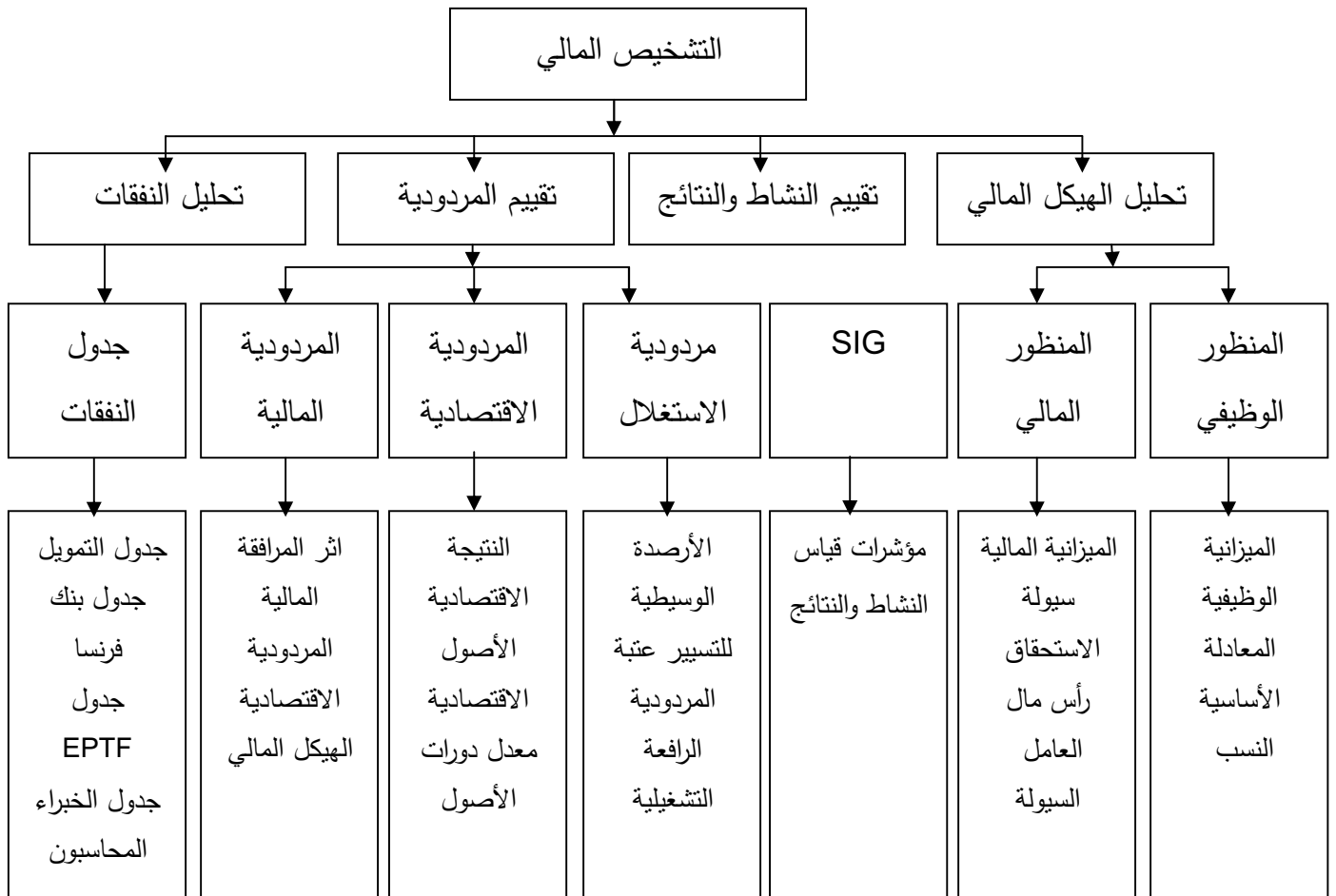
⁵ - بلعدل ياسين، بوعزيز محمد، مرجع سبق ذكره، ص05.

- 3.يساعد على إعطاء الشرح المناسب ومعرفة الأسباب،وبالتالي اقتراح الحلول الملائمة.
- 4.تزويد المسيرين ببنك من المعلومات التي على أساسها يتم اتخاذ القرارات الصائبة في ميدان التوجيهات الإستراتيجية.

المطلب الثالث: أدوات التشخيص المالي

يهدف التشخيص المالي للحصول على صورة واضحة على جوانب القوة والضعف، وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات المتكاملة فيما بينها والتي تتمثل فيما يلي:

الشكل رقم (01-01): أدوات التشخيص المالي



المصدر: إلياس بن ساسي، يوسف القريشي، التسيير المالي الإدارة المالية، ط2 ، دار وائل للنشر

والتوزيع، الجزء الثاني، عمان، الأردن، 2011 ص7.

المبحث الثاني: أساسيات الإستراتيجية المالية

تتجح المؤسسات أو تفشل اعتمادا على الإستراتيجية التي تتبعها لأنها بحاجة إلى فهم مكان وجودها، والتنبؤ بمستقبلها، لا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها ما لم تحدد إستراتيجية الخاصة مع رسم مسار عملها لتحقيق أهدافها وخططها.

من خلال هذا المبحث نتناول مفهوم الإستراتيجية بشكل عام والإستراتيجية المالية بشكل خاص ومختلف جوانبها النظرية.

المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية المالية:

قبل التطرق لمفهوم الإستراتيجية المالية نقوم بتقديم تعريف بسيط حول الإستراتيجية عامة.

مفهوم الإستراتيجية:

عرفها "porter 1996": الإستراتيجية هي عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة من الأنشطة المختلفة عما يؤديه المنافسين. و يؤكد على أنه لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل انصهار أهداف ووسائل المؤسسة في إطار التواءم مع بيئتها من أجل تحقيق الميزة التنافسية واستمرارية المؤسسة¹.

كما عرفت أيضا على أنها الخطط والأنشطة للمؤسسة الاقتصادية والتي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المؤسسة الاقتصادية وأهدافها بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.²

مفهوم الإستراتيجية المالية:

هناك العديد من التعاريف التي قدمت تعريف للإستراتيجية المالية منها:

عرفت الإستراتيجية المالية على أنها جزء من الإستراتيجية العامة للمؤسسة التي تسعى لضمان بقاء واستمرارية المؤسسة في القطاع الذي تنشط فيه حيث تساعد الإستراتيجية المالية على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة التي يجب عليها السعي كذلك لتحقيق ميزة تنافسية مالية من خلال هذه الإستراتيجية المالية بما يساهم في تحسين أداء بقية وظائف المؤسسة الأخرى.³

كما يرى البعض بأنها مجموعة من القرارات المالية الطويلة المدى التي يتم اتخاذها من طرف الإدارة العليا للمؤسسة، حيث تهدف هذه القرارات إلى ضمان تحقيق سيولة المؤسسة في المدى الطويل وتعظيم مردوديتها⁴.

كما أنها تلك الإستراتيجية المتفحصة والمحددة للإطار العام الذي يمكن في حدوده اتخاذ أفضل القرارات المالية التي تساعد المؤسسة على تنفيذ إستراتيجيتها الشاملة، إذ تحاول الإستراتيجية المالية تعظيم

¹-porter M.E ,whatisstrategy,Havard business Review,Nov-Dec,1996,p62.

²-وكال نور الدين، الدورة الأولى للمحاسبين المعتمدين، فندق ترفازان، تيبازة، 2012، ص3.

³-Jean_claud,coille Applications et cas de gestion financiere,Maxima,paris,1997,p23

⁴-Féderie Leroy, les stratégés de l'entreprise Dunod, Paris ,2001,p07.

القيمة المالية للمؤسسة، وتحقيق التوازن بين الأصول والخصوم مع المحافظة على التدفق النقدي أو السيولة الكافية للمؤسسة.¹

وعليه يمكن القول أن الإستراتيجية المالية الغايات والتوجهات المتعلقة بالجانب المالي، التي تريد المؤسسة تحقيقها على المدى المتوسط والطويل حيث تتضح من خلال القرارات المالية التي تعتبر الإستراتيجية ليس لكونها تتعلق بالأمد الطويل بل لكونها ذات أهمية وتأثير على المردودية.

المطلب الثاني: مبادئ الإستراتيجية المالية وأهميتها.

تعد إستراتيجية المؤسسة من أهم المفاهيم في علم الإدارة والتسيير، حيث تعتمد هي الأخرى على مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها عند إعداد وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

-الفرع الأول: مبادئ الإستراتيجية المالية

حاول الباحث "Laddel Hart" أن يضع مبادئ أساسية للاسترشاد بها في صياغة الإستراتيجية نذكر منها:²

1. تكيف الغايات مع الوسائل المتاحة لبلوغها معا.
2. إن تكيف الخطط الموضوعة مع الحالات المستخدمة والتي يتم استيعابها في عملية التنبؤ لا يعني فقدان التوجه الاستراتيجي المرسوم.
3. من الضروري تحديد الأساليب والموارد وعدم استخدام نفس الطرق السابقة في المنافسة وتنظيمها ونشرها بطرق عديدة لتسهيل تكيفها مع الوضع الراهن والمستقبلي.
4. أخذ اتجاهات عمل تكتيكية والتي تؤدي إلى مزيد من البدائل المحققة لعدد كبير من الأهداف الموضوعة.
5. من الضروري استثمار اتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة وضئيلة خاصة إذا كانت هذه الاتجاهات توصل المؤسسة إلى أهدافها والموقع الذي تريد تحقيقه.
6. من الضروري عدم وضع جميع الموارد المؤسسة لحماية وخدمة موقع واحد فقط وهي حالة عمل متعدد الاتجاهات.

الفرع الثاني: أهمية الإستراتيجية المالية.

للإستراتيجية المالية أهمية كبيرة في المؤسسات مهما كان نوعها، يمكن حصرها في ما يلي³:

1. نقوي تنسيق بين مختلف أنشطة المؤسسة التسويقية والإنتاجية، التمويلية، الذي يؤدي إلى تحقيق تفكير مشترك والاستغلال الأحسن للموارد تزيل حالة التعصب، حيث أن الأهداف غير متوقعة تسبب الكثير

¹ - السالم المؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص196.

² - نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، المفهوم الأهمية، التحديات جدار الكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص26، 27.

³ - لزموذ جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص30.

- من المشاكل للمؤسسة كما أنها تحقق أجواء فاعلة لإدارة عملية التغيير وذلك من خلال دفع متخذي القرار بالتفكير بماذا سيفعل إذا ما حصلت حادثة أو حوادث معينة.
2. تساعد المؤسسة على وصف النمو المتوقع من خلال تقويم الأهداف الهامة لمستقبل المؤسسة.
3. تدفع المدراء إلى السؤال والإجابة عن الأمور ذات الأهمية الكبيرة للمؤسسة وبالتالي يطور من مهارة المديرين كما أنه يوضع الأهداف والاتجاهات المستقبلية للمؤسسة.
3. تحقق مزايا تنافسية للمؤسسة كما أنها تساعد على اتخاذ القرارات قرارات أفضل عن الفرص التي يمكن عملها في المستقبل.
4. تساعد على تصنيف الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة، كما تساعد في التعامل مع درجة تعقيد الأنشطة خصوصا في المؤسسات الكبيرة.

المطلب الثالث: مجالات الإستراتيجية المالية

تهتم الإستراتيجية المالية بالمجالات التالية:

1- تقييم الموقف الحالي للبيئة الخارجية في مجال الاستثمار والتمويل: وهذا من خلال ما يلي¹:

- دراسة وتحليل خصائص هيكل التمويل الحالي وما به من نقاط قوة وضعف وتأثير ذلك على البدائل الإستراتيجية والتمويل.
- دراسة وتحليل العلاقات مع مصادر التمويل وما تتطلب من رؤية إستراتيجية لتميتها والاستفادة منها لتدعيم قرارات الاستثمار والتمويل.
- دراسة وتحليل المركز المالي وما به من نقاط قوة وضعف وأثر ذلك على تحديد البدائل الإستراتيجية والاختيار من بينهم.
- دراسة وتحليل موقف السيولة وما يرتبط به من حالات العجز أو الفائض في التدفقات النقدية من حيث حجم، توقيت دخول وخروج الأموال وتأثير ذلك على تحديد البدائل الإستراتيجية والمفاضلة بينهم.

2- تقييم الموقف الحالي للبيئة الخارجية في مجال الاستثمار: وهو ما يتطلب ما يلي²:

- دراسة وتحليل خصائص وإمكانيات مصادر التمويل وما يرتبط بها من فرص استثمارها وتهديدات تتطلب كفاءة التعامل معها وتأثير ذلك على الخيارات الإستراتيجية أمام المؤسسة.
- دراسة وتحليل مجالات الاستثمار التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة ومدى قوة هذه الأخيرة على التحرك داخل وبين هذه المجالات لتوظيف الفرص الاستثمارية فيها، والتعامل مع القيود والتهديدات المرتبطة بها.

¹ - مليكاويمولود، الإستراتيجية والتسيير المالي، ط1، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018، ص ص 33، 32.

² - بوقرومي فاطمة الزهراء، دور النظام المحاسبي المالي في تفعيل الإستراتيجية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر 2012-2013، ص 37.

• دراسة وتحليل المركز المالي وموقف السيولة لدى المنافسين، وذلك على اعتبار أن هذا الجانب له تأثير قوي وواضح على القدرة المالية لدى المؤسسة، ونوع ومستوى استجابة مصادر التمويل لاحتياجات المؤسسة، ومن ثم خصائص الموقف الاستثماري والمالي للمنافسين بعد تأثير عميق على المؤسسة في تحديد البدائل الإستراتيجية والاختيار بينهما.

3- توفير التهيئة: ويقصد بها الفنية والذهنية والإدارية لتطوير هيكل التمويل ومصادره واستخدامات الأموال إضافة إلى توزيع الأرباح¹.

4- البدائل الإستراتيجية الوظيفية في مجال الاستثمار والتمويل: على ضوء نتائج والتحليل في الخطوات الثلاثة السابقة وما تتم إليه التحليل من حقائق يمكن أن يتم وضع عدد من الاستراتيجيات الوظيفية البديلة في كل مجال الاستثمار والتمويل تتضمن²:

- بدائل المفاضلة بين الربحية والمخاطر.
- بدائل مصادر التمويل.
- بدائل مجالات الاستثمار وترتيب الأفكار الاستثمارية المطروحة.
- بدائل لسد العجز في السيولة وتوظيف الفرص المتاحة في هذا المجال.
- بدائل توزيع الأرباح وغيرها من المكاسب.

¹ - مليكاويميلود، مرجع سابق، ص33.

² - بوقرومي فاطمة الزهراء مرجع سابق، ص37.

المبحث الثالث: دور التشخيص المالي في تعزيز الإستراتيجية المالية.

إن اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة يتعلق بالجانب المالي الذي يهدف إلى تقدير وتوفير الموارد المالية وتوظيفها مما ينسجم مع قرارات المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية وذلك من خلال وضع مجموعة من الخطوات والمراحل التي تساعد في تطبيق إستراتيجية مالية ملائمة.

المطلب الأول: مراحل وضع الإستراتيجية المالي

إن وضع الإستراتيجية المالية يمر بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى:

التشخيص المالي يهتم التشخيص المالي بتحليل مخرجات النظام المحاسبي لتوفير معلومات إضافية أو أكثر تفصيلية عن تلك المنشورة بالقوائم المالية حول ماضي وحاضر الشركة بهدف استشراف مستقبلها، وهو يشكل جزء من تشخيص الاستراتيجي الذي يعد قاعدة لصياغة إستراتيجية فعالة، فقبل ضبط الخيارات الإستراتيجية يجب على المؤسسة إجراء تشخيص شامل لمعرفة مجموعة الفرص والتهديدات التي يحتويها المحيط وكذلك نقاط القوة والضعف الخاصة بها¹.

المرحلة الثانية:

الاختيار المالي: بعد القيام بالتشخيص المالي، والتعرف على نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة من جهة والفرص والتهديدات التي يفرضها المحيط من جهة أخرى، يتم اختيار الإستراتيجية المالية، عن طريق إعادة المؤسسة إلى سوق موارد التمويل، إعادة النظر إزاء حالة المساهمين، المصرفيين، المنافسين، دراسة إمكانية القيام بعمليات تجميع إنقاذ المؤسسات، اندماجات...، ويجب أن يكون اختيار الإستراتيجية المالية منسجما ومتوافقا مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة في المستوى الأعلى².

المرحلة الثالثة:

التخطيط المالي: بعد القيام بالاختيار المالي يتم تجسيد هذه الخيارات في مخطط التمويل، تطبيقها، وبعدها تعديلها على حسب نتائج المحققة، ولوضع هذا المخطط يتم الانطلاق من المخطط الاستراتيجي للمؤسسة، فالإستراتيجية تحدد أهداف التطوير والتنمية العامة وتقديرات النمو، فكل هذا يساعد في عملية

¹ وكال نور الدين، خليفة الحاج، التشخيص المالي لرسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة، مجلة الاتفاق لدراسة الاقتصادية، جامعة تيارت، جامعة مستغانم، 2016، ص 127.

² مناصرة جوهر، فعالية النام المحاسبي المالي في الإستراتيجية المالية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012-2013، ص 83.

التخطيط المالي، كما يشكل أفق التخطيط عنصراً هاماً في التخطيط المالي، فكلها كان الأفق بعيداً كلما كان مخطط التمويل أقل تفصيلاً، ويتم مراجعة مخططات التمويل متعددة السنوات مرة واحدة في السنة، بينما يتم مراجعة المخططات السنوية على الأقل مرة كل ثلاثي.

وعادة ما يتم إعدادها عموماً لمدة تتراوح بين 3 إلى 5 سنوات، ويشمل هذا المخطط مجموع الاحتياجات والموارد التقديرية، ويتوافق هذا المخطط مع الإستراتيجية المالية: أنواع الاحتياجات، يحدد أفضل طرق التمويل التي يمكن أن تطبقها المؤسسة لرفع رأسمال، قروض جديدة...

بعد إعداد مخطط التمويل يتم إعداد القوائم المالية التقديرية وتقدر المدة المأخوذة في التقدير بالدورة.

المرحلة الرابعة:

التنفيذ والرقابة: في الأخير وبعد القيام بالتخطيط المالي للموارد والتوظيفات المستقبلية يتم تنفيذ ما تم التخطيط له، ليتم بعده القيام بتحليل الانحرافات بين التقديرات والانجازات الفعلية بهدف الحكم على أداء المؤسسة واكتشاف الأخطاء وتحديد الأسباب التي كانت وراء حدوثها، ومن ثم القيام بالإجراءات التصحيحية الأزمة من أجل الحفاظ على الصحة المالية للمؤسسة وضمان بقائها واستمرارها في المحيط الذي تنشط فيه.

المطلب الثاني: نسب التشخيص المالي في إعداد إستراتيجية المالية للمؤسسة

بعد التعرف على التشخيص المالي وأهم أدواته، تبين لنا أن إعدادها لا يتم دون توظيف نسب التحليل المالي. حيث استغلال هذه النسب يتغير من مؤسسة لأخرى، لذا لا يمكن حصر كيفية استغلال هذه النسب في بناء الاستراتيجيات المالية للمؤسسة.

ويمكن تقسيم النسب المالية إلى مجموعات رئيسية التالية:¹

1- نسب الهيكل المالي: يهدف استخدام هذه النسب بشكل عام إلى دراسة تمويل استخدامات المؤسسة والحكم

على درجة استقلالية ومقدرتها على الوفاء بالتزاماتها بالإضافة إلى فرصها بالحصول على قروض جديدة.

- نسبة تغطية الاستخدامات المستقرة = الموارد الدائمة / الاستخدامات المستقرة +

نسبة الاستدانة = الديون المالية + موارد الخزينة / الأموال الخاصة.

2. نسب السيولة: هي أحد أنواع النسب المالية المستخدمة لتحديد قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها أو

ديونها قصيرة الأجل تساعد نسب السيولة المؤسسة على تحديد مدى قدرتها على استخدام أصولها المالية

للوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل

¹ دويس عبد القادر، محاضرة في مقياس التشخيص المالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة تيارت،

- نسبة السيولة العامة = الاستخدامات الجارية / الموارد الجارية.
- نسبة السيولة السريعة = الاستخدامات الجارية - المخزونات / الموارد الجارية.
- نسب السيولة الجاهزة = استخدامات الخزينة / الموارد الجارية.
- 3- نسب النشاط:** تهدف هذه النسب إلى تفسير مكونات احتياج العامل للاستغلال، بحيث يتم حسابها بالاعتماد على قيم الإجمالية التي تظهر في ميزانية الوظيفية وتعرف أيضا بالنسب الإنتاجية هدفها قياس فعالية وكفاءة الإدارة في استعمال ما لديها من أجل خلق وتوليد مبيعات.
- معدل دوران البضاعة/المواد الأولية = تكلفة شراء البضاعة أو المواد الأولية/متوسط المخزون).
- معدل دوران المنتجات التامة = تكلفة إنتاج المنتجات المباعة/متوسط المخزون.
- متوسط المخزون = (مخزون أول مدة + مخزون آخر مدة) / 2.
- مدة دوران المخزون (مدة تصريف المخزون) = 360 / معدل دوران المخزون.
- مدة التحصيل = (الزبائن + أوراق القبض / رقم الأعمال السنوي الأجل) * 360.
- معدل دوران الحسابات المدينة = رقم الأعمال السنوي الأجل / الزبائن + أوراق القبض.
- مدة التسديد = (الموردون + أوراق الدفع / مشتريات السنوية الآجلة) * 360.
- معدل دوران الحسابات الدائنة = المشتريات السنوية الآجلة / الموردون + أوراق الدفع.
- 4- نسب الربحية:** تعبر نسب الربحية عن مدى قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من المبيعات أو من الأموال مستثمرة، فهي تقيس أداء أنشطة مؤسسة، وهي تعبر عن محصلة نتائج السياسات والقرارات فيما يتعلق بالسيولة والمديونية.

- معدل المردودية التجارية = (الأرباح صافية/المبيعات) * 100.
- معدل المردودية المالية = (الأرباح صافية/ الأموال الخاصة) * 100.
- معدل المردودية الاقتصادية = (الأرباح صافية/ مجموع الاستخدامات) * 100.

المطلب الثالث: تحديد الخيارات الإستراتيجية بواسطة مصفوفة BCG بناء على التشخيص المالي

تعد مصفوفة B C G كوسيلة تحليل، تتسبب إعداد الخطط الاستراتيجية التي تهدف إلى تحسين وضعية المؤسسة وتحقيق توازنها على مستوى حافظة النشاطات.

مفهوم مصفوفة بوسطن:¹ هي مصفوفة توضح موقع المؤسسة الاستراتيجية ضمن أربعة وضعيات أساسية تعتمد على حصة المؤسسة في السوق ومعدل نمو السوق مما يسمح باتخاذ التدابير والقرارات الهادفة إلى توجيه المؤسسة بهدف تحقيق هدفها الأساسي المتمثل في البقاء.

¹ - وكال نور الدين، خليفة الحاج، مرجع سابق، ص 138.

الشكل (01-02): مصفوفة BCG والوضعية المالية للمؤسسة.

		الموارد المالية	
معدل نمو السوق	↑	<p>المأزق</p> <ul style="list-style-type: none"> • استهلاك كبير السيولة. • أرباح مرتفعة. • استنادة مرتفعة. • استثمارات مرتفعة. 	<p>النجم</p> <ul style="list-style-type: none"> • توليد واستهلاك سيولة. • أرباح مرتفعة. • استنادة منخفضة. • استثمارات مرتفعة.
	↓	<p>البطة الكتعثرة</p> <ul style="list-style-type: none"> • سيولة متوازنة. • تنازل عن الاستثمارات. • أرباح ضعيفة. • استنادة ضعيفة. 	<p>البقرة الحلوب</p> <ul style="list-style-type: none"> • توليد واستهلاك السيولة. • أرباح مرتفعة. • استنادة ضعيفة. • استثمارات ضعيفة.
		الحصة السوقية.	

المصدر: جميل توفيق، الإدارة المالية أساسيات وتطبيقات، دار الجامعة المصرية، 1985، ص25.

يظهر تقاطع المحورين الأفقي والعمودي الوضعيات كما يلي¹:

1. **وضعية النجوم:** هي الوضعية المثلى، مع معدل نمو مرتفع وأكبر حصة في السوق مما يعطي المؤسسة وضعية تنافسية قوية ينتج عنها ارتفاعا لمستوى النشاط والمجهودات الاستثمارية مما يؤدي إلى أرباح معتبرة تسمح بتمويل احتياجاتها اعتمادا على قدراتها الذاتية وتقلل من لجوئها إلى الاستنادة وتشهد المؤسسة توازنا في الخزينة، سلوك المسيرين هو التحكم الجيد في النمو.

¹- وكال نرو الدين، خليفة الحاج، مرجع سابق، ص 139.

2. **وضعية البقرة الحلوب:** هي أحسن وضعية تتميز بإيرادات مرتفعة، تكاليف واستثمارات منخفضة نظرا لاستقرار الاسواق مع ارتفاع حصة المؤسسة من السوق مما ينعكس على الأرباح والخزينة إذ تشهد أعلى درجات التوازن المالي وتحتل المؤسسة موقع تنافسي قوي يمكنها من الهيمنة على السوق، مما يؤدي إلى خفض الاستثمارات وتحقيق فائض في السيولة بسبب مردودية منتوجاتها وانخفاض الاحتياجات المالية تتركز اهتمامات المسيرين في هذه الوضعية على إيجاد توظيفات مالية للسيولة الفائضة والبحث عن التنويع لنشاطات المؤسسة.

3. **وضعية المأزق:** تنشط المؤسسة في سوق واحدة تتميز بمعدل نمو مرتفع وطلب متزايد مع حصة متواضعة في السوق رغم الاستثمارات الضخمة التي تستهلك جزء كبير من السيولة ولا تتناسب الإيرادات مع مستوى الاحتياجات الكبير، تصحيح الوضع يتطلب تنشيط الجهود التسويقية بهدف وضع حصة المؤسسة من السوق للخروج من وضعية المأزق هذه.

وضعية البطة المتعثرة (Poids Morts): تعيش المؤسسة وضعية سيئة بون أفاق للنمو والبقاء مع السوق المشبعة والحصة القليلة من السوق أي بدون تدفقات مالية داخلية، يتوجب على المؤسسة إيجاد بدائل إستراتيجية بهدف إعادة توجيه النشاط نحو أسواق جديدة أو تصميم منتج جديد.

خلاصة:

من خلال ما تم دراسته في هذا الفصل تم التوصل إلي النتائج التالية:

- المؤسسة كيان يهدف إلي تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها تحقيق الربح، من خلال القيام بعدة وظائف أهمها الوظيفة المالية.
- الاعتماد على التشخيص المالي وذلك من أجل تحليل الوضع المالي للمؤسسة باستخدام كل ما يتيح من أدوات وأساليب مناسبة.
- إتباع الإستراتيجية المالية المناسبة لتحقيق التوازن المالي للمؤسسة استنادا على توظيف أدوات التشخيص المالي.
- تحديد طبيعة الارتباط بين التشخيص المالي والإستراتيجية المالية من أجل الكشف عن نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومحاولة معالجتها وذلك من أجل تحقيق أهدافها المنشودة.

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة نفضال-تيارت-

فرع CBR

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية للتشخيص المالي والإستراتيجية المالية سنقوم بإسقاط تلك المفاهيم النظرية وتجسيدها ميدانيا على إحدى المؤسسات الوطنية "مؤسسة نفضال بولاية تيارت"، والتي تعتبر مؤسسة مختصة في مجال توزيع وتسويق المواد البترولية. ومن خلال ما تم جمعه من معلومات حول الموضوع سنحاول الوصول إلى أهم النتائج بالاعتماد على تحليل وتشخيص المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة نفضال الأم بالشرافة.

المبحث الثاني: ماهية مؤسسة نفضال -تيارت- فرع CBR.

المبحث الثالث: التشخيص المالي لمؤسسة نفضال -تيارت- فرع CBR.

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة الأم نפטال بالشرافة

تعد الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور والتقدم وتنمية اقتصادها، فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات، فهو يعد قطاع استراتيجي وحيوي، ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع وتنميته "شركة نפטال" التي تعد الرائدة على المستوى الوطني في مجال تخزين، نقل وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة نפטال الأم بالشرافة

مؤسسة وطنية على قدر كبير من الأهمية تختص بتوزيع وتسويق NAFTAL نפטال.

مختلف المواد البترولية على المستوى الوطني برأس مال يقدر ب 156500000000 دج

تشغل حوالي 30000 عامل على المستوى الوطني.

تم تأسيس مؤسسة نפטال وفقا لمرسوم 63-491 المؤرخ في 1963/12/31 والتي تمثلت مهمتها

الأساسية في تأمين ونقل وتسويق المحروقات، بعدها توسيع نطاق صلاحيتها، وفي تاريخ 1966/09/22

بمقتضى المرسوم 66-296 وذلك في مجال البحث، الإنتاج، وتحويل المحروقات.

تم إنشاء هذه المؤسسة عن طريق المرسوم 101/80 الصادر في 1980/04/06 حيث دخلت

ميدان النشاط بصفة عملية في 1982/01/01 وكانت في أول الأمر مكلفة بتكرير وتوزيع المواد

البترولية على حد سواء تبعيتها لمؤسسة سونطراك ERDP.

و في 25 اوت 1987 عدلت وقسمت وفق المرسوم رق 789/87 إلى مؤسستين:

(NAFTEC) - مؤسسة مختصة في تصفية وتكرير البترول نפטاك.

-مؤسسة مختصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني علامة

وعرفت على الصعيد الوطني والدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات (Nftal) نפטال

من: (NAFTAL) البترولية، يتكون مصطلح الأجنبي لمؤسسة نפטال.

- (Al) اختصار لكلمة الجزائر (Algeria) - (Naft) مصطلح عربي ويعني النفط.

وفي سنة 1992 شهدت المؤسسة عدة تغييرات بنائية متتالية، عقب زيادة في الإنتاج زاد توسعها

ليصل إلى 39 مقاطعة و 9 وحدات مستقلة، وفي سنة 1998م موازاة مع تحويلها إلى شركة ذات أسهم

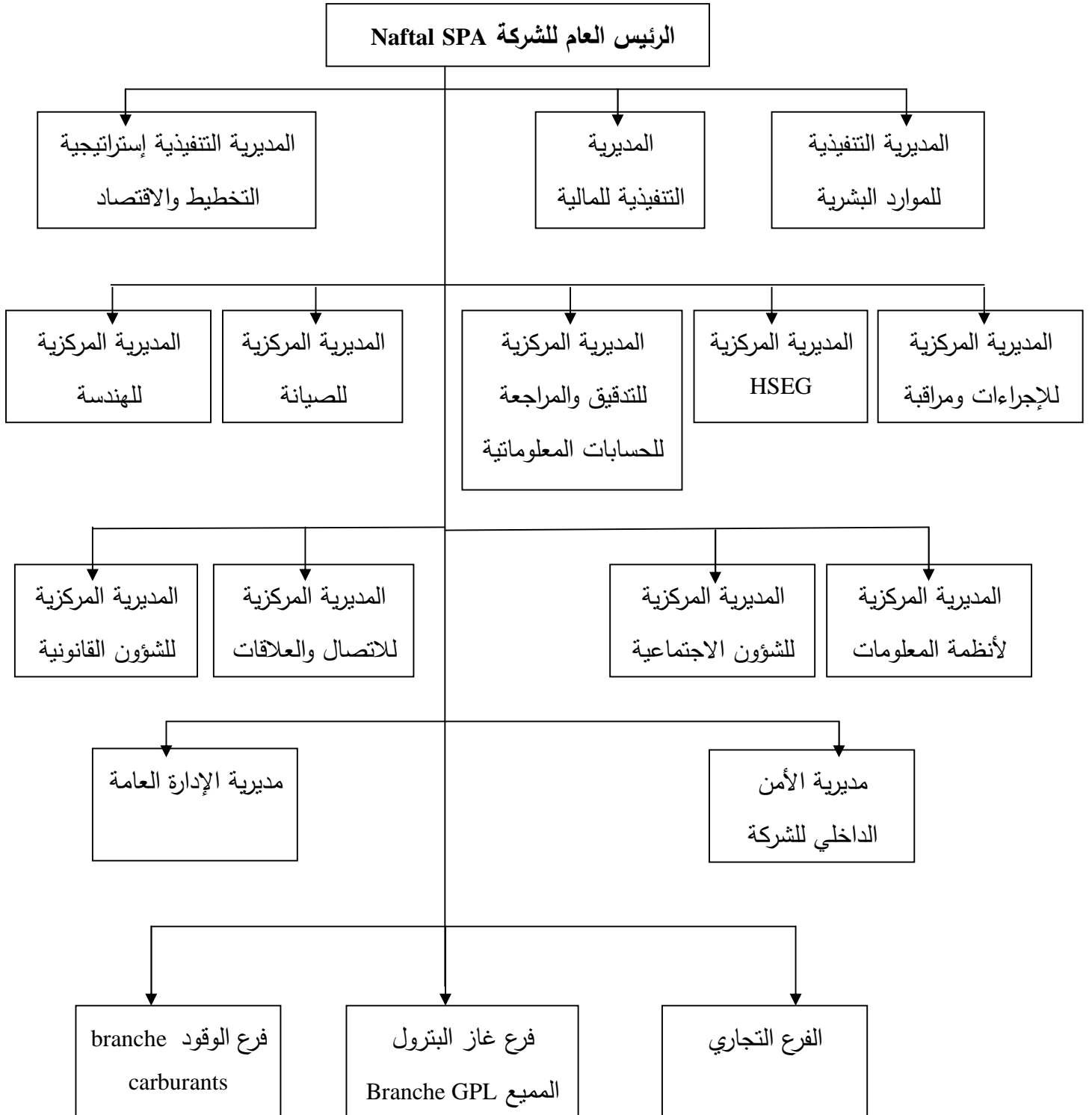
تم تقسيمها وفي سنة 2000 تم خلق مركز AUM و CLP ، GPL وهي: (Divission) إلى ثلاث

قسامات من أجل وصل نפטال بعالم المعلومات الحديث، كما تم في نفس السنة تنظيم CTI للمعالجة

المعلوماتية مديرية الشؤون الاجتماعية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة نפטال الأم-الشراكة-

الشكل رقم (01-02): "الهيكل التنظيمي لشركة نפטال



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة نפטال.

المبحث الثاني: ماهية مؤسسة نפטال -وحدة تيارت - فرع CBR

ENCC تعد مؤسسة نפטال وحدة تيارت أحد فروع المؤسسة الأم، حيث تفرعت هذه الأخيرة من، فهي

ENTREPRISE NATIONALE DE CHARPENTE ET CHAUDRONNERIE

إحدى المقاطعات السبعة عشر (17) للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع البترولية، وتضم هذه المقاطعة COM. وفرع التجاري (GPL) فرع غاز البترول المميع، (CBR) بدورها ثلاثة فروع: فرع الوقود في هذا المبحث سنقوم بتعرف على فرع الوقود من خلال تعرفه وأهميته والتطرق الي هيكله التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة نפטال - تيارت- فرع CBR

المقاطعة الوقود بتيارت تفرعت عبر التقسيم الجديد لوحدة الأم نפטال وتقوم هذه المنطقة بجلب الوقود من المصفاة الموجودة عبر المقاطعة الصناعية أرزيو.

وتقوم بنقل المواد عبر شتى وسائل النقل مثل الخواص مؤسسة النقل البري وعن طريق السكك الحديدية وهذه المواد متمثلة في البنزين عادي والممتاز والمازوت تخزينه في صهاريج كبيرة من هذه المناطق الوقود المقاطعة تيارت ولديها سبعة مراكز تخزين منها اثنان (02) داخل تراب الولاية وخمسة خارجها، حيث يتمثل دورها في تسليم هذا المخزون إلى مركز التسويق بوثيقة تسمى سند نقل المخزون. كما تحتوي المقاطعة الوقود تيارت على مديرية والتي بدورها تتكون من عدة دوائر منها الدائرة المالية والمحاسبة التي تقوم بمراقبة ميزانية المقاطعة من فواتر الماء والكهرباء والأجور العمال وكذا فواتير الخواص الذين يقومون بنقل المواد البترولية من أرزيو إلى تيارت.

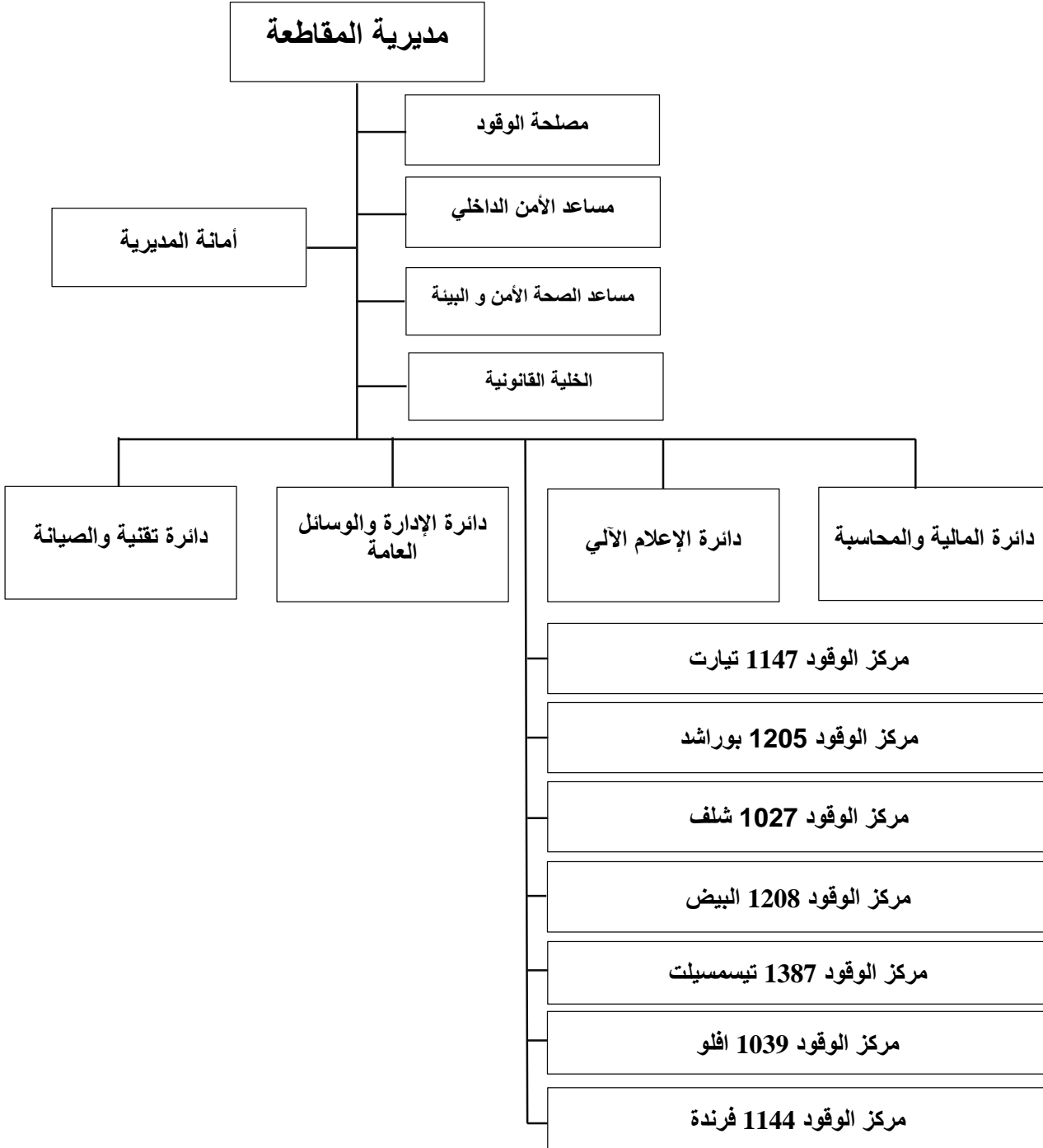
وكذا دائرة العمال والوسائل العامة التي تقوم بدورها بمتابعة أحوال العمال من الأجور وعطل سنوية وكذا متابعة الدورات التكوينية للعمال مع الإشراف على متابعة المتربصين.

و كذا دائرة التقنية التي تقوم بدورها بمتابعة الأعطاب الموجودة عبر مراكز التخزين وإصلاحها.

كما توجد اتفاقية مع وزارة الطاقة والمناجم ووزارة التشغيل والتكوين المهني (مقاطعة تيارت معنية باتفاقية حيث تقوم بجلب المتربصين من مختلف مراكز التكوين المهني والتمهين الموجود عبر الولاية).

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال -تيارت- فرع CBR

الشكل رقم (02-02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة تيارت فرع CBR



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة نפטال.

المطلب الثالث: أنواع منتجات مؤسسة نפטال فرع تيارت CBR

من بين أهم منتجات التي تقوم مؤسسة نפטال تيارت فرع CBR بتسويقها هي:

1- الوقود (Carburants): يعتبر الوقود سائل سريع اتهاب ينتج من تقطير النفط يستعمل بكثرة في المحركات ذات الاحتراق الداخلي وتمثل مبيعات المؤسسة من هذا المنتج 50 من رقم أعمالها ويمكن تصنفها حسب الاستخدام.

2- الزيوت (Lubrifiants): علي المستوى الوطني تسوق مؤسسة نפטال مجموعة متكاملة من الزيوت من أهم المراكز لتخزين وتسويق مختلف CBR والتي تغطي كافة الاستعمالات ويعتبر فرع تيارت الزيوت تماشيا مع معايير الجودة العالمية وهذه الزيوت مقسمة إلى الأنواع التالية:

زيوت خاصة بمحركات الديزل.

زيوت خاصة بمحركات البنزين.

-زيوت خاصة بالاستعمال الصناعي.

-زيوت تشحيم المحركات Graisse.

المبحث الثالث: دراسة حالة مؤسسة نفضال -تيارت- فرع CBR

اعتمدنا في دراسة الوضعية المالية للمؤسسة على التشخيص المالي بواسطة استخدام مؤشرات التوازن المالي ودراسة النسب المالية، وبالتالي عرض نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة.

المطلب الأول: دراسة مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة نفضال-تيارت-CBR

مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة (NAFTAL) 2021-2020

الجدول رقم (01-02):

الوحدة: دينار جزائري

المؤشر	العلاقة	القيمة في 2020	القيمة في 2021	نسبة التغير %
رأس المال العامل الدائم	أموال دائمة - أصول ثابتة	422862275	-258024746	263.88
رأس المال العامل الخاص	أموال خاصة- أصول ثابتة	-216284357	-1984171377	89.09
رأس المال العامل الأجنبي	مج الخصوم- أموال خاصة	1884428389	1492344429	26.27

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات الملحق 1 و 2

الجدول رقم (02-02):

المؤشر	سنة 2020	سنة 2021	التطور
رأس المال العامل والصافي	688874287.30	916271245.14	33.01%
رأس المال العامل الخاص	628874287.30	811982524.14	29.12%
رأس المال العامل الإجمالي	1156245018.57	1340478938.83	15.93%
رأس المال العامل الأجنبي	60000000	104288721	0.73%

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على الميزانية المالية لسنتي 2021-2020 انظر الملاحق.

التعليق بالنسبة لرأس المال العامل الصافي: نلاحظ أنه إيجابي في النسبتين بل تطور من سنة 2020 إلى 2021 بـ: 33%.

وهذا يدل على أن تمويل كل الأصول الغير جارية بالأموال الدائمة مع تحقيق فائض توجهه المؤسسة لتمويل الأصول الجارية أو أن المؤسسة تستطيع تغطية استحقاقاتها قصير المدى عن طريق تحويل الأصول الجارية إلى نقود سائلة وتسديد الديون قصيرة الأجل، ويرجع التطور في رأس المال العامل الصافي إلى الزيادة الكبيرة في الأموال الدائمة والمقدرة بـ 28 % الراجع إلى اتخاذ المؤسسة قرار برفع الاحتياطات.

-بالنسبة لرأس المال العامل الخاص: كذلك عرف ارتفاع بنسبة 29 % والذي يمكن إرجاعه إلى الزيادة في الأموال الخاصة التي ترجع إلى التطور الذي حصل في الاحتياطات بين سنتي 2020-2021 بنسبة 18%.

-بالنسبة لرأس المال العامل الإجمالي: والمتمثل في الأصول الجارية فقد عرف تطور بـ 15 % والراجع لزيادة إجمالي الأصول الجارية الناتج عن زيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة أي مخزون المنتجات بـ 12.5% وارتفاع مصاريف المستخدمين الذي يدل على توظيف أيدي عاملة جديدة بين سنتي 2020-2021.

المطلب الثاني: دراسة النسب المالية المؤسسة نفضال

1- نسب الهيكل المالي:

الجدول رقم (03-02): نسب الهيكل المالي لمؤسسة نفضال

النسبة	2020	2021	التطور
نسبة التمويل الدائم	4.18	4.39	5.10%
نسبة التمويل الذاتي	3.90	4	3.67%
نسبة الاستقلالية المالية	1.6	2.03	27.90%
نسبة القدرة على السداد	2.6	3.05	17.06%

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على الميزانية المالية

التعليق:

*بالنسبة لنسبة التمويل الدائم هناك تطور بـ 5 % وذلك للارتفاع الكبير في الأموال الدائمة وخاصة الاحتياطات.

*أما نسبة التمويل الذاتي فقد عرفت تطور لكن اقل من سابقتها، حيث بلغت نسبة التطور 2.67 % فقط وذلك لارتفاع الأموال الخاصة الذي صاحبه ارتفاع قيمة الأصول الثابتة نتيجة اقتناء المؤسسة استثمارات مادية جديدة.

*عرفت نسبة الاستقلالية المالية زيادة معتبرة بـ 2.79 % وذلك لارتفاع الأموال الخاصة وانخفاض الديون بنسبة 33 % والذي يدل على قدرة المؤسسة على تسديد ديونها والذي يدل على قدرة المؤسسة على تسديد ديونها والذي تمثل في ارتفاع نسبة القدرة على السداد بـ 17.06%

2-نسب النشاط:

الجدول رقم (04-02): نسب النشاط لمؤسسة NAFTAL

النسبة	2020	2021	التطور
معدل دوران الزبائن	30.49	29.00	-4.9%
معدل دوران الموردين	43.63	33.12	-24.09%

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على الميزانيات وجدول حسابات النتائج(أنظر الملاحق)

التعليق: من خلال مقارنة معدل دوران الزبائن والموردين خلال السنتين نلاحظ ان المؤسسة باستطاعتها تحصيل ديون الزبائن قبل أن تحين مواعيد تسديد ديون الموردين وهذا في صالح المؤسسة لكن بالنسبة للمقارنة بين هذه النسب في سنتي الدراسة نلاحظ أن هناك تفهقر في السنتين حيث انخفضت ديون الزبائن من سنة 2020 إلى 2021 ب 4.68 وحققت المؤسسة نمو في المبيعات بنسبة 0.24% كما أن ديون الموردين انخفضت بنسبة 21.44% وهذا يعود لقدرة المؤسسة على سداد ديونها وبسبب انخفاض قيمة ديون الموردين وارتفاع قيمة المشتريات بنسبة معتبرة بلغت 9% انخفض معدل دوران الموردين.

النتائج:

من خلال دراسة مؤشرات التوازن المالي ومختلف النسب نستنتج ان مؤسسة NAFTAL في وضعية جيدة نظرا لتحقيقها صافي رأس مال عامل إيجابي للسنتين بالإضافة إلى نموه من نسبة لأخرى. كما أن كل النسب تدل على وضعية مالية جيدة ومستقرة للمؤسسة. للمؤسسة قدرة على تمويل أصولها الثابتة بأموالها الدائمة. تستطيع المؤسسة الحصول على قروض لأن نسبة الاستقلالية المالية وكذلك نسبة القدرة على السداد مشرفة جدا مما يفتح المجال للمؤسسة أن توسع نشاطها من خلال القروض.

الجدول رقم (05-02):

الوحدة: دينار جزائري

النسبة	العلاقة	النسبة في 2020	النسبة في 2021	نسبة التغير %
التمويل الدائم	أموال دائمة / أصول ثابتة	1.32	0.80	65
276.59	-0.47	0.83	أموال خاصة/ أصول ثابتة	التمويل الخاص
229.33	0.75	2.47	أصول متداولة / د.ق.أ.	السيولة العامة
284.37	-0.32	0.59	FRN / أصول متداولة	تمويل الأصول المتداولة
229.41	0.34	1.12	أ جارية-المخزونات/ د.ق.أ.	الخزينة العامة
115	0.02	0.25	المتاحات/ د.ق.أ.	الخزينة الفورية
-64.61	1.3	0.46	مجموع الديون/مجموع الخصوم	المديونية الإجمالية
428.57	-0.35	1.15	أموال خاصة/ مجموع الديون	الاستقلالية المالية
-88.88	-0.27	-0.51	النتيجة الصافية/المبيعات	المردودية التجارية
-	-	-0.09	النتيجة الصافية/الأموال الخاصة	المردودية المالية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات الملحق 1 و 2 و 3.

يمكن تقديم أهمّ الملاحظات من خلال معطيات الجدولين السابقين في النقاط التالية:

-لقد شهد مؤشر رأس المال العامل الدائم تحسّن ملحوظ من سنة 2021 إلى 2020 بنسبة 263.88%، فقد كانت المؤسسة غير قادرة على تغطية الأصول الثابتة من خلال مواردها المالية المكوّنة أصلا من أموال خاصة وديون متوسطة وطويلة (FRN لـ 2021 سالب) وهو ما تعبّر عنه أيضا نسبة التمويل الدائم الأقل من 1، فهي تعاني من عدم قدرة أصولها المتداولة أيضا من تغطية استحقاقاتها قصيرة الأجل.

في حين عرفت سنة 2020 قيمة موجبة لرأس المال العامل الدائم وكذا نسبة التمويل الدائم التي فاقت 132% أي قدرة الأموال الدائمة على تغطية الأصول الثابتة، ويرجع ذلك إلى سببين أساسيين هما:

1- انخفاض قيمة الأصول الثابتة بسبب ارتفاع قيمة الإهلاكات.

2- ارتفاع الأموال الدائمة الذي لا يرجع بالأساس إلى تحقيق أرباح في سنة 2020 - 2021 فبالعكس فقد زادت قيمة الخسارة وانخفضت حتى الديون الطويلة - وأتت حسب خصوم المؤسسة فالسبب الأساسي هو تدخل الدولة من خلال تقديم مجموعة من المساهمات بقيمة 1810774259.23 دج ، وعليه فالقيمة الموجبة لرأس المال العامل الدائم لا تعني بالضرورة وجود هامش أمان ووضعية جيدة للمؤسسة بالنظر للأسباب الحقيقية من ورائه.

- إن حديثنا عن نسبة التحسن الملحوظ في رأس المال العامل الدائم وإرجاعها إلى أسباب غير إيجابية في المؤسسة تؤكد قيمة رأس المال العامل الخاص وكذا نسبة التمويل الخاص المعبرة عن مدى مساهمة الأموال الخاصة في تغطية احتياجات الأصول الثابتة، والتي اتضح أنها غير قادرة تماما على التغطية بسبب قيمتها السالبة في 2021 (تأثير الخسارة)، في حين استطاعت مساهمات الدولة تغطية تلك الخسارة في 2020.

- تميزت سنة 2020 بنسب مالية مرتفعة خاصة بالسيولة مقارنة بسنة 2021 سواء تعلق الأمر بالسيولة العامة، الخزينة العامة وكذا الخزينة الفورية، ويرجع السبب الرئيسي في ذلك إلى انخفاض قيمة الديون قصيرة الأجل (الخصوم الجارية) بأكثر من 72.73% نتيجة انخفاض الديون المستحقة للموردين.

- تعاني المؤسسة من إشكالية المديونية المرتفعة في سنة 2021 ما جعلها تفوق إجمالي خصومها لتبلغ 130% بسبب عدم قدرتها على التمويل ذاتيا وهو ما يجعلها رهينة التبعية للخارج كما يتضح ذلك جليا في نسبة الاستقلالية المالية لنفس السنة.

بينما انخفض حجم المديونية في 2020 إلى 46%، ما يؤكد ما تطرقنا إليه سالفا من تأثير مساهمات الدولة المقدمة في ذلك ، وهو ما انعكس مباشرة على نسبة الاستقلالية المالية لها في هذه السنة.

- تتعلق نسب المردودية بقيمة النتيجة الصافية للدورة، وهي خسارة سواء في سنة 2021 أو حتى في 2020، وبالتالي لا يمكن الحديث عن وجود أي مردودية مرجوة بغض النظر إذا كانت هذه المردودية تجارية أو مالية.

* فإذا كانت هذه هي الوضعية المالية لمؤسسة (NAFTAL) فهل يمكن القول أنها في حالة تعثر مالي وفي طريقها إلى الإفلاس؟

المطلب الثالث: نموذج ألتمان (Altman) (Z-score)

هناك العديد من المساهمات التي اهتمت بمقدرة المعلومة المحاسبية في توقع التعثر المالي للمؤسسة الاقتصادية أمثال (Sharma and Mahajan ;1980 ;Mensah ،Beaver ;1967)، (1983) ونموذج ألتمان.

ألتمان (Altman، 1968) الشهير، الذي اعتمد على دراسة النسب والمؤشرات المحاسبية والمالية للمؤسسات في إمكانية التنبؤ بالتعثر المالي لها وقد اعتمد ألتمان (Altman) على نموذج إحصائي (تحليل التمايز -نموذج المتغيرات-) (Z-score) على مسح يشمل 66 مؤسسة صناعية (50% مفلسة، 50% غير مفلسة) سنة 1968، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين التعثر المالي وبعض النسب التي أثبتتها الاختبارات الإحصائية، ليكون نموذج التنبؤ بالتعثر المالي المعدل كما يلي:

$$Z = \alpha + \sum_i^n \beta_i * R_i$$

حيث:

α : قيمة ثابتة.

R_i : تمثل النسب المالية.

β_i : يمثل معامل الترجيح للنسب المالية.

وقد تم اقتراح النموذج كالتالي:

$$Zscore = 3.25 + 6.56X_1 + 3.26X_2 + 6.72X_3 + 1.05X_4$$

حيث:

X1: يمثل نسبة رأس المال العامل / مجمل الأصول.

X2: يمثل نسبة الأرباح المحتجزة/ مجمل الأصول.

X3: يمثل نسبة الدخل قبل الفائدة والضريبة / مجمل الأصول.

X4: يمثل نسبة حقوق الملكية / مجمل الخصوم.

و ذلك عند المستويات التالية لقيمة (Z-score):

-1.1 < Z منطقة الفشل (المنطقة السوداء) واحتمال كبير لإفلاس المؤسسة.

- $1.1 < Z < 2.6$ منطقة رمادية ، وهي حالة المؤسسة غير الواضحة ويصعب الحكم عليها بالإفلاس من عدمه.

- $Z > 2.6$ احتمال إفلاس المؤسسة ضعيف.

لذلك ستساهم نتائج الدراسة في قياس أثر المعلومات المحاسبية المستخرجة من القوائم المالية للمؤسسة محل الدراسة في توقع التعثر المالي لها ، وأهمية دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات السليمة تمويلياً واستثمارياً.

وقد حاولنا من خلال دراستنا إسقاط نموذج (Altman) المعتمد على النسب المالية والمحاسبية المستخرجة من القوائم المالية على مؤسسة نفضال فرع تيارت.

وعلى ضوء ذلك اشتملت الدراسة على ثلاثة فرضيات لاختبار مدى إمكانية توقع التعثر المالي للمؤسسة محل الدراسة فيما يلي:

- توجد علاقة جوهرية بين المؤشرات المالية (النسب المحاسبية) وبين التنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسة محل الدراسة.

- توجد علاقة ارتباط بين التعثر المالي للمؤسسة محل الدراسة ودرجة (Z-score) فينموذج (Altman) قبل سنة من التعثر المالي.

- توجد علاقة ارتباط أضعف بين التعثر المالي للمؤسسة محل الدراسة ودرجة (Z-score) فينموذج (Altman) قبل سنتين من التعثر المالي، وذلك مقارنة بعلاقة الارتباط بين التعثر المالي للمؤسسة ودرجة (Z-score) المحسوبة قبل سنة من التعثر المالي.

وقد كانت نتائج التحليل كما يلي:

$$Z1_{(2021)}=0.56$$

$$Z2_{(2020)}=1.04$$

فخلال فترات سمحت لنا النسب المالية من تشخيص وضعية المؤسسة، حيث ظهرت إحصائية ألتمان (Z) $1.1 >$ وبالتالي فالمؤسسة في وضعية محرجة قد تتعرض لخطر الإفلاس أن لم تتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. ،خاصة وأن المنظور السيولي واستنادا لنسب الدراسة يعكس عدم توازن الوضع المالي للمؤسسة ، ورغم أن صافي رأس المال العامل الدائم موجب لسنة 2020 < إلا أنه غير كافي لتغطية القروض القصيرة الأجل ، كما أن حجم الأصول المتداولة غير كافية لتسديد حجم القروض

خاصة مع ببطء دوران قيم الاستغلال وخطر الانخفاض في القيمة ، هذا بالإضافة إلى النتائج الأعمال السلبية خلال فترة الدراسة.

Bilan consolidé Selon les normes comptables IAS/IFRS

<i>ACTIF CONSOLIDE</i>	2021	2020	2019	2018
Immobilisation	2557590	2174482	1234544	1218379
Immobilisations incorporelles brutes	33404	142635	127450	130067
Amortissement	-22203	-20214	-16792	
<i>Immobilisation incorporelles nettes</i>				-16701
<i>Ecart d'acquisition nets</i>				
Immobilisations corporelles brutes	11201	122421	110658	113366
Amortissement	580338	365116	146257	127437
<i>Immobilisation corporelles nettes</i>	3779996	3197716	1674381	1645883
	-1813945	-1510771	-696752	-668307
	1996051	1686945	977629	977576
Autres valeurs immobilisées	165974	102709	99981	126457
Titres mis en équivalence	18943	15059	39035	65420
Autres titres nets	20684	73028	35831	28117
Autres immobilisations financières nettes	126347	14622	25115	32920
Actifs circulant	1225712	1049093	878187	827604
Stocks	443971	355356	342699	315194
Créances clients	572392	492314	311075	325522
Autres actifs circulants	76143	65273	44416	44568
Comptes de régularisation	27560	37047	21044	19917
Valeurs mobilières de placement	2150	7769	111695	82485
Disponibilités	103496	91334	47258	39918
Total	3949276	3326284	2212712	2172440

<i>PASSIF CONSOLIDE</i>	2021	2020	2019	2018
Capital	127721	128879	122108	113792
Primes	235671	255705	255985	230134
Réserves consolidées	1004103	840964	692595	563567
Résultat de l'exercice	140444	226846	106165	94564
Situation nette part du groupe	1507939	1452394	1176853	1002057
Intérêts minoritaires	26066	5093	4305	2835
Situation nettes de l'ensemble consolidé	1534005	1456487	1181158	1004892
Provisions	426082	369625	314270	307679
Impôts différés nets	46582	29665	127240	125036
Provisions pour risques et charges	379500	339960	187030	182643
Dettes	1989189	1499172	717284	859869

Dettes financières	1432386	1031880	400635	544777
Dettes fournisseurs	319297	242491	181797	181775
Autres passif circulants	237506	224801	134852	133317
Total	3949276	3326284	2212712	2172440

Compte de résultat consolidé Selon les normes comptables IAS/IFRS

	2021	2020	2019	2018
Produits d'exploitation	2926031	2782364	1914108	1765021
Chiffre d'affaires	2804700	2614854	1869316	1684639
Autres produits d'exploitation	121331	167510	44792	80382
Charges d'exploitation	-2579205	-2495541	-1708863	-1581130
Coûts d'achats	-1061707	-1164835	-860402	-806991
Charges de personnel	-566342	-556851	-401641	-362575
Dotations aux amortissements et provisions	-210998	-209028	-123777	-116250
Autres charges d'exploitation	-740158	-564827	-323043	-295314
Résultat courant d'exploitation	346826	286823	205245	183891
<i>Résultat financier</i>	<i>-91425</i>	<i>-65458</i>	<i>-22293</i>	<i>-24635</i>
Résultat courant des sociétés intégrées	255401	221355	182952	159256
<i>Résultat exceptionnel</i>	<i>-4606</i>	<i>101806</i>	<i>-9956</i>	<i>-8770</i>
<i>Impôts</i>	<i>-88958</i>	<i>-83165</i>	<i>-52677</i>	<i>-47293</i>
Résultat net consolidé	161837	239996	120319	103193
<i>Quote-part dans le résultat net des sociétés en équivalence</i>	<i>3186</i>	<i>-265</i>	<i>-6228</i>	<i>-2878</i>
Résultat net consolidé	165023	239731	114091	100315
<i>Intérêts minoritaires</i>	<i>-4723</i>	<i>-337</i>	<i>-600</i>	<i>108</i>
<i>Amortissements des écarts d'acquisition</i>	<i>-19856</i>	<i>-12548</i>	<i>-7326</i>	<i>-5859</i>
Résultat net consolidé. part du groupe	140444	226846	106165	94564
Dont: Résultat courant net	166655	142956	112967	100633
Résultat exceptionnel net	-26211	83890	-6802	-6069

إعداد الميزانيات المالية Bilans financiers

ACTIF	2021	2020	2019	2018
Actif immobilisé	2723564	2277191	1334525	1344826
Stocks et en-cours	443971	355356	342699	315194
Créances clients	572392	492314	311075	325522
Autres créances	103703	102320	65460	64485
Trésorerie actif	105646	99103	158953	122403
Total	3949276	3326284	2212712	2172440

PASSIF	2021	2020	2019	2018
Capitaux propres hors résultat	1367495	1225548	1070688	907493
Résultat de l'exercice	140444	226846	106165	94564
Dettes financières	1837952	1376933	591970	730255
Dettes fournisseurs	319579	242491	181797	181775
Autres dettes	284088	254466	262092	258353
Total	3949276	3325284	2212712	2172440

Tableau comparatif des soldes intermédiaires de gestion et de la capacité d'autofinancement

Eléments	2021	2020	2019	2018
Chiffre d'affaire	2084700	2614854	1869316	1684639
Coûts d'achat	-1061707	-1164835	-860402	-806991
Marge commerciale	1742993	1450019	1008914	877648
% du CA	62%	55%	54%	52%
Consommations externes	-679804	-499403	-282660	-258916
Valeur ajoutée	1063189	950616	726254	618732
% du CA	38%	36%	39%	37%
Charges de personnel	-588996	-579125	-426907	-385178
Excédent brut d'exploitation (EBE)	474193	371491	299347	233554
% du CA	17%	14%	16%	14%
Autres produits d'exploitation	121331	167510	44792	80382
Dotations aux amortissements et aux provisions	-210998	-209028	-123777	-116250
Autres Charges d'exploitation	-37700	-43150	-15117	-13795
Résultat d'exploitation	346826	286823	205245	183891
% du CA	12%	11%	11%	11%
Résultat financier	-91425	-65468	-22293	-24635
Impôts sur le résultat courant	-73550	-59524	-60500	-55723
Résultat courant net d'impôts	181751	161831	122452	103533
% du CA	6%	6%	7%	6%
Résultat exceptionnel	-4606	101806	-9956	-8770
Impôts sur le résultat exceptionnel	-15408	-23641	7823	8430
Résultat exceptionnel net d'impôts	-20014	78165	-2133	-340

% du CA	-1%	3%	0.11%	0%
Résultat net des sociétés intégrées	161837	239996	120319	103193
% du CA	5.77%	9%	6.4%	6.12%
Résultat net consolidé	165023	239731	114091	100315
% du CA	5.88%	9%	6.1%	5.95%
Résultat net consolidé. Part du groupe	140444	226846	106165	94564
% du CA	5%	8.67%	5.6%	5.61%
Capacité d'autofinancement courante	306155	302328	208350	189473
% du CA	11%	12%	11%	11%

تغيرات رأس المال العامل، الاحتياج لرأس المال العامل والخزينة

du BFR ; de trésorerie ، évolution du FR

<i>Eléments</i>	<i>2021</i>	<i>2020</i>	<i>2019</i>	<i>2018</i>
Ressources stables	3345891	2829327	1768823	1732312
Emplois stables	-2723564	-2277191	-1334525	-1344836
FR	622327	552136	434298	387476
<i>Variation FR</i>	70191	117838	46822	----
Stocks et en-cours	443971	355356	342699	315194
Clients	572392	492314	311075	325522
Fournisseurs	-319297	-242491	-181797	-181775
BFRE	697066	605179	471977	458941
<i>Variation BFRE</i>	91887	133202	13036	-----
Autres créances	103703	102320	64460	64485
Autres dettes	-284088	-254466	-262092	-258353
BFRHE	-180385	-152146	-196632	-193868
<i>Variation BFRHE</i>	-28239	44486	-2764	-----
BFR	516684	453033	275345	264073
<i>Variation BFR</i>	63648	177688	10272	-----
TRESORERIE	105646	99103	158953	122403
<i>Variation Trésorerie</i>	6543	-59850	36550	-----
Vérification trésorerie	105646	99103	158953	122403

نسب الهيكلية المالية

Ratios de structure financière

Eléments	2021	2020	2019	2018
Ressources stables (1)	3345891	2829327	1768823	1732312
Emplois stables (2)	2723564	2277191	1334525	1344836
Financement stables (1/2)	123%	124%	133%	129%
Capitaux propres (3)	1507939	1452394	1176853	1002057
Autonomie financière (3/1)	45%	51%	67%	58%
Passif total (4)	3949276	3326284	2212712	2172440
Autonomie financière (3/4)	38%	44%	53%	46%

- بلغت الاستقلالية المالية مستوى جيد خلال السنوات الأربعة إذ يمكن التعبير عنها من خلال حساب نسبة الأموال الخاصة إلى كل من المصادر الدائمة (بين 45 و 67%)، وإجمالي الخصوم (بين 38 و 53%) ما يبين صلابة البنية المالية للمؤسسة وهذا على الرغم من انخفاضها خلال السنوات الأخيرة، أما فيما يخص تغطية المصادر الثابتة للاستخدامات الثابتة فهي معتبرة وهذا ما يفسر النسب المرتفعة (بين 123 و 133%) خلال السنوات الأربعة.

على الرغم من تمتع المؤسسة باستقلالية مالية ملحوظة وتغطية معتبرة للاستخدامات الدائمة بمصادر دائمة إلا أن الشيء الملاحظ هو انخفاض هذه المعدلات خلال السنوات المدروسة وهذا راجع إلى ارتفاع الديون خلال السنوات الأخيرة ما يستوجب القيام بتحليل معمق أخذينا في عين الاعتبار تغيرات المردودية المالية وتأثير الرفع المالي.

تحليل المردودية *Analyse de la rentabilité*

<i>Elément</i>	2021	2020	2019	2018
<i>Résultat net (a)</i>	140444	226846	106165	94564
EBE (b)	474193	371491	299347	233554
Immobilisation (c)	2723564	2277191	1334525	1344836
BFRE (d)	697066	605179	471977	458941
<i>CPNE (e = c+d)</i>	3420630	2882370	1806502	1803777
Rentabilité économique (b/e)	14%	13%	17%	13%
Capitaux propres hors résultat (f)	1367495	1225548	1070688	907493
½ Résultat (g = a/2)	70222	113423	53083	47282
<i>Capitaux propres moyens (h=f+g)</i>	1437717	1338971	1123771	954775
Rentabilité financière (a/h)	10%	17%	9%	10%
Dette nette à l'ouverture (i)	932777	241682	422374	211338
Dette nette à la clôture (j)	1326740	932777	541682	422374
<i>Endettement net moyen k = (i+j)/2</i>	1129759	587230	332028	316856
<i>Charges financières nettes (l)</i>	92663	69048	24790	28884
Cout de l'endettement (l/k)	8%	12%	7%	9%
Capitalisation boursière plus haut	1994042	2416482	----	----
<i>Capitalisation / fonds propres</i>	1.3	1.7	----	----
Capitalisation boursière plus bas	1823215	2045955	----	----
<i>Capitalisation / fonds propres</i>	1.2	1.4	----	----

حققت المؤسسة نتائج معتبرة إذ بلغت المردودية الاقتصادية بين 13 و 17%، أما المردودية

المالية فتراوححت بين 9 و 17 % ما يعنى أثر رفع ايجابي، ما أثر بصفة ايجابية على أداء المؤسسة.

أما فيما يتعلق بالنتائج المحققة فهي عموما مرضية إذا أخذنا بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية الراهنة وخاصة في ظل الأزمة المالية العالمية، أدت عملية الاستغلال إلى ارتفاع خزينة المؤسسة ما يمكنها من المساهمة في تمويل الاستثمارات والحفاظ على بنية مالية صلبة.

وفي الأخير يمكن القول أن المؤسسة تتميز بأداء جيد على المستوى المالي والاقتصادي، بالإضافة إلى تمتعها بصلاية ومتانة مع توفر إمكانيات كبير لتحقيق النمو والتوسع واحتلال مراتب متقدمة في ميدان النشاط وعليه فالمؤسسة توفر فرص هامة أفاق كبيرة في مجال الاستثمار على المدى المتوسط والبعيد.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في الفصل الثاني توصلت دراستنا إلى النتائج التالية:

- الفشل لا يعني بالضرورة توقف الشركة وتصفيتها إنما يمثل علامة على توجه الشركة نحو التعثر ويمكن التنبؤ بالتعثر من خلال استعراض وتحليل بيانات القوائم المالية للشركات لعدد من السنوات المالية.

- من خلال دراستنا توجد علاقة ارتباط بين درجة (Z) المعتمدة على النسب المالية قبل سنة وسنتين ما بين التعثر المالي للمؤسسة، مما يساعد ذلك في إمكانية تجنب القرارات الخاطئة المرتبطة بالاستثمارات والتمويل وبالتالي إيقاف هدر الكثير من الموارد في مشروعات واستثمارات غير منتجة.

كما أنه وعلى ضوء دراستنا نلتزم المؤسسات الاقتصادية وبما فيها مؤسسة نفضال بضرورة اختيار المقترحات الاستثمارية المثلى وتكوين هياكل التمويل المناسبة، إلا أن احتمالات الإفلاس قد تظل قائمة. ومن المعروف أن المؤسسة في مثل هذا الموقف تعمل في ظل سوق غير تامة، ومن ثم فالإدارة الرشيدة يجب أن تراعى الاتجاهات التالية:

-الاتجاه إلى تحديد الهيكل الأمثل للتمويل، وذلك في ضوء احتمالات الإفلاس، وما يترتب عليه من تكلفة، ومع مراعاة أن تكون القرارات المالية المتخذة متزامنة بحيث تأخذ في الاعتبار التأثيرات المتبادلة على بعضها البعض.

-الاتجاه نحو مراعاة أثر هذه التكلفة على قيمة المنظمة باعتبار أن هذه القيمة، هي الهدف الرئيسي الذي تسعى المنظمة إلى تعظيمه، وبشكل خاص يجب أن تعمل الإدارة على ربط القرارات المالية المتخذة بهدف تعظيم قيمة المنظمة كهدف نهائي مرغوب.

- يجب على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (نفطال) تبني إستراتيجية للتأهيل الإداري وفق مسار واضح لتوليد معلومات تقي باحتياجات مختلف الأطراف سواء كانت داخلية (الإدارة، النقابة) أو خارجية (المساهمون، إدارة الضرائب، المحللون الماليون، المستثمرون، البنوك، المحاسبة الوطنية)، بغية اعتمادها كأساس لاتخاذ القرارات.

خاتمة

إن الحكم على وضعية المؤسسة ماليا واقتصاديا يمر بسلسلة من الدراسات التشخيصية للوضعية المالية والبيئية الداخلية والخارجية، ثم إجراء عملية التحليل باستعمال تقنيات التشخيص الاقتصادي والمالي، وذلك لرسم الإستراتيجية المالية مناسبة للمؤسسة، فهو يعتبر أداة تحليل وتقييم لمختلف الوظائف بإبراز نقاط الضعف والقوة، ثم التطرق إلى تحديات المحيط الذي تعمل فيه والأخطار التي تواجهها والفرص التي تتمتع بها. مما يتيح لها اتخاذ الإجراءات التصحيحية وتوظيفها في بناء أهداف مستقبلية واتخاذ القرارات في الوقت المناسب مما يبين إمكانية تطبيق هذه التقنية من طرف المؤسسة.

1- نتائج الدراسة:

من خلال ما تم تطرق إليه توصلنا إلى النتائج التالية:

1-1- النظرية:

- أي مؤسسة تحتاج إلى عملية متابعة والمراقبة وذلك من خلال التشخيص المالي لما يتحه من أدوات لتقييم وتحليل.
- لرسم إستراتيجية مالية مثلى للمؤسسة لابد من وجود التشخيص المالي الذي يعطى صورة واضحة عن الوضعية المالية الحالية للمؤسسة، ومساعدة على وضع تنبأت ومخططات مالية مستقبلية للمؤسسة.
- يستند إعداد الإستراتيجية المالية على توظيف أدوات التشخيص المالي.

1-2- التطبيقية:

- تعتبر مؤسسة نفضال من المؤسسات الرائدة في مجال توزيع وتخزين الوقود.
- إعداد القوائم المالية وفق المعايير الدولية يتطلب الإستراتيجية المالية مناسبة المحددة اعتمادا على النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي.
- تعتبر نسب النشاط ونسب الهيكل المالي من أهم المؤشرات التي تقيس الأداء مالي للمؤسسة الاقتصادية.
- المعتمدة على النسب المالية لمساعدة المؤسسة على (Z)-تحديد علاقة ارتباط بين درجة تجنب القرارات الخاطئة المرتبطة بالاستثمارات والتمويل.
- يمكن التنبؤ بالتعثر من خلال استعراض وتحليل بيانات القوائم المالية للمؤسسة لعدد من سنوات المالية.

2- نتائج اختبار الفرضيات:

- أدوات التشخيص المالي تساعد على تحليل وتقييم الوضع المالي للمؤسسة الاقتصادية وبالتالي فإن الفرضية الأولى صحيحة.
- حتى تتمكن المؤسسة من التأقلم مع متغيرات الحاصلة داخلها وخارجها، ومهما كانت الإستراتيجية المتبعة من طرفها فإنه يستوجب أن تأخذ بعين الاعتبار مبدأ نسب الهيكل المالي فهي تهدف إلى دراسة

تمويل استخدامات المؤسسة والحكم على درجة الاستقلالية ومقدرتها بالوفاء بالتزامتها المالية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

- للتشخيص المالي دور كبير في صياغة الإستراتيجية المالية لمؤسسة نفضال، هي فرضية صحيحة، وذلك من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة الميدانية.

3-الاقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل إليها خلال دراستنا لهذا الموضوع سنقدم بعض اقتراحات منها:

- تزويد هذا الموضوع بتمارين تطبيقية لربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي.
- محاولة التعمق أكثر في التشخيص المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (مؤسسة نفضال).
- متابعة الوضعية المالية للمؤسسة والاهتمام بها وذلك بالاعتماد على الطرق والأدوات المناسبة وهذا للكشف عن نقاط القوة والضعف في مركزها المالي.
- ضرورة الاعتماد على أدوات التشخيص المالي لاتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق أهداف المؤسسة.
- ضرورة وجود مؤشرات معيارية لمؤشرات تقييم الأداء، تكون دليلا إضافيا في تقييم أداء المؤسسات بمقارنتها مع مؤشراتها المحتسبة.

4-أفاق الدراسة:

إن النتائج المتوصل إليها في هذا البحث فتحت أمامنا أفقا بحثية نأمل أن تكون محل دراسة مستقبلية منها:

- دور التشخيص المالي في تحديد الخيار الاستراتيجي الأمثل.
- دور التشخيص المالي في تحديد الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية.
- مدى تأثير الإستراتيجية المالية على قرار الاستثمار في المؤسسة.
- كيفية تأثير التشخيص المالي على القرارات الإدارية.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

- ❖ إلياس بن ساسي، يوسف القريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دروس وتطبيقات، الطبعة 1، دار النشر والتوزيع، عمان، 2006.
- ❖ السالم المؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة 1، وائل للنشر، الأردن، 2009.
- ❖ جميل توفيق، الإدارة مالية أساسيات وتطبيقات، دار الجامعة المصرفية، 1985.
- ❖ لزموذ جاسم الصميدي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- ❖ مليكاوي مولود، الإستراتيجية والتسيير المالي، الطبعة 1، دار هومة للنشر والتوزيع، 2018.
- ❖ نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، المفهوم الأهمية، التحديات جدار الكتاب العالمي، الأردن، 2009.

2. الرسائل العلمية:

- ❖ بلعدل ياسين، بوعزير محمد، دور التشخيص المالي في رسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية ENIEM، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2017-2018.
- ❖ بوقرومي فاطمة الزهراء، دور النظام المحاسبي المالي في تفعيل الإستراتيجية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012-2013.
- ❖ مناصرية جوهر، فعالية النظام المحاسبي المالي في الإستراتيجية المالية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012-2013.

3. المطبوعات والمجالات:

- ❖ بوحوش أمين، مطبوعة في مقياس التشخيص المالي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محند خيضر، بسكرة، 2014-2015.
- ❖ دردوري لحسن، مطبوعة في مقياس التشخيص المالي، قسم علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بن يحيى، جيجل، 2020-2021.

❖ وكال نور الدين، خليفة الحاج، التشخيص المالي لرسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة، مجلة الاتفاق لدراسة الاقتصادية، جامعة تيارت، جامعة مستغانم، 2016.

4. المدخلات:

❖ الدورة الأولى للمحاسبين المعتمدين، وكال نور الدين، فندق تراقزان، تيبازة، 2012.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- ❖ Féderiel Lergy ,Les Stratégés de l'entreprise Dunod,Paris,2001,p07.
- ❖ Jean-claud, coille, Application et cas de gestion financiere, Maxima, Paris,1997,p23.
- ❖ Porter M.E,What is strategy,Havard business Review,Nov-Dec,1996,p62

قائمة الملاحق

Bilan consolidé Selon les normes comptables IAS/IFRS

<i>ACTIF CONSOLIDE</i>	2021	2020	2019	2018
Immobilisation	2557590	2174482	1234544	1218379
Immobilisations incorporelles brutes	33404	142635	127450	130067
Amortissement	-22203	-20214	-16792	
<i>Immobilisation incorporelles nettes</i>				-16701
	<i>11201</i>	<i>122421</i>	<i>110658</i>	<i>113366</i>
<i>Ecarts d'acquisition nets</i>	<i>580338</i>	<i>365116</i>	<i>146257</i>	<i>127437</i>
Immobilisations corporelles brutes	3779996	3197716	1674381	1645883
Amortissement	-1813945	-	-696752	-668307
<i>Immobilisation corporelles nettes</i>	<i>1996051</i>	<i>1686945</i>	<i>977629</i>	<i>977576</i>
Autres valeurs immobilisées	165974	102709	99981	126457
Titres mis en équivalence	18943	15059	39035	65420
Autres titres nets	20684	73028	35831	28117
Autres immobilisations financières nettes	126347	14622	25115	32920
Actifs circulant	1225712	1049093	878187	827604
Stocks	443971	355356	342699	315194
Créances clients	572392	492314	311075	325522
Autres actifs circulants	76143	65273	44416	44568
Comptes de régularisation	27560	37047	21044	19917
Valeurs mobilières de placement	2150	7769	111695	82485
Disponibilités	103496	91334	47258	39918
Total	3949276	3326284	2212712	2172440

<i>PASSIF CONSOLIDE</i>	<i>2021</i>	<i>2020</i>	<i>2019</i>	<i>2018</i>
Capital	127721	128879	122108	113792
Primes	235671	255705	255985	230134
Réserves consolidées	1004103	840964	692595	563567
Résultat de l'exercice	140444	226846	106165	94564
Situation nette.part du groupe	1507939	1452394	1176853	1002057
Intérêts minoritaires	26066	5093	4305	2835
Situation nettes de l'ensemble consolidé	1534005	1456487	1181158	1004892
Provisions	426082	369625	314270	307679
Impôts différés nets	46582	29665	127240	125036
Provisions pour risques et charges	379500	339960	187030	182643
Dettes	1989189	1499172	717284	859869
Dettes financières	1432386	1031880	400635	544777
Dettes fournisseurs	319297	242491	181797	181775
Autres passif circulants	237506	224801	134852	133317
Total	3949276	3326284	2212712	2172440

Compte de résultat consolidé Selon les normes comptables IAS/IFRS

	2021	2020	2019	2018
Produits d'exploitation	2926031	2782364	1914108	1765021
Chiffre d'affaires	2804700	2614854	1869316	1684639
Autres produits d'exploitation	121331	167510	44792	80382
Charges d'exploitation	-2579205	-2495541	-1708863	-1581130
Couts d'achats	-1061707	-1164835	-860402	-806991
Charges de personnel	-566342	-556851	-401641	-362575
Dotations aux amortissements et provisions	-210998	-209028	-123777	-116250
Autres charges d'exploitation	-740158	-564827	-323043	-295314
Résultat courant d'exploitation	346826	286823	205245	183891
<i>Résultat financier</i>	<i>-91425</i>	<i>-65458</i>	<i>-22293</i>	<i>-24635</i>
Résultat courant des sociétés intégrées	255401	221355	182952	159256
<i>Résultat exceptionnel</i>	<i>-4606</i>	<i>101806</i>	<i>-9956</i>	<i>-8770</i>
<i>Impôts</i>	<i>-88958</i>	<i>-83165</i>	<i>-52677</i>	<i>-47293</i>
Résultat net consolidé	161837	239996	120319	103193
<i>Quote-part dans le résultat net des sociétés en équivalence</i>	<i>3186</i>	<i>-265</i>	<i>-6228</i>	<i>-2878</i>
Résultat net consolidé	165023	239731	114091	100315
<i>Intérêts minoritaires</i>	<i>-4723</i>	<i>-337</i>	<i>-600</i>	<i>108</i>
<i>Amortissements des écarts d'acquisition</i>	<i>-19856</i>	<i>-12548</i>	<i>-7326</i>	<i>-5859</i>
Résultat net consolidé. part du groupe	140444	226846	106165	94564
Dont: Résultat courant net	166655	142956	112967	100633
Résultat exceptionnel net	-26211	83890	-6802	-6069

ملخص:

يعد التشخيص المالي من أهم الأدوات الضرورية لصياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث يتوقف عليه فحص البيئة الداخلية للمؤسسة وبالأخص الوظيفة المالية التي تعد من الوظائف الأساسية في المؤسسة، وذلك من خلال جمع المعلومات واكتشاف التهديدات والفرص وتحديد مواطن القوة ومواطن الضعف بغية معرفة الوضعية المالية للمؤسسة ومن ثم البحث عن طرق لمعالجة الخلل المالي التي تمر به.

ورسم معالم الإستراتيجية المالية التي ينبغي على المؤسسة تبنيها في المستقبل، فهو يهدف إلى تشخيص وتحليل للسياسات المالية باستخدام أدوات التشخيص ومؤشرات التوازن المالي التي تتماشى مع الوضع المالي المؤسسة أثناء فترة نشاطها.

الكلمات المفتاحية: التشخيص المالي، الإستراتيجية المالية، الوظيفة المالية، أدوات التشخيص المالي، مؤشرات التوازن المالي.

Abstract:

The financial diagnosis is one of the most important tools necessary for formulating the general strategy of the institution, as it depends on examining the internal environment of the institution, especially the financial function, which is one of the basic functions in the institution, through collecting information, discovering threats and opportunities, and identifying strengths and weaknesses in order to know the financial position of the institution and then Find ways to deal with the financial imbalance that you are going through.

And drawing the parameters of the financial strategy that the institution should adopt in the future, it aims to diagnose and analyze financial policies using diagnostic tools and financial balance indicators that are in line with the financial position of the institution during its activity period.

Keyword: Financial diagnosis, financial strategy, financial function, financial diagnostic tools, financial balance indicators.