



جامعة ابن خلدون



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير
مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في شعبة: علوم مالية و محاسبة تخصص: محاسبة و جباية معمقة

المؤشرات المالية النسبية و المطلقة

و دورها في ترشيد عملية اتخاذ القرارات المالية

دراسة حالة بديوان الترقية و التسيير العقاري - تيارت -

الأستاذة المشرفة:

أ. بومدين فتيحة

إعداد الطالبين:

- عباسي الهوارية

- فرح العالية

لجنة المناقشة:

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	روتال عبد القادر
مشرفا و مقررا	أستاذة مساعدة - أ -	بومدين فتيحة
مناقشا	أستاذة مساعدة - أ -	ظريف فاطمة
مناقشا	أستاذة محاضرة - ب -	آيت ميمون كريمة

نوقشت وأوجيزت علنا بتاريخ: -

-
2022-2021 -

السنة الجامعية: 2021 - 2022

.....الشكر.....

نتقدم بشكرنا الأول و الأخير إلى الله سبحانه و تعالى الذي سدد خطانا بإتمام هذا العمل

و نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المحترمة التي لم تبخل علينا بنصائهما القيمة و إلى جميع

أساتذتي و إلى جميع من ساعدونا في إنجاز هذا البحث العلمي.

الإهداء

أشكر الله عز وجل الذي منحنا العقل وأنعم علينا العلم وهدانا إلى نوره وألهمنا الصبر
ويسر لنا دربنا ومكننا من تخطي الصعاب وقدرنا على إتمام هذا العمل المتواضع ولأن

شكر الناس من شكر الله، أهدي عملي هذا إلى:

إلى من أعزنا الله بطاعتها وكرمها فهي كتابه العزيز بقوله " ولا تقل لهما أفه ولا تنهرهما
وقل لهما قولا كريما".

إلى من جعلت الجنة تحت قدميها، إلى التي أكتنيتي الذهب والعنان بين ذراعيها، إلى
التي تعلمت لأجلي أن تسهر الليالي العالقات، إلى ينبوع الحب والعنان، إلى التي غمرتني
بدعواتها عجب كل صلاة إلى التي ينحني القلم لذكرها " أمي الغالية"
أطال الله في عمرها.

إلى ستري وعموني و صاحب الفضل في حياتي، إلى من رسم لي معالم النجاح "أبي الغالي"
أطال الله في عمره وأبقاه تاجا فوق رؤوسنا.

إلى زوجي الغالي و إلى مصابيح دربي وشموع حياتي ابنائي الصغار أياد سيفه الدين
وابنتي بيلسان رتيل
وإلى كل الأهل والأقارب.

إلى كل مشايخي الذين تعلمت منهم الصبر والإخلاص الدين أناروا لي الطريق.

إلى كل من قد ينساه حبر القلم ولن ينساه ذكر اللسان والقلب.

إلى كل من سعتة ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي.

العالية فرح

إهداء

الحمد لله خالق الأنوار و جاعل الليل و النهار تم الصلاة و السلام على سيدنا محمد المختار

إلى روح القلب و نبض الحنان إلى أمي التي صبرت معي في هذه الحياة

إلى الذي لم يدخر جهدا في تربيتي إلى والدي

إلى الأعمدة التي أظل ارتكز عليها للصمود إخوتي و أخواتي

إلى لؤلؤتي و نور عيني بنياتي أسينات أمينة و أمنية بيسان أطال الله في عمرهما و أمدهما بالصحة و العافية و إلى

زوجي

إلى من جمعني بهم القدر و كانوا خير رفقة صديقاتي

قائمة الجداول
و الأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
49	الميزانية المالية للأصول	(01-03)
51	الميزانية المالية (الخصوم)	(02-03)
53	الميزانية المالية سنة 2016	(03-03)
54	الميزانية المالية لسنة 2015	(04-03)
55	الميزانية المالية المختصرة لسنتي 2015-2016 لجانب الأصول	(05-03)
55	الميزانية المالية المختصرة لجانب الخصوم لسنتين	(06-03)
56	نسب التمويل الدائم	(07-03)
56	نسبة السيولة الحالية	(08-03)
57	التغير في رأس المال العامل	(09-03)
57	حساب احتياجات رأس المال العامل	(10-03)
58	حساب الخزينة	(11-03)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
45	الهيكل التنظيمي لدائرة المحاسبة و المالية	(01-03)
48	الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري بتيارت	(02-03)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
	الميزانية المالية للأصول لسنتي 2016 - 2015	(01-03)
	الميزانية المالية للخصوم لسنتي 2016 - 2015	(02-03)

قائمة المختصرات:

الاختصار	المصطلح باللغة الأجنبية	المصطلح باللغة العربية
FR	Facteur roulement	رأس المال العامل
BFR	Besoins Facteur Roulement	احتياجات رأس المال العام
TR	Trésorerie	الخزينة
EVA	Econome Valeur Ajoute	القيمة المضافة لاقصادية
MVA	Marche Valeur Ajout	القيمة المضافة السوقية

مقدمة

مقدمة:

تعتبر المؤسسة المجال الواسع للدراسات العلمية والاقتصادية والأبحاث الميدانية، فهي النواة الرئيسية للنشاط الاقتصادي، حيث أنها تحتوي على عدة وظائف من أهمها الوظيفة المالية، حيث ينحصر دور الوظيفة المالية في مواجهة وتجاوز المصاعب والعقبات المالية، من خلال تحسين مؤشرات التوازن المالي وضمان الحد الأدنى من الربحية والحفاظ على المستوى المعقول من السيولة ومن بين وظائف الوظيفة المالية للمؤشرات المالية، فالمؤشر المالي يقوم بتحليل القوائم المالية بهدف التخطيط واتخاذ القرارات ومقارنتها مع ما هو مخطط، وهو أفضل أداة للكشف عن أداء المؤسسة.

إذ أن المؤشرات المالية النسبية والمطلقة هي تشخيص وتقييم للحالة المالية لفترة زمنية ماضية من نشاط المؤسسة والوقوف على الجوانب الإيجابية والسلبية المتبعة من خلال استعمال أساليب وأدوات اتخاذ القرارات المالية والقيام بتفسير للقوائم المالية والبيانات المالية الأخرى.

بالإضافة إلى التعقيد الذي يصاحب عملية اتخاذ القرارات في عالم تزايدت فيه المنافسة وحالة عدم التأكد ولذلك فإن القرارات الإدارية في مجال التشغيل أو الاستثمار أو التمويل لم تعد سهلة على متخذ القرار للقيام بها اعتمادا على الخبرة الذاتية، فالقرار يجب أن يكون مقصودا وليس عفويا، لهذا فإن اتخاذ القرارات ليس بالمهمة السهلة خاصة وأن النجاح والتقدم لا يكون وليد الحظ أو الصدفة، وهذا يعني عدم اتخاذ أي قرار إداري إلا بعد إجراء دراسة معمقة وتحليل القوائم المالية الختامية حتى يتسنى للمدير المالي اكتشاف نقاط القوة واستغلالها أحسن استغلال، وتحديد مواطن الضعف لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، مما يمكن من إعطاء جودة عالية في القرارات المالية التي تؤدي بالمؤسسة إلى التسيير الجيد.

الإشكالية:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة بالشيء الصعب، بحيث لا يمكن إعطاء قوار كامل وصائب بدون مؤشرات مالية، فهي تعتبر المساعد الأهم لمتخذي القرارات من خلال أدواته المستخدمة في إعطاء الوضعية الحقيقية للمؤسسة، ومن هذا يشكل المؤشر المالي النسبي أو المطلق للميزانية وأرصد المؤسسة الإطار الملائم لإجراء عملية التشخيص على اعتبار أن كل اختلاف في وضعية المؤسسة سوف يظهر من خلال بعض المؤشرات، وهذا ما ينعكس جليا على مستوى نتائجها وحساباتها السنوية.

وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي:

"هل تعتبر المؤشرات المالية النسبية و مؤشرات التوازن المالي أداة فعالة في ترشيد اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية؟"

وتتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية نوجزها فيما يلي:

أ - ما هي العوامل المساعدة في عملية ترشيد اتخاذ القرارات المالية المستخدمة؟

ب - ما هي القرارات المتخذة؟

ت - ما هي البيانات ومؤشرات التوازن التي يعتبرها المحلل المالي من أهم الأدوات المساعدة في

عملية اتخاذ القرارات؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية، ارتأينا أن نضع الفرضيات التي ستساعد في إزالة بعض

الغموض وهي على النحو التالي:

1- يساهم المؤشر المالي النسبي والمطلق في تحديد الوضعية المالية الخاصة بالمؤسسة.

2 - يقصد باتخاذ القرارات المالية الحكم في عدة جوانب مهمة تمس عدة مواضيع مالية بالمؤسسة.

3- تقدم لنا عملية الترشيد المالي معلومات تساعد في عملية اتخاذ القرارات .

أهمية البحث:

يكتسي البحث أهمية كبيرة والتي تتجلى في النقاط التالية:

- 1 - أهمية المؤشرات المالية النسبية والمطلقة للميزانية في اتخاذ القرارات وذلك من خلال النتائج التي تظهر بعد تطبيق المؤشرات المالية وترشيدها بالمؤسسات .
- 2 - أهمية المؤشرات ودورها تصنيف القدرة على تشخيص الحالة المالية الفعلية للمؤسسة .
- 3 - كيفية استعمال متخذي القرارات و النتائج الصادرة لإعطاء دقة في القرارات المالية المتخذة.

أهداف البحث:

- 1 - إبراز أهمية المؤشرات كأداة لاتخاذ القرارات .
- 2 - التعرف على أهمية اتخاذ القرارات والأساليب المستخدمة في نجاح أي مؤسسة .
- 3 - محاولة التعرف على الأسلوب المنتهج في اتخاذ القرارات من طرف المؤسسة للمحافظة على توازنها المالي.
- 4 - التعرف على كفاءة ترشيد المؤشر النسبي والمطلق واتخاذ القرار ومدى فعاليته في تشخيص المشكلة في الميدان.

دوافع اختيار الموضوع:

من أسباب اختيارنا لهذا الموضوع:

- 1 - معرفة كيفية اتخاذ القرار في دراسة و إظهار وضعية المؤسسة من خلال المؤشرات المالية .
- 2 - الرغبة في دراسة هذا الموضوع نظرا للأهمية التي يحظى بها.
- 3 - الصلة المباشرة لهذا الموضوع و التخصص العلمي الذي ندرسه.

صعوبات الدراسة:

- 1 - صعوبة الحصول على المعلومات وخاصة في الجانب التطبيقي .
- 2 - عدم توفر معلومات كافية لمجموعة من العناصر كانت مهمة جدا في موضوع بحثنا بسبب نقص المراجع فيها .

منهج الدراسة :

وللإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات المتبناة اعتمدنا على المنهج الوصفي

التحليلي الذي يمكننا من وصف تحليل الجوانب النظرية للموضوع، بالإضافة إلى أسلوب دراسة حالة الذي يمكننا من التعمق في الموضوع من خلال الزيارة الميدانية لمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تيارت وتحليل مختلف الوثائق.

حدود الدراسة :

يمكن تبيان حدود هذه الدراسة من خلال تحديد المجال المكاني والزمني

المجال المكاني : قمنا بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري الواقع مقرها في ولاية تيارت

المجال الزمني : أخذنا المعلومات اللازمة لحساب المؤشرات للميزانية المالية لسنة 2015-2016 لمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية تيارت.

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

دراسة سعادة 2015 بعنوان " استخدام طريقة المؤشرات في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها.

"دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس و المراقبة :

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أهم الأدوات المستخدمة في تقييم أداء المؤسسة من أجل الكشف عن حقيقة الوضع المالي للمؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة الجزائرية، أو اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب، وبالتالي إبراز دور المؤشرات المالية كوسيلة لتقييم الأداء وترشيد القرارات الإدارية بالمؤسسة والتعرف على حقيقة الوضع المالي لها.

وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المؤسسة استطاعت تحقيق التوازن المالي خلال فترة الدراسة، وهذا يعني أنها كانت قادرة على تمويل استثماراتها عن طريق مواردها الثابتة، وذلك من خلال تقييم نسب التمويل، كما تبين أن المؤسسة غير مثقلة بالديون وهي تحتفظ بقدر كاف من السيولة ، الأمر الذي يسمح لها بالقيام بمختلف أنشطتها وكذلك تسديد التزاماتها.

وأوصت الدراسة بضرورة إستغلال الأصول المتواجدة لديها لأنها تحتفظ بأصول زائدة.

عن حاجتها أو يتم التصرف بتلك الأصول بما يضمن أعلى درجات الاستفادة من ذلك.

الدراسة الثانية :

دراسة التيمي ووجر 2013 بعنوان " دور مؤشرات قائمة التدفقات النقدية في تقييم جودة الأرباح":

هدفت الدراسة إلى تقييم جودة الربحية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية من خلال مجموعة من النسب

المالية، حيث تم احتساب أثر كل من أساس الاستحقاق أو الأساس النقدي على عنصر الربح، وبيان

الاختلاف بينهما والوقوف على وضعية أداء المؤسسة موضع الدراسة في ضوء حجم ونوعية التدفقات

النقدية المتأتية من الأنشطة التشغيلية، والتي يمكن من خلال إظهار النسب المرتبطة بها والكشف عن

السلبيات والإيجابيات بصرف النظر عن العناصر المرتبطة بدورة الاستغلال.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن استخدم المؤسسة موضع الدراسة أساس الاستحقاق يظهر تحقيق نسب

ربحية موجبة عالية على الرغم من أنها كانت منخفضة بالمقارنة مع 8 السنوات السابقة، في حين أظهرت

النتائج المستندة على الأساس النقدي إلى انخفاض جميع النسب وظهورها بشكل سالب باستثناء نسبة كفاية

التدفقات النقدية.

وأوصت الدراسة بأهمية تقييم جودة الأرباح باستخدام النسب المالية المستندة إلى حسابات النتائج على

أساس الاستحقاق لبيانات قائمة التدفقات.

الدراسة الثالثة :

دراسة طاشمان 2004 : مدى استخدام النسب المالية في عملية اتخاذ قرارات الإستثمار والإقراض من

قبل المصارف وشركات التأمين :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام النسب المالية من قبل مسؤولي الإقراض في المصارف

التجارية ومسؤولي الإستثمار في المصارف التجارية وشركات التأمين في عملية اتخاذ القرارات الإقراضية

والإستثمارية، كما هدفت إلى التعرف على أهم النسب المالية المستخدمة من قبلهم في اتخاذ قرار الإقراض

والإستثمار، وأيضاً إلى معرفة أهم المشاكل والمعوقات التي تتعلق باستخدام النسب المالية.

وخلصت الدراسة إلى أن مسؤولي الإقراض ومسؤولي الإستثمار يستخدمون التحليل بالنسب المالية، بدرجة

كبيرة جداً لمساعدتهم في اتخاذ القرارات الإقراضية والإستثمارية، كما تبين أن هناك فروق ذات دلالة

إحصائية بين مسؤولي الإقراض ومسؤولي الإستثمار في استخدام مجموعة نسب الربحية ومجموعة نسب السوق أو الإستثمار ومجموعة نسب التدفقات النقدية.

وأوصت الدراسة إلى ضرورة استخدام النسب المالية التي تساعد مسؤولي الإقراض في اتخاذ قرار رتبهم وهي نسبة المديونية، ونسبة المطلوبات إلى حقوق الملكية، ونسبة السيولة السريعة، ونسبة صافي أرس المال العامل، ونسبة التدفق النقدي من العمليات إلى إجمالي المطلوبات.

الدراسة الرابعة :

دراسة الجعافرة 2002 : بعنوان " استخدام النسب المالية في اتخاذ القرارات التمويلية في المصارف العاملة:"

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية استخدام عمليات الإئتماني لطالبي التمويل أو عمليات التمويل قبل عملية اتخاذ قرار المنح فيها وأظهر الباحث إمكانية التنبؤ لنجاح أو فشل الشركات في سداد قيم التمويل المصرفية عن طريق للقوائم المالية المقدمة من تلك الشركات طالبة الإئتمان، واعتمدت الدراسة على البيانات الأولية التي تم جمعها عن طريق الإستبانة الموزعة وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن القرارات التمويلية تتخذ بطريقة صحيحة وأن النسب المالية التي تستخدمها تؤثر على اتخاذ القرارات التمويلية لديها، كما توصلت الدراسة إلى وجود عدد من القرارات التمويلية تم اتخاذها وحققت نجاحاً بنسبة متدنية مقارنة مع إجمالي القرارات التي تم اتخاذها.

وأوصت الدراسة على ضرورة إجراء بعض التعديلات على سياسات منح التسهيلات والإجراءات المتبعة من خلال تحديثها وتطويرها وضرورة التركيز على النسب المالية ذات العلاقة المباشرة باتخاذ القرار الإئتماني.

الدراسة الخامسة :

دراسة غرايبة ويعقوب 1987 بعنوان " استخدام النسب المالية في التنبؤ بتعثر الشركات المساهمة العامة الصناعية في الأردن:"

هدفت الدراسة إلى صياغة نموذج رياضي باستخدام النسب المالية للتمييز بين الشركات المتعثرة وغير المتعثرة قبل حدوث التعثر بسنة واحدة على الأقل، لاستخدامه في التنبؤ بتعثر الشركات، ولهذا الغرض

حددت الدراسة أفضل مجموعة من النسب المالية التي يمكن استخدامها للتنبؤ بتعثر الشركات المساهمة الأردنية، وتم ذلك بتحليل ثلاثين نسبة مالية استخلصت من القوائم المالية لعينة من عشرين شركة صناعية مدرجة في سوق عمان المالي نصفها متعثر والنصف الآخر غير متعثر حتى العام 1984 وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي تصميم نموذج يتضمن ستة نسب مالية تساعد على التنبؤ بتعثر الشركات ولعدة سنوات قبل التعثر أهمها :

المبيعات إلى مجموع الأصول، المبيعات إلى حقوق الملكية، المبيعات إلى حقوق الملكية، حقوق المساهمين إلى مجموع الالتزامات ، حقوق المساهمين إلى الموجودات الثابتة، التدفق النقدي إلى مجموع الأصول. وأوصت الدراسة بضرورة استخدام هذه النسب عند تقييمهم للقروض الممنوحة، والقروض قيد الدراسة، حيث يمكنهم من التنبؤ بتعثر الشركات في وقت مبكر وتجنب خسائر مالية ناجمة عن عدم مقدرة الشركة المقترضة على تسديد التزاماتها في المستقبل.

خطة البحث:

كرس الفصل الأول: المعنون باتخاذ القرارات المالية بدراسة مفهوم عملية اتخاذ القرارات، مراحل اتخاذ القرار، العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات، تصنيف القرارات، المشكلات التي تواجه عملية اتخاذها. أما الفصل الثاني: دور المؤشرات المالية النسبية و المطلقة، عاجلنا فيه أهم النسب المالية و المؤشرات المالية المطلقة و أهميتها في اتخاذ القرارات المالية من خلال مبحثين.

و الفصل الثالث: الوضعية المالية لديوان الترقية بتطبيق المؤشرات المالية النسبية و المؤشرات المطلقة تطرقنا في المبحث الأول: البطاقة الفنية لديوان الترقية و التسيير العقاري و مهامه، و المبحث الثاني: تحليل الوضعية المالية للمؤسسة.

الفصل الأول

اتخاذ القرارات المالية

تمهيد:

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية جوهرية في الإدارة فهي تقع على عاتق القادة الإداريين في كل المستويات التنظيمية ، فالمعلومة السليمة تؤدي إلى قرار سليم ومن ثم تؤثر إيجاباً على موارد المجتمعات وثرواتها، و تعد القرارات المالية من أهم وأصعب القرارات حيث تسعى الإدارة المالية من خلالها لتحقيق أهداف أساسية ألا وهي تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة، وتشمل هذه القرارات المالية قرار الاستثمار، قرار التمويل وقوار توزيع الأرباح فهي تتأثر كباقي القرارات الإدارية بمجموعة من العوامل و المؤشرات سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية و درجة التأكد المحيطة بها، ومدى إلمام متخذ القرارات بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة، لذلك فكل نوع من أنواع القرارات يكمل الآخر.

المبحث الأول : مدخل إلى عملية اتخاذ القرارات المالية :

تستخدم عملية اتخاذ القرار لمعالجة المشكلات القائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف محكمة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة، وستعرض في هذا المبحث إلى تعريف عملية اتخاذ القرار ومراحلها والعوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول : مفهوم عملية اتخاذ القرارات المالية :

" لغة " القرار هو الفصل أو الحكم في مسألة ما أو خلاف أو قضية .

كما عرف القرار "... يعني اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج أو الحل الأفضل (الأحسن) من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة¹ " ...

أما اصطلاحا : فهو " اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة."

كما يعرف أيضا " ذلك التصرف الشعوري الذي يرمي إلى اختيار أو استعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غايتها أو استخدامها لتحقيق هدف ما "

ومن هذه التعاريف التي تطرقنا إليها للقرار يمكن إعطاء التعاريف التالية لعملية اتخاذ القرار:

" اتخاذ القرار": هو اختيار أحسن وأفضل البدائل المتاحة ، بعد القيام بدراسة مستفيضة للنتائج المتوقعة من كل بديل، وأثارها في تحقيق الأهداف المطلوبة.

اتخاذ القرار: هو مسلك معين أو محدد من بين مجموعة البدائل بمواجهة احتمال المستقبل .

"اتخاذ القرارات : هي عملية المفاضلة لاختيار البديل الأفضل وذلك بالمقارنة بين كل بديل من البدائل

الممكنة، ويتم ذلك عن طريق تحديد مزايا وعيوب كل بديل على حدة ثم اختيار البديل الأفضل او

المناسب في ظل ظروف إمكانية متخذ القرار."

¹ -حسين بالعجوز:(مدخل لنظرية القرار)، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، الجزائر ،2010، ص 99 .

تعريف الهمشري: بأنه عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل "الحل" الأنسب لحل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار.

-فيرعت:

فيعرف القرار بأنه خطوة أو مرحلة من عملية مستمرة تتضمن تصميم عدة بدائل ترتبط بهدف أو أهداف تدفع توقعات إنسان ما في الخطة، إلى تحديد طرق حل معين والالتزام بوجهة إلى بذل قواه العقلية وجهوده¹.

1- تعريف عملية اتخاذ القرار:

-تعريف علي السامي 1988 :

أنه نشاط مستمر يعتمد على كل المعلومات المتاحة وتستند إلى معايير لاختيار، تبدأ بعملية البحث عن السبل المختلفة البدائل ثم عملية المقارنة بحثاً عن البديلي الذي يحقق الهدف بأعلى كفاءة ممكنة العجون.

- كما أنها عملية تعتمد على الاختيار الأفضل للمقترحات مع الأخذ في الحسبان ما يحيط بالمشكلة كافة من عوامل مادية و المعنوية.

- كما أنها تعرف بأنه العملية التي يتم من خلالها الاختيار بين البدائل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وغالبا ما تتطلب هذه العملية مهارات تفكير عاليا من تحليل و تركيب و تقويم.

1-1- تعريف اتخاذ القرار حسب مفهوم المدرسة الكلاسيكية:

إن المدرسة الكلاسيكية تركز على الإدارة العليا وإهمال الأفراد العاملين و اعتماده مبدأ المركزية في الإدارة، التي تعني أن تكون مجالات الإدارة المختلفة بيد شخصية واحدة أو مركزي وكل هذا ينعكس أيضا على عملية اتخاذ القرارات لتكون عملية فريدة مركزة بيد شخصية واحدة المدي أي أدني اعتبار إلى أداء.

1-2- تعريف اتخاذ القرارات حسب مفهوم المدرسة السلوكية:

هي تختلف عن المدرسة الكلاسيكية، حيث يكون القرار، هنا تحت حالة ما يسمى المعقولة

¹-علي خلف حجاجحة : اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص. 11.

و المنطقية معتمدا أسلوب المشاركة والأخذ بأراء الأفراد العاملين.

-ومن هنا نستنتج أن عملية اتخاذ القرار تتم بالحصول على معلومات المتعلقة بالمشكلة، ثم تحديد البدائل المتاحة لحلها ثم عملية المفاضلة بين هذه البدائل من أجل اختيار أفضلها¹.

2- أنواع القرارات المالية :

يتم تصنيف القرارات التالية كما يلي:

2-1- أنواع القرارات وفقا لمدى توفر حجم المعلومات: وتتضمن:

أ- في حالة التأكيد الكامل: تفترض هذه النظرية أن لدى المدير متخذ القرار معلومات تامة وكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار، والمدير متأكد من نتائج كل بديل من البدائل المتاحة .

ب- في حالة المخاطرة: تفترض هذه النظرية أن المدير متخذ القرار يعلم احتمالات حدوث النتائج لكنه لا يعلم أي من هذه النتائج سوف تحدث² .

ج- في حالة عدم التأكيد: تفترض هذه النظرية أن المدير متخذ القرار يعلم بكل النتائج المحتملة ولكنه لا يعلم باحتمالات حدوث كل من هذه النتائج .

2-2- أنواع القرارات من حيث المستوى: هناك ثلاث أنواع من القرارات صنفها وهي القرارات

الإستراتيجية، القرارات الإدارية، ثم القرارات العملية. لهذه القرارات ميزات متعددة نذكر منها: الفترة الزمنية، التكرار، مستويات اتخاذ القرار، درجة وعدم التأكيد من المعلومات .

أ -القرارات الإستراتيجية: يقصد بمصطلح إستراتيجية العلاقة بين المؤسسة والمحيط الخارجي اختصاص

الإدارة العليا (العامة) نظرا لأهمية هذه القرارات للمؤسسة فهي تحتاج إلى دراسة وتركيز شديد، نظرا لاعتمادها على التوقعات المختلفة.

¹-بن مريم يوسف : التحليل المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية ، رسالة تخرج ماجستير ، تخصص محاسبة ، ص 33

²-مريم قموور.لمياء حميد: دور التحليل بالمؤشرات المالية في تقديم الاداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية ، مذكرة ماستر، جامعة جيجل، ص 45 .

ب- القرارات الإدارية:

وأكثر من سنة، تتكرر وليس بكثرة تتخذ على مستوى الإدارة الوسطية، عدم التأكد يكون مرتفعا على الموارد الضرورية للمؤسسة لكنها تتضمن خطرا أقل من خطر القرارات الإستراتيجية .

ج- القرارات العملية: ترتبط هذه القرارات بالإدارة التنفيذية أو المباشرة تتم على مستوى المدى القصير (أقل من سنة)، تتكرر بكثرة، فهي تعالج في الغالب الأمور اليومية أو الأسبوعية :على مستوى المصلحة، الوظيفة، ... إلخ، درجة عدم التأكد هي ضعيفة جدا وتسيير عادي للمؤسسة، هدفها تحقيق القرارات العملية هي قرارات استغلال الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وتتضمن توزيع المهام بين مكونات المؤسسة، تخطيط العمليات تسيير النشاطات، ومراقبة العمليات الروتينية .

2-3- القرارات حسب أهميتها:

تتفاوت القرارات حسب درجة أهميتها من غير المهمة إلى الأساسية .ومن بين المعايير المستخدمة في تحديد أهمية القرار ما يلي:

- الناتج التي تترتب على تحقيق أهداف المؤسسة بسبب اتخاذ القرار.
- عدد الأفراد العاملين في المؤسسة الذين يتأثرون بالقرار المتخذ، فكلما زاد عددهم زادت أهمية القرار.
- حجم الأموال المطلوب استثمارها بسبب القرار، أو أثر القرار على الموارد المالية للمؤسسة عموما
- المفروض على عملية اتخاذ القرار، إذ أن الإلحاح في اتخاذ القرار - (Time Pressure) الضغط الزمني يكسبه أهمية أكبر وأسبقية أعلى قياسا بالقرار الذي يمكن التريث في اتخاذه¹.
- مدى تكرار القرار، إذ إن القرارات المتكررة هي أقل أهمية من القرارات الاستثنائية.

¹ - مريم قموور.لمياء حميمد، سبق ذكره، ص 46

-درجة المرونة في تغيير القرار المتخذ، إذ إن بعض القرارات هي أكثر قابلية للتغيير، بعد اتخاذها من غيرها، من حيث أن الأخرى تولد آثارا يصعب تبديلها .

2-4- أنواع القرارات من حيث المدى:

أ- قرارات تنظيمية: وهي تلك القرارات المنظمة لقواعد عامة والتي تنطبق على عدد غير محدود من الأفراد .

-قرارات فردية: وهي تكون موجهة إلى فرد واحد أو أفراد معينين .

يقترح إرست دايل ثلاث أنواع من القرارات وهي:

أ- قرارات تتعلق بسياسة المؤسسة: يعكس هذا النوع من القرارات طبيعة تحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ لوائحها وقواعدها الداخلية، وعضويتها ومجالس الإدارة وإعداد الميزانية والتمويل، وإنتاجها وطبيعة المعدات وسياسات العمل والتسويق، شؤون الأفراد وطبيعة البناء التنظيمي للمؤسسة ككل .

ب- قرارات إدارية: ويصدر هذا النوع من القرارات عند تحديد العملية الإدارية، واستمرارية صدور الأوامر والتعليمات لمختلف المستويات المهنية والإدارية لتنفيذ السياسات العامة للمؤسسة .

ج- القرارات التنفيذية: يعكس هذا النوع من القرارات طبيعة تنفيذ الإجراءات الإدارية والمهنية، وجعل سياسات المؤسسة قيد التنفيذ الفعلي والتحقق من سريان خطة العمل، وتطبيق القوانين العامة للمؤسسة . وزملاؤه القرارات إلى نوعين هما: القرارات المبرجة كما قسم "كونتزر . والقرارات غير المبرجة .

د- القرارات المبرجة: تشير إلى القرارات المخططة سلفا والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية (حيث يتم تحديد أساليب وطرق وإجراءات حل أو التعامل مع أي مشكلة سلفا) ومن أبرز الأمثلة على القرارات المخططة سلفا قرار إعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام، أو قرارات التعيين والتوظيف والإجازات... إلخ، حيث توضح سلفا الإجراءات الخاصة بكل حالة من الحالات... إلخ.¹

¹ - خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، ط1 ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ص 21

و- القرارات غير المبرمجة: فهي تلك القرارات غير متكررة الحدود أو التي تعالج مشاكل جديدة أو تتعامل مع المواقف غير المحددة أو غير المألوفة مثل ذلك القرارات الإستراتيجية) ابتكار نوع جديد من السلع، غزو أسواق جديدة، قرارات التوسع، قرارات الاندماج.

وتجدر الإشارة إلى أن معظم القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات التشغيلية الدنيا في قرارات مبرمجة أما القرارات غير المبرمجة فهي تمثل الصفة السائدة للقرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا .

المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل كل مرحلة تحتاج إلى عدة خطوات و اجراءات بهدف الوصول إلى قرارات سليمة، و يختلف عدد هذه الخطوات وطريقة ترتيبها باختلاف المفكرين وهناك عدة تصنيفات وكل تصنيف يمثل وجهة نظر معينة .

1 - المرحلة التحضيرية :

تتألف هذه المرحلة من ثلاث خطوات وهي:

1-1- إدراك المشكلة :

تنشأ المشكلة نتيجة وجود خلاف بين الحالة القائمة او الحالة المرغوب الوصول إليها أي تفاوت بين الأهداف أو النتائج المرجوة وبين مستوى الإنجاز أو الأداء الفعلي.

فيقوم الرجل الإداري بإتباع أسلوبيين لحل المشكلة القائمة يهدف من خلالهما إما لتغيير الحالة القائمة أو تغيير الحالة المرغوب في تحقيقها (الأهداف¹).

1-2- فهم المشكلة :

يعني اكتشاف طبيعة المشكلة وارتباطها مع جوانب إدارية أخرى.

أ-مشاكل تقليدية أو روتينية :تتناول مسائل يومية تتكرر باستمرار مثل توقيت العمل والدوام للعاملين؛

ب-مشاكل حيوية :وهي المشاكل التي تتصل بالتخطيط ورسم السياسات التي تتسم بالتأثير الشديد على انتظام نشاط المؤسسة وتحقيقها لأهدافها ومستقبلها؛

¹ مريم قموور.لمياء حميد، مرجع سبق ذكره، ص 47

ت - وقد تكون مثل هذه المشاكل راجعة إلى ضعف التخطيط أو التنظيم أو السياسات الموضوعة كما قد تكون راجعة إلى الظروف البيئية التي تعمل في إطارها المنظمة والتي يصعب التنبؤ بها كتعطل وسائل الإنتاج أو تأخر التمويل ووصول المواد.

1-3- تحديد الأهداف :

يتوجب على المدير (متخذ القرار) من أجل حل المشكلة تحديد الأهداف التي سوف يتخذ القرار المناسب لتحقيقها¹.

2- المرحلة التطويرية : وتتألف من خطوتين هما:

2-1- تحديد البدائل :

البدائل هي الحلول أو الوسائل أو الأساليب المتاحة أمام الرجل الإداري لحل المشكلة القائمة وتحقيق الأهداف المطلوبة ، بحيث يجب القيام بدراسة كافية لتحديد البدائل معتمدا على خبرته السابقة في هذا المجال وعلى نتائج وتجارب الآخرين في نفس المجال وهذا في حدود الموارد المتاحة أمام متخذي القرار فإين إيجاد الحلول البديلة يعتمد على التفكير الإبتكاري الذي يركز على التصور والتنبؤ وخلق الأفكار وفي هذه المرحلة لا بد من طرح جميع الحلول أو البدائل بغض النظر عن إمكانية تنفيذها من عدمه .

2-2- تقييم البدائل :

تعد هذه المرحلة صعبة جدا قياسا بالمراحل السابقة لأنها تتطلب التنبؤ بحوادث المستقبل أو الظروف أو العوامل التي تؤثر على القرار وهذا يقوم على معلومات يغلب عليها صفة عدم التأكد كما تتمثل صعوبة هذه المرحلة في أن مزايا وعيوب هذه البدائل لا تتضح بصورة واضحة أثناء دراسة المشكلة، لكنها تظهر فعليا في المستقبل ويفترض أن يكون التقييم وفقا لمعايير وأسس موضوعية من أجل تبيان مزايا وعيوب كل بديل من هذه البدائل وفي حالة المفاضلة يجب الأخذ بعين الاعتبار النواحي التالية :

أ - إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية الملائمة اللازمة لتنفيذه.

ب - التكاليف المالية لتنفيذه والأرباح التي يتوقع تحقيقها أو لخسائر محتملة الحدوث؛

ت - الانعكاسات النفسية والاجتماعية لتنفيذه ومدى استجابة المرؤوسين للبديل وحسن توقيت تنفيذه .

¹-اسماعيل السيد: نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الادارية ،المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، 2000، ص 42

ث -اختيار البديل الذي يضمن تحقيقه للسرعة المطلوبة عندما يكون الحل يتطلب السرعة والعجلة.¹

3- المرحلة النهائية :

وتتشكل من ثلاث خطوات

3-1- اختيار البديل الأنسب :

في هذه المرحلة يتم اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة للحل، وهنا يقوم المدير الإداري باتخاذ القرار استنادا إلى البديل الأفضل الذي تم واختياره ولكن قبل ذلك يجب التأكد من أن هذا البديل يلائم كافة المتطلبات والعوامل الأخرى للمشكلة او التي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال المرحلة السابقة² .
فقد يفضل أحيانا حلا آخر غير الحل أو البديل الأفضل لاعتبارات يراها المدير ضرورية مثل سهولة التنفيذ أو أن تكون الظروف الحالية للمنظمة لا تسمح بحل يتوقع أن يجد مقاومة كبيرة من قبل العاملين المسؤولين عن التنفيذ، وهكذا فان هذه المرحلة ي ا رعى فيها عدة عوامل أهمها:

أ -التأكد من قابلية البديل الذي تم اختياره للتنفيذ ومدى ملاءمته للمتطلبات وللظروف الحالية للمؤسسة.

ب -الصيغة العملية لهذا البديل بشكل قوار إداري وفقا للمتطلبات القانونية السائدة.

ت -الأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل الأنسب.

ث -مراعاة اختيار البديل الذي يساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة .

3-2- تنفيذ القرار :

تعد هذه المرحلة تابعة للمرحلة السابقة رغم أن القرار يكون قد صدر والتنفيذ يأتي لجعل القرار واقعي وملمس خاصة بعد أن يضمن متخذ القرار تعاون وتفاعل الجميع على تنفيذ القرار، وهذا يتطلب دورا مهما من الرجل الإداري (المدير) لإنجاح تنفيذ القرار مثل القيام بأعمال التحفيز للعاملين ويعتبر القرار عديم القيمة والفائدة ما لم يتم تنفيذه، وكثيرا ما تنفق الوقت والجهد والمال من أجل الوصول إلى قوار سليم

¹ -علي فاضل جابر: التحليل المالي لاعراض تقويم الاداء، منشورات الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2006، ص 63

² -مفلح محمد عقل : مقدمة في الادارة المالية والتحليل المالي ، مكتبة العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1، 2006 ص 58

ومنطقي ثم بعد ذلك ندد كل ذلك بسبب فشلنا في تنفيذه، كما لا يمكن إهمال العمال ومشاركتهم في صنع القرار او لذي سيساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل إلى عمل فعال ومنتج.

3-3- المتابعة والملاحظة والمراقبة :

تتطلب هذه الخطوة من المدير متابعة تنفيذ القرار والتوجيه الذي يمارسه على عمل مرؤوسيه المنفذين¹ . وعليه أن يقوم بأعمال الملاحظة لكيفية التنفيذ وهذا يتطلب المزيد من الأعمال الإدارية مثل الاتصال او الإرشاد، وبعد ذلك يعمل المدير على تسجيل كل معوقات تنفيذ القرار ويستخلص الأخطاء لتطوير الحلول في المستقبل.

المطلب الثالث :العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

على الرغم من تعدد القرارات التي يتخذها المدير في اليوم الواحد، إلا أن اتخاذ أي قرار مهما كان بسيطاً يستلزم التفكير في عدة عوامل التي تأثر فيه منها ما هو سلوكي (إنساني) ، ومنها ما هو بيئي أو تنظيمي بالإضافة إلى عوامل كمية أخرى مرتبطة بالتكلفة والعائد المتوقع...الخ.

1- العوامل الشخصية و النفسية (الإنسانية) :

هذه العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار ابتداء بالرجل الإداري (متخذ القرار ومستشاريه ومساعديه الذين يشاركونه في اتخاذ القرار، وتنقسم إلى :

1-1- عوامل نفسية : هذه العوامل منها ما تتعلق ببواعث داخلية للشخص متخذ القرار ومنها ما تتعلق بالخيال النفسي للشخص وخاصة عند اختيار بديل من البدائل المتاحة.

1-2- عوامل شخصية : تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته فالقرار يعتمد على الكثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد والتي تطورت معه، هذه العوامل يترتب عليها نتائج تنعكس على رشد القرار و سلامته.

¹ - مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص 63

إن السلوك الشخصي يؤثر تأثيراً مباشراً في كيفية صناعة القرار، فلكل مدير أسلوبه الخاص حتى لو تساوت الكفاءات و المهارات .

2- عوامل البيئة الداخلية (عوامل تنظيمية):

وتتمثل في العوامل التنظيمية و خصائص المنظمة أهمها ما يلي:

2-1- عدم وجود نظام معلومات داخل المنظمة يسهل من عمل متخذ القرارات بشكل جيد.

2-2- عدم وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.

2-3- مدى وجود علاقات تنظيمية بين الأفراد فيما بينهم وبين الإدارات والأقسام.

2-4- حجم المنظمة ودرجة المركزية فيها.

2-5- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة .

2-6- القرارات التي تصدر من مستويات إدارية أخرى .

ويظهر تأثير هذه العوامل بنواحي متعددة ترتبط بما يلي:

أ- الظروف المحيطة بمتخذ القرار.

ب- تأثير القرار على مجموع الأفراد في المنظمة.¹

ت- الموارد المالية و البشرية و الفنية المتاحة أمام الإدارة .

3- عوامل البيئة الخارجية:

هذه العوامل تتمثل في ضغوط خارجية قادمة من البيئة المحيطة التي تعمل فيها المنظمة وتخضع لسيطرتها

وضغوطها او التي هي:

3-1- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.

3-2- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق .

¹ - مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص 63-64

3-3- التطورات التقنية والتكنولوجية السائدة.

3-4- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين، الموردين او المستهلكين².

العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل التشريعات او المراسيم الحكومية، التنظيمات النقابية او الرأي العام¹.

هذه العوامل تفرض على المنظمات قوارات لا ترغب في اتخاذها أو ليست في صالحها، فإذا كان القرار المتخذ قد تم اتخاذه تحت ضغوط سياسية أو اجتماعية فمن الصعب استخدام المنطق الحر او الرشيد في اتخاذ القوارات الحكومية المبنيّة على معيار اقتصادي .

4- عوامل ظروف القرار :

يعد التردد في اتخاذ القرار من العوامل التي تعيق إصدار القوارات السليمة في الوقت المناسب مما يؤثر على المشكلة و فعالية حلها، او لسبب في التردد يرجع إلى الجهل بالمستقبل وما قد يحدث فيه مما يؤدي إلى اتخاذ القوارات في ظروف عدم التأكد أو في ظروف متغيرة أو تحت درجة من المخاطرة.

5- عوامل أخرى :

5-1- تأثير عنصر الزمن :

يعد عنصر الزمن ذا أهمية بالغة بالنسبة لمتخذ القرار، وكلما كانت الفترة الزمنية كبيرة كلما تعددت البدائل المطروحة وبالتالي تكون النتائج أقرب إلى الصواب والعكس كلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة كلما تطلب ذلك السرعة في اتخاذ القرار مما يقلل من البدائل المتاحة لمتخذ القرار².

5-2- تأثير عنصر أهمية القرار :

كلما ازدادت أهمية القرار كلما تطلب الأمر جمع معلومات كافية عنه، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قوار بالعوامل التالية:

أ - عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة التأثير.

¹-عادل عشي : الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة ام بواقي

،2004، ص 46

²-المرجع نفسه، ص 47

ب -تكلفة القرار والعائد المتوقع منه، حيث تزداد أهمية القرار كلما كانت التكاليف المترتبة عنه قليلة او لعائد المتوقع كبيرا .

ت -الوقت اللازم لاتخاذ فكلما ازدادت أهمية القرار كلما احتاج متخذ القرار إلى وقت أطول ليكسب الخبرة والمعرفة بالعوامل المختلفة المؤثرة على القرار¹.

المبحث الثاني: طرق و تصنيف القرارات المالية والمشكلات التي قد تواجه عملية اتخاذها

تتطلب عملية اتخاذ القرار عدة طرق و هي :

المطلب الأول: طرق عملية اتخاذ القرارات المالية:

لقد تعددت طرق اتخاذ القرار الإداري إذ هناك الطرق الكمية والأخرى الوصفية أو غير الكمية وإن على الإدارة و متخذي القرار على الخصوص أن يدركوا تلك الأساليب لاستخدامها وهم على درجة كافية من الثقة، إذ بعد تحديد المشكلة والتباحث مع المحللين يتم الاتفاق على الأساليب التي يمكن استخدامها على ضوء الموقف .

1 الأساليب الكمية:تعتمد هذه الأساليب على النماذج الرياضية والحاسبات الإلكترونية التي تقوم بتحليل البيانات والمعلومات للوصول إلى القرار المناسب في معزل عن الاجتهادات والخبرات والآراء الشخصية. .

1 1 نظرية الاحتمالات :وهذا الأسلوب العلمي يقوم على أساس استخدام الاحتمالات في بناء النماذج الرياضية للتخفيف من درجات عدم التأكد وكذلك المخاطرة.

1 2 البرمجة الخطية : تعتبر من أهم الأساليب الكمية المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات وتقوم على استخدام العلاقات الخطية للوصول إلى الحل الأمثل .وذلك عن طريق تشكيل دوال الهدف منها تعظيم الربح أو تقليل التكاليف وصياغة القيود على شكل متباينات أو معادلات.

1 3 تحليل الشبكات :يستخدم هذا الأسلوب عادة في تخطيط المشاريع عن طريق رسم المباراة وهناك أسلوب " برت "أسلوب المسار الحرج والذي يستخدم لاحتساب مدة الإنجاز وأفضل الطرق.

¹-احمد شرحبيل : محاولة اختيار محدداتال الهيكل المالي وأثره على مؤشرات الاداء،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم

1 4 نظرية المباريات: يستخدم هذا الأسلوب عند وجود أكثر من منافس حيث يفترض وجود تضارب مصالح فيما بينهما ويستخدم كل واحد فيهم النماذج الرياضية والأسلوب العلمي الصحيح لتنظيم أرباحه عن طريق استخدام أفضل الإستراتيجيات أو مزيج منها.¹

2 - الأساليب غير الكمية:

يقصد بالأساليب التقليدية أو غير الكمية تلك التي تفتقر للتدقيق والتمحيص العلمي ولا تتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات وتعود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة التي كانت تستخدم أسلوب التجربة والخطأ في حل مشاكلها معتمدة اعتمادا كليا على مجرد الخبرة السابقة والتقدير الشخصي للإداريين.

وفي ما يلي أهم الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات والتي كشفت عنها دراسات وأبحاث كتاب الإدارة وهي:

2 1 الخبرة: يمر المدير بعدد من التجارب أثناء أداءه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح والفشل تنير له الطريق نحو العمل في المستقبل، وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالبا ما تكسب المدير مزيدا من الخبرة التي تساعد في الوصول إلى القرار المطلوب.²

2 2 إجراء التجارب: لقد بدأ تطبيق أسلوب إجراء التجارب في مجالات البحث العلمي ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرارات، وذلك بأن يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب آخذا في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمدا في هذا الاختيار على خبرته العملية.

2 3 البديهية والحكم الشخصي: يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي اعتماده على سرعة البديهية في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض له، والتقدير

¹ - عبد الغفار عفيفي الدويك، إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014 ،

ص 235

² - المرجع نفسه : ص 236

السليم لأبعادها، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل

2 4 دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها: يعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل وتشمل هذه الآراء والاقتراحات تلك التي يقدمها زملاء المدير أو التي يقدمها المستشارون والمتخصصون والتي تساعد في إلقاء الضوء على المشكلة محل القرار وتمكن المدير من اختيار البديل الأفضل.

المطلب الثاني : تصنيف القرارات المالية :

تختلف معايير تصنيف القرارات المالية حسب وجهات نظر المختصين وكل تصنيف يهدف إلى الجانب أو المعيار الأكثر أهمية وتأثيراً بالنسبة إليه ومن هذه التصنيفات ما يلي:¹

1 - تصنيف القرارات المالية

1-القرارات الإستثمارية :

تشمل مثل هاته القرارات مايلي:

- عملية اختيار موجودات.
- كيفية الانفاق على هذه الموجودات.
- مقابلة عوائد الاستثمار المتوقعة في المستقبل مع المبالغ المنفقة على تلك الموجودات.
- الإنفاق على الموجودات الحالية من حيث تحسينها و توسيعها مثل شراء موجودات جديدة بغرض زيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة.

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، ط1 ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع،

2- القرارات التمويلية:

ينصب اهتمام هذا القرار على مايلي:

- تكوين رأس مال.
- درجة الرفع المالي.
- اختيار نسبة معينة لكل نوع من التكوين المالي.

3-قرارات توزيع الأرباح على المساهمين :

تتعلق مثل هذه القرارات :

- بتحديد متى يتم تدوير الأرباح و احتجازها.
- متى يتم توزيع الأرباح.
- هل توزع الأرباح بشكل نقدي أم على شكل أسهم مجانية.

قرارات ذات طبيعة خاصة تتمثل هذه القرارات و الاحتياجات طارئة للتمويل مثل هذه الحالات الإندماج و التصفية و اعادة التنظيم و غيرها.

المطلب الثالث :المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ القرار:

إن من أهم المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة، وجود قرار أو قرارات ترضي كل العاملين في المنظمة، لذا يمكن تلخيص هذه المشكلات في ما يلي¹:

- 1-عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وصعوبة إدراك المشكلة وتحديد بدقتها من طرف متخذ القرار، مما يجعل جميع قراراته تنصب على حل المشاكل الفرعية و السطحية دون التعرض إلى لب وجوهر المشكلة الحقيقية والخوض في عمقها حتى يمكن حصرها وتشخيصها بالدقة اللازمة .
- 2-التخطيط غير السليم وعدم القدرة على تحديد الأهداف التي تنتج من خلال اتخاذ القرار، حيث يجب إدراك الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية للمنظمة .
- 3-عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإدارة والتي تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات .

¹ -علي فاضل جابر: التحليل المالي لأعراض تقويم الاداء، منشورات الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2006، ص 87

- 4-عدم اختيار التوقيت المناسب لاتخاذ القرار .
- 5-عدم توفر الكوادر القيادية الكفؤة او التي تشمل قدراته العلمية وخبراته في المجال وكذا درجة ذكائه بالإضافة إلى المنصب الذي يتولاه في المنظمة .
- 6-عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية .¹
- 7-عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي لمتخذ القرار وخوفه من اتخاذ القرارات .
- 8-اعتماد القيادات الإدارية على الخبرة والاستشارة الأجنبية وما قد يترتب عليه لعدم إدراكهم لأبعاد المشكلة محل القرار .
- 9-مركزية القرار وعدم التفويض وخضوع المنظمة في بعض الأحيان لسلطة أعلى (السلطة السياسية) التي تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما ينعكس سلبا على أفكار وتطلعات متخذ القرار وبالتالي التأثير على القرار المتخذ ومن ثم التأثير على المنظمة ونجاحها.
- 10-عدم متابعة ومراقبة تنفيذ القرارات المتخذة مما يؤثر على تحقيق النتائج المسطرة ويطعن في مصداقية متخذ القرار ومن ثم مصداقية المنظمة عند اتخاذ قرارات لاحقة ..
- 11-عدم مرونة القوانين و اللوائح المعمول بها مع التطورات الحاصلة ، حيث معظم هذه اللوائح قد صيغت في ظروف معينة وفي وقت معين وكانت مناسبة في ذلك الحين وبالتالي لم تعد ملائمة في الوقت الحاضر.
- 12-كثرة التعديلات والتفسيرات للقوانين وللنصوص التنظيمية مما يؤثر على عملية اتخاذ القرار .
- 13-تأثير الاعتبارات السياسية الاقتصادية للبلد على موضوعية القرارات² .
- 14-تأثير الاعتبارات الاجتماعية التي تضعها مختلف الهيئات والمنظمات المهنية والنقابية على الموضوعية في عملية اتخاذ القرار.

¹ - علي فاضل جابر: التحليل المالي لأعراض تقويم الأداء، منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2006، ص 91

² - جمال الدين لعويسات: الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للنشر، الجزائر، 2005، ص 27

15- نقص المعلومات وعدم دقتها مما يضعف من قدرة الإدارة على التقدير والتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية

ويرفع من درجة عدم التأكد لدى متخذ القرار مما ينتج عنه التخوف والتردد في اتخاذ القرار¹

¹ - جمال الدين لعويسات: مرجع سبق ذكره، ص 27

خلاصة الفصل الأول :

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، تعتبر عملية اتخاذ القرارات المالية قلب العملية الإدارية ومحورها حيث يعتبر اتخاذ القرار من المهام الجوهرية للقائد الإداري في أداء العمل ، ونجاح أي مؤسسة يعتمد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ اي قرار فعال. لانه بمثابة أفضل الخيارات المطروحة أو أحسن البدائل الممكنة .

وخلصنا إلى أن عملية اتخاذ القرار هي عملية يتم من خلالها اختيار أحسن بديل من بين عدة بدائل متاحة، وأنه عملية مستمرة تتكون من عدة خطوات لتحديد وتشخيص المشكلة، لتليها جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالمشكلة، وإيجاد البدائل واختيار الحل الملائم، وفي الأخير تنفيذ القرار ومتابعته. وهذه القرارات قد تكون مبرمجة أو غير مبرمجة، فردية أو جماعية، قرارا إستراتيجية تتعلق بالإدارة العليا أو قرارات وظيفية تتعلق بالإدارة الوسطى...الخ.

كما أن اتخاذ القرار المالي يلعب دورا كبيرا باعتباره مصدر ومنبع المعلومات، بحيث كل من النسب لها دور في اتخاذ القرار من خلال مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية التي تمدنا بالمعلومات حول احتياجات رأس المال والخزينة، السيولة، النشاط والربحية وغيرها المحيطة بها.

إذا كان جوهر أداء العمل الإداري في نهائي الأمر هو اتخاذ قرار الصحيح، فإنه من المفروض أن يكون القرار بمثابة أفضل الخيارات المطروحة أو أحسن البدائل الممكنة المترتبة عن بدلي أوقات المختار، وباعتبار أن فاعليتي القرار تمثل اختلافا هذا القرار دون غيره فإن ذلك لا يتم إلا من خلال توفر المعلومات عن طبيعة المشكلة وتساعد في ترشيحي عمليتي اتخاذ القرارات المالية.

الفصل الثاني

المؤشرات المالية النسبية والمطلقة

تمهيد:

تعد كل من النسب المالية احدى أهم أدوات التحليل المالي التي تستعملها اغلب المؤسسات لمعرفة وضعيتها المالية و المستقبلية هذا من جهة و تفادي المخاطر التي تتعاقب عليها و تعرقل استمراريتها من جهة أخرى و لتكون المؤشرات المالية تحتاز عن غيرها من أدوات التحليل المالي المعروفة بالسهولة و سرعة التحضير، وهي لا تتطلب من القائم بعملية التحليل المالي سوي الاختيار المناسب، و مثل للمؤشرات المالية و صلاحية استخدامها في تقسيم أداء المؤسسة و ترشيد القرارات المالية .

المبحث الأول: المؤشرات المالية النسبية.

يقصد بالنسبة المالية العلاقة بين القيمتين رقميين أو متغيرين تربط بينهما علاقة عضوية أو دلالة مشتركة حيث يصعب الاستدلال بكل واحد منهما بشكل مطلق فالرقم المالي المجرد في كثير من الأحيان يكون الاعتماد عليه مضللاً عند ما يكون بشكل منفرد، و بالتالي يجب النظر الى الأرقام وهي منسوبة الى بعضها حتى تتمكن من الوصول الى صورة معينة عن الوضع المالي للمؤسسة.¹

يوجد ثلاثة مجموعات من النسب المالية نتطرق إليها في ثلاثة مطالب و هي: نسب التمويل، نسب السيولة، نسب المردودية.

المطلب الأول: نسب التمويل.

تقيس نسبة التمويل درجة الاعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أنشطتها و يكتب المدى الذي تنصب اليه المؤسسة في الاقتراض أهمية خاصة من جوانب عديدة أهمها التأشيرة على كل من العائد و الخطر، اذ أن التمويل باستخدام الاقتراض قد يؤدي الى زيادة ربحية المؤسسة مقارنة بالتمويل عن طريق أموال ملكية، حيث يسمح بخصم فوائد القروض من وعاء الضريبة على الدخل، غير أنه من ناحية أخرى ثمة مخاطر تكشف تزايد الاعتماد على القروض في تمويل أنشطة المؤسسة تتمثل في احتمال عدم قدرة المؤسسة على تسديد القروض و فوائدها، الأمر الذي قد يؤدي الى افلاس المؤسسة، و نتيجة لما سبق تكتسب نسبة التمويل أهمية خاصة لكل الأطراف المعنية بالمؤسسة، فهي تم الملاك من حيث ارتفاعها قد يؤدي الى زيادة أرباحها، غير تزايدها بشكل غير طبيعي قد يسبب للملاك قلقاً نتيجة للمخاطر التي تصاحب عملية الاقتراض و من ناحية أخرى يهتم مقرضوها بهذا النسب لا تعطي لهم دلائل قوة على قدرة المؤسسة من عدمه و لفرض تقسيم الأداء المرتبط بمدى اعتماد المؤسسة على مصادر التمويل المقترضة فان المحلل المالي يلجأ الى العديد من المؤشرات المالية و سوق نتطرق فيما يلي الى أهمها:

¹ - براهيم سليمان دويدي إبراهيم: (التحليل المالي و دوره في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة) ، مذكرة ماستر في العلوم التجارة تخصص بالمؤسسة، ص

1- نسبة التمويل الخارجي: تبين هذه النسبة المدى الذي ذهبت اليه المؤسسة في تمويل أصولها من أموال الغير،

فمع بقاء الأشياء الخرى على حالها يترتب على انخفاض المخاطر التي تتعرض لها المقرضون و المالك، اذ من المتوقع أن لا تواجه المؤسسة صعوبات في سداد قيمة القرض و الفوائد عندما يحين موعد استحقاقها، اما ارتفاع هذه النسبة فيشير الى صعوبات تتعرض لها المؤسسة.

-صعوبة الحصول على أموال مقترضة إضافية ، حيث ان المقترضين سوف يمتنعون عند تقديم قروض إضافية للمؤسسة .

- صعوبات ناشئة عن احتمالات عدم القدرة على تسديد القروض و فوائدها، مما يعرض للمؤسسة الى احتمالات العسر المالي.

- صعوبات مرتبطة بزيادة المخاطر التي تعرض لها المالك.¹

يتم احتساب نسبة الاقتراض وفق الصيغة التالية:

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

2- نسبة التمويل الدائم: تشير هذه النسبة إلى مستوى تغطية الأصول غير الجارية بالأموال الدائمة، فإذا

كانت هذه النسبة أقل من 01 صحيح فإن رأس المال العامل سالبا و هذا ما يدل على أن جزء من الأصول الثابتة ممول عن طريق الديون قصيرة الأجل، أما إذا كانت هذه النسبة أكبر من 01 فهذا يدل على أن الأصول ممولة من الأموال الدائمة.

3- نسبة التمويل الذاتي: توضح هذه النسبة ما اعتماد هذه المؤسسة في تمويل استثماراتها بإمكانياتها الخاصة و

تحسب العلاقة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الذاتي} = \text{الأموال الخاصة} / \text{الأصول الثابتة}.$$

¹ - مبارك لسوس (مذكرة براح سليمان دويدي إبراهيم). مرجع سابق، 55

المطلب الثاني : نسبة السيولة و النشاط:

1- نسب السيولة: هي القدرة على توفير الأموال بالقدر الكافي و التكلفة المتدنية ، لمواجهة مختلف الالتزامات المالية، و الاحتياجات المرتبطة بدورة الاستثمار و الاستغلال، ويمكن تحديدها من خلال الموجودات القابلة للتحويل الى نقدية جاهزة خلال فترة زمنية قصيرة، مضافا اليها ما يمكن الحصول عليه من الاقتراض و زيادة رأس مال و الاحتياطات و الأرباح المحتجزة¹ وتستخدم نسب السيولة كأداة لتقسيم المركز الانتمائي للمؤسسة، حيث تلجأ المؤسسة المالية الى نسبة السيولة للحكم على مدى قدرتها في تسديد التزاماتها المتحققة في تاريخ استحقاقها.

فكلما كانت كبيرة كانت للمؤسسة القدرة على الوفاء بالتزاماتها المالية، قصيرة الاجل، كلما كانت قليلة دل على عدم قدرة المؤسسة في سداد ديونها قصيرة.

ويقوم المحلل المالي بحساب جملة من النسب وهي:

1-1- نسبة سيولة العامة:

تبين مدى قدرة المؤسسة على سداد الأصول المتداولة² نقيس قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل وذلك بالاعتماد على الأصول المتداولة، يجب أن لا تقل عن 1 و كل نسبة تزيد عن ذلك تعتبر هامش أمان بالنسبة المؤسسة³ و دل ذلك على مقدرة المؤسسة على مراجعة اخطار سداد التزاماتها المفاجئة دون الحاجة لتسجيل الأصول الثابتة أو الحصول على اقتراض جديد ويتم حسب هذه النسبة وفق العلاقة:

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{ديون قصيرة الأجل}}$$

¹ - عبد الكريم اللطيف. مذكرة برايح سليمان دويدي إبراهيم. ص 50

² - منير إبراهيم. مكرة برايح سليمان دويدي إبراهيم. ص 64

³ - وليد ناجي الخيالي. مذكرة برايح سليمان دويدي إبراهيم. ص 52

1-2- نسبة السيولة المختصرة:

تبين مدى إمكانية سداد التزامات قصيرة الأجل خلال فترة قصيرة كما تبين مدى تغطية كل الديون قصيرة الأجل بواسطة الحقوق، خاصة في المؤسسات ذات المخزون بطيئ الدوران، فالحقوق المتمثلة في القيم القابلة للتحقيق و القيم الجاهزة هي اسرع استجابة لتسديد الديون المستحقة عن المخزونات، و تسمى بالنسبة السريعة ايضا لكونها تعتمد على الاصول سريعة التحول نقدية لقياس درجة السيولة، و تحسبها قيمتها كما يلي

$$\text{نسبة السيولة المختصرة} = (\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون الجاري}) / \text{ديون قصيرة الأجل}$$

يرجع سبب استبعاد المخزون السلعي لكونه أقل الاصول المتداولة سيولة بسبب يطرء تحويله الى نقد أو عدم التأكد من بيعه لانه هناك احتمال ان يتم بيعه بخسارة او لا تتمكن من بيعه. على الإطلاق عندما تكون هذه النسب محدودة حد أدنى يساوي 0.3 و حد اقصى 0.5.

1-3- نسبة السيولة الجاهزة (الحالية):

تبين مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها قصيرة الأجل بالاعتماد على السيولة الموجودة حاليا تحت تصرفها فقط من دون اللجوء الى القيم الغير جاهزة، ذلك أنه من الصعب على المؤسسة أن تتوقع مدة معينة لتحويل المخزونات الى سيولة الجاهزة، كما يصعب عليها تحويل القيم القابلة للتحقيق الى سيولة دون أن تفقد مكائنتها و سمعتها في السوق كأن تطلب من زبائنها الدفع الفوري في سوق تتميز بالمنافسة و تحسب بالعلاقة الآتية:

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = \text{القيم الجاهزة} / \text{الخصوم المتداولة}$$

$$= \text{القيم الجاهزة} / \text{الديون قصيرة الأجل}$$

2- نسبة النشاط (نسب الدوران): تستخدم هذه النسبة في قياس و تقييم اداء المؤسسة المتعلقة بالمركز المالي قصيرة الاجل، كمؤشر على النشاط المؤسسة في تاريخ معين أو في فترة زمنية معينة تقيس هذه النسبة مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة لها في اقتناء الأصول، و قدرتها على الاستخدام الأمثل لهذه الاصول، و تحقيق اكبر حجم ممكن من المبيعات و كذا أكبر حجم ممكن من المبيعات و كذا أكبر ربح ممكن، وفيما يلي أهم هذه النسب:

2-1- معدل دوران مجموع الأصول: تبين هذه النسبة مدى نشاط الأصول و قدرتها على توليد المبيعات من خلال استخدام إجمالي أصول المؤسسة، كما ارتفعت هذه النسبة كلما كان أفضل ويمكن أن تختلف هذه النسبة من قطاع آخر ويحتسب معدل الأصول بقسمة صافي المبيعات على مجموع الأصول و بهذا فإنه يقاس مدى كفاءة الإدارة في استغلال تلك الأصول وفق العلاقة التالية¹

$$\text{معدل دوران الأصول} = \text{رقم الأعمال} / \text{إجمالي الأصول}$$

2-2- معدل دوران الاصول الثابتة: في المؤشرات التحليلية المهمة في تقسيم الاداء التشغيلي ما يسمى بمعدل دوران الاصول الثابتة، وتكمن أهمية المؤشر في قدرته على قياس الكفاءة الادارة و فعالية ادائها في الاستغلال و استخدام الاصول الثابتة.

$$\text{معدل دوران الاصول الثابتة} = \text{رقم الاعمال} / \text{الاصول الثابتة}$$

كلما زاد المعدل قياسا بمعيار المقارنة المستخدم في تحليل كلما زادت الكفاءة الادارية من خلال الفاعلية استخدام الاصول الثابتة في خلق المبيعات.

2-3- معدل دوران الأصول المتداولة: يقاس هذا المعدل مدى كفاءة استخدام الاصول المتداولة في توليد المبيعات، ويتم حساب هذا المعدل بالعلاقة التالية

$$\text{معدل دوران الاصول المتداولة} = \text{رقم الاعمال} / \text{الاصول المتداولة}$$

2-4- معدل دوران المخزون : وتعبّر عن مدى كفاءة المؤسسة في ادارة اصولها من المخزونات و قدرتها على ابقاء المخزون ضمن الحد التالي المناسب مع حجم عملياتها، وكلما كان المعدل مرتفع كان مؤشر على كفاءة المؤسسة، يتم حساب وق الصيغة التالية²

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{تكلفة المبيعات} / \text{متوسط المخزون}$$

$$\text{حيث متوسط المخزون} = \text{مخزون أول مدة} + \text{مخزون آخر مدة} / 2$$

¹ - الطارق طه، ادارة البنوك في بيئة العولمة و الانترنت ، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، الطبعة الاولى، 2007 ص 509

² - العمري بشرى - دور التحليل المالي في تقييم الاداء المالي للمؤسسة ، دراسة تطبيقية للوضعية المالية لديون الترقية و التسيير العقاري (بويرة) مذكرة

يوضح الارتفاع في عدد مرات الدوران الى قصر فترة الاستثمار في المخزون كما يمكن حسابه بالأيام

$$\text{معدل دوران المخزون بالأيام} = 360 / \text{معدل دوران المخزون}$$

$$\text{معدل دوران المخزون بالأيام} = \text{متوسط المخزون} / \text{تكلفة البضاعة المباعة} + 360$$

وهناك علاقة عكسية بين فترة دوران المخزون و معدل دوران المخزون لأنه كلما قلت فترة التخزين كلما دلت على زيادة حركة المخزون باتجاه المبيعات ودل تقليل تكاليف التخزين و تحسين سيولة المؤسسة و حاجة المؤسسة الى الاموال تقل.

2 5 معدل دوران الذمم المدينة:

يشير وجود الحسابات المدينة (العملاء+ اوراق القبض) في الميزانية الى اعتماد الادارة لسياسة البيع لأجل و تلجأ اليه المؤسسة في حالة عدم قدرتها للبيع نقدا

$$\text{معدل دوران الزبائن: رقم الاعمال السنوي} / \text{الزبائن} + \text{اوراق القبض}$$

$$\text{الزبائن} + \text{أوراق القبض} / \text{رقم الأعمال السنوي}$$

المطلب الثالث : نسبة المردودية:

تعرف على أنهاء ذلك الارتباط بين النتائج و الوسائل التي ساهمت في تحقيقها، حيث تحدد مدى مساهمة راس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية .

1 - المردودية المالية (RCP) : تعرف ايضا بأنها مردودية الاموال الخاصة بحت تهتم المردودية المالية باجمالي

انشطة المؤسسة و تدخل في مكوناتها كصفة العناصر و الحركات المالية، حيث تأخذ النتيجة الصافية من جدول الحسابات النتائج و الأموال الخاصة من الميزانية.¹

ويمكن حساب مردودية الاموال الخاصة بالعلاقة التالية

$$\text{المردودية المالية (RCP)} = \text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{الاموال الخاصة}$$

¹ - العمري بشرى، ماني حنان، مرجع سبق ذكره. ص 30

2-المردودية الاقتصادية (RE): والتي تعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من بيع منتوجاتها في السوق، بشكل مستقل عن كل سياسة تمويل أو اهتلاك أو ضرائب على الأرباح ، أي الكفاءة الصناعية و التجارية للمؤسسة

نسبة المردودية الاقتصادية (RE) = نتيجة الدورة الصافية / إجمالي الاصول

المبحث الثاني: المؤشرات المالية المطلقة:

من خلال هذا المبحث نقوم بدراسة أهم مؤشرات التوازن المالي و المتمثلة في رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل و الخزينة و توجد قواعد للتوازن المالي نتطرق إليها في هذا المبحث بالإضافة إلى المؤشرات الحديثة في هذا الصدد بالإضافة إلى ذكر أهم المؤشرات المطلقة الحديثة.

المطلب الأول: مؤشرات التوازن المالي: يتضح لنا أن التوازن المالي له علاقة كبيرة بقدرة المؤسسة على المحافظة على المقدار الكافي من السيولة لتأمين تعديل للتدفقات النقدية بصفة دائمة، بتحقيق التوازن المالي عندما يسمح التمويل الدائم للمؤسسة من تغطية جميع احتياجات استثماراتها ويسمى رأس المال العامل، اما النوع الثاني من مؤشرات التوازن الجاري ويطلق عليه اسم احتياج رأس مال العامل إما المؤشر الأخير للتوازن هو الخزينة وهو يعتبر أكثر دقة و أكثر استعمالا و تتم معها دراسة على المدى القصير، حيث سنقوم في هذا المطلب بدراسة كل مؤشر على حدا و كل حسب الأولوية .

1 - رأس المال العامل (fr)

1-1-تعريف رأس المال العامل : يمكن تعريفه على انه فائض الاموال الدائمة على الاصول الثابتة أي هو أداة من أدوات التحليل المالي المستعملة في تشخيص و تقييم البنية المالية للمؤسسة و الحكم على سوى توازنها المالي و لحساب راس المال العامل هناك طريقتين.

-الطريقة الأولى: تكون باستعمال على الميزانية أي ذلك الفائض من الاموال الدائمة بالنسبة للاصول الثابتة كما هو مبين في العلاقة

راس المال العامل = الاموال الدائمة - الاصول الثابتة

–الطريقة الثانية: يكون الحساب باستعمال اسفل الميزانية أي ذلك الفائض من الاصول المتداولة بالنسبة للديون القصيرة الاجل

$$\text{راس المال العامل} = \text{الاصول المتداولة} - \text{الديون القصيرة الاجل}$$

–بحيث تعتبر الديون قصيرة الاجل عن ديون دورة الاستغلال.

1-2- أنواع رأس المال العامل:

أ–رأس المال العامل الإجمالي: و هو يمثل الأصول المتداولة حيث بأن الهدف من هذا المؤشر البحث عن قيمة المبالغ التي مولت المؤسسة بما أصولها المتداولة، و يحسب كما يلي:

$$\text{رأس المال العامل الإجمالي} = \text{مجموع الأصول المتداولة}$$

ب–رأس المال العامل الخاص: المقدار الاضافي من الاموال الخاصة الموجهة أو التي تسمح بتمويل الاصول الثابتة و يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل الخاص} = \text{الاموال الخاصة} - \text{الاصول الثابتة}$$

ج–راس المال الاجنبي: يبين قيمة الموارد المالية الأجنبية التي تستعملها المؤسسة في تمويل اصولها و المتمثلة في إجمالي الديون و تحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{راس المال العامل الاجنبي} = \text{مجموع الديون قصيرة الأجل} + \text{الديون طويلة الأجل}$$

2 - احتياجات رأس المال العامل (BFR):

ان المؤسسة خلال دور نشاطها تطلب الاضافة الى القيم الثابتة توفير مجموعة العناصر و هي المخزونات و المدينون، و تنتج عن هذه العملية مصادر قصيرة الأجل مثل ديون الموردون، و ديون الاستغلال هذه المصادر تحول جزء من الاصول المتداولة و يتوجب على المؤسسة خلق مصدر جديد يغطي الجزء المتبقي من الاصول المتداولة و الذي يشكل احتياجات راس المال العامل.

ويحسب بالعلاقة¹ :

احتياجات رأس المال العامل $BFR =$ (القيم الجاهزة+قيم الاستغلال) - (ديون قصيرة الأجل - السلفات المصرفية)

ويحسب أيضا:

احتياجات رأس المال = (الاصول المتداولة - اصول الخزينة) - (الخصوم المتداولة - خصوم الخزينة²)

ويحسب كذلك بالعلاقة

احتياجات رأس المال العامل = احتياجات الدورة - موارد الدورة

3 +الخزينة (TR):

مفهوم TR: تشكل الخزينة عندما يستخدم راس المال العامل الصافي في تمويل العجز في تمويل الاحتياجات الدورة الاستغلال و غيرها، ومنه اذا تمكن المؤسسة من تغطية هذا الاحتياج تكون الخزينة موجبة و في حالة الفائض في التمويل ، وفي حالة المعاكسة تكون الخزينة سالبة و هي الحالة العجز في تمويل

و هناك طريقتين:

طريقة 1: الخزينة = القيم الجاهزة - السلفات المصرفية

طريقة 2: الخزينة = راس المال العامل - احتياجات راس مال العامل

¹ رأس المال العامل

² مرابط محمد، محاضرات في تحليل المقياس المالي وفق النظام المحاسبي المالي. مطبوعة بيداغوجية لطلبة السنة الثالثة علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي و بنكي، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جبيل، 2019-2020. ص19.

المطلب الثاني قاعدة التوازن المالي:

يتحقق التوازن المالي لدراسة مايلي:

1 - رأس المال العامل:

من منظور رأس أعلى الميزانية¹:

FR>0 موجبة: أي الاموال الدائمة اكبر من الاصول الثابتة في هذه الحالة استطاعت المؤسسة تمويل جميع

استثماراتها بواسطة مواردها المالية الدائمة و حققت فائض تمثل في راس المال العامل

FR<0 سالبة: أي الأموال الدائمة اغلا من الاصول الثابتة ، في هذه الحالة تلجأ المؤسسة الى البحث عن

موارد مالية اخرى لتغطية العجز في التمويل

FR=0 معدوم: أي الاموال الدائمة تساوي الاصول الثابتة و هي في حالة نادرة الحدوث و تمثل الوضع

الامثل لتسيير عملية تمويل الاحتياجات المالية في المؤسسة من المنظور اسفل الميزانية

FR>0 موجبة: الا ان الاصول المتداولة أكبر من القروض قصيرة الاجل و يبقى الفائض اكماي يمثل هامش

امان

FR<0 سالب: أي ان الاصول المتداولة اقل من القروض قصيرة في هذه الوضعية تكون الاصول المتداولة

غير كافية لتغطية الاستحقاقات التي تسدد في الاجل القصير.

FR=0 معدومة: أي ان الاصول المتداولة تساوي القروض قصيرة الاجل وهي حالة نادرة الحدوث

2 - حالات احتياجات راس المال العامل:

BFR>0 موجب: اي استخدامات دورة الاستغلال للمؤسسة اكبر من مواردها اذ سوف تمول احتياجات

القصيرة المدى بالاعتماد على موارد مالية مكملة قصيرة المدى

¹ مرابط محمد، مرجع سبق ذكره، ص15-16.

BFR<0 سالب: اي استخدامات دورة الاستقلال للمؤسسة اقل من مواردها اذ ليس لديها احتياجات لتمويل لان الخصوم الدورة فائضة عن احتياجات التمويل ، و هذا يعني ان المؤسسة لديها فائض راس مال العامل بعد تغطية و تمويل احتياجات الدورة

BFR=0 معدوم: اي استخدامات دورة الاستغلال مساوية لمواردها اذ ليس لديها احتياجات الاستغلال للتمويل لان الخصوم الدورية (دف.أ) كافية لتمويل اصولها الدورية(اصول متداولة)

3 - حالات الخزينة:

TN>0 موجب: هذا يدل على ان راس المال العامل قادر على تمويل احتياجات الدورة و هناك فائض يذهب للخزينة.

TN<0 سالب: هذا يدل على ان احتياجات راس المال العامل اكبر من راس المال العامل اي تفتقر المؤسسة على اموال تمويل بها عملياتها الاستغلالية.

TN=0 معدومة: ومن هذا يدل على أن رأس المال العامل المساوي احتياجات راس المال العامل وهي الوضعية المثلى.

المطلب الثالث: المؤشرات الحديثة :

1 - القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)

عرفت شركة الاستشارة الأمريكية stern القيمة الاقتصادية المضافة على انها مقياس للإنجاز المالي لتقدير الربح الحقيقي ، حيث ارتبط بتعظيم ثروة المساهمين على مدى الوقت، وهو الفرق بين الربح التشغيلي المعدل بعد الضرائب وتكلفة راس المال المقترض والمملوك¹ كما عرفها الباحثون بأنها "القيمة المضافة قبل المؤسسة اثناء ممارسة النشاط برأس مالها أي انها الربح الاقتصادي بعد سداد التكلفة رأس المال²

¹ - مذكرة ماستر.

² - Et Gérard hirigoyen, Création de valeur et gouvernance de entreprise 3dition 49rue, paris, 2005.

ويتم حسابها من خلال العلاقتين.¹

طريقة 1 :

القيمة الاقتصادية المضافة وصافي الأرباح الناتجة عن عمليات التشغيل بعد الضريبة - (تكلفة رأس المال X رأس المال المستثمر

طريقة 2 :

القيمة الاقتصادية المضافة = معدل العائد على رأس المال المستثمر - (معدل تكلفة رأس المال X رأس المال المستثمر).

2- القيمة السوقية المضافة : يستخدم مؤشر القيمة السوقية المضافة للحكم على الأداء المالي الداخلي للمؤسسة، القيمة المضافة تحسب لمجموعة من السنوات، حيث تمثل القيمة الحالية لسلسلة القيم الاقتصادية المضافة المقدرة لخطه التقييم. وذلك من خلال الطريقتين.

ط1 : تعطى بالعلاقة المبسطة للقيمة السوقية المضافة كالتالي²:

$$MVA = \sum_{t=1}^n \left(\frac{EVAt}{(1+k)^t} \right)$$

حيث MVA : القيمة السوقية، k التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال، t الفترة

الطريقة 2 : وتعطى بالعلاقة المبسطة للقيمة السوقية المضافة كالتالي³:

القيمة السوقية المضافة = القيمة السوقية للأسهم - القيمة الدفترية للأسهم

¹ - هوارى سويسى دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد السابع 210/2009 ص

61.

² - عبد الوهاب دادن رشيد حفصي تحليل.

المطلب الرابع: دور النسب المالية في اتخاذ القرارات و حدود استخدامها

يتمثل دور النسب المالية في تحليل المعلومات اللازمة لاتخاذ مختلف القرارات التي يتم استخدامها خاصة في المساعدة على اتخاذ القرارات المالية.

1- دور النسب المالية في اتخاذ القرارات : تعرف النسب المالية بأنها محاولة إيجاد العلاقتين المعلوماتيتين

الخاصتين، اما بقائمة وهي ترد بالتحليل المالي.

ويقدم العدد الكبير لهذه النسب تحليل معلومات هامة عن الربحية وخدمة، كما انها لا تغطي نسبة واحدة من المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات أو الترف على أساليب مشكلة بل يجب تحليل مجموعة من النسب المالية على نحو يكفي لتزويده بالمعلومات و كل نسبة لها دور في اتخاذ القرار.

– نسبة السيولة تقوم بتهيئة المناخ الملائم لاتخاذ التحويل والائتمان.

– نسبة النشاط تعبر عن مدى الكفاءة التي تتخذ فيها المؤسسة قراراتها الاستثمارية و المالية.

– نسبة النشاط تساعد على قرار التخطيط والرقابة المالية واتخاذ الاجراءات الصحيحة، كما انها تقيم انجازات ونشاط المؤسسة في ضوء سلوك محدد، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة بعد تعدد اسباب التغير إلى جذورها و الحكم على مدى مناسبة البيانات المتبعة من الادارة.

2 حدود استخدامها : تستخدم النسب المالية في عدة قرارات نذكر منها :

استخدام النسب المالية في قرار التخطيط المالي للعمليات بحيث يمكن للشركة اتخاذ القرارات المستهدفة.

استخدام النسب المالية في قرار الانفاق العام تستخدم النسب المالية في تقدير التدفق النقدي الذي يتم ادخاله في عملية تقييم مشروعات الانفاق الاستثماري باستخدام اساليب متعددة، وتقدم عملية استخدام التدفق النقدي الاضافي في مجال الموازنة الرأسمالية و تساعد تقدير النفقات النقدية الخارجية رأسمال الخاص.

³ - هادف عبد القادر - دور الاداء المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية 2017-2018 جامعة قاصدي مرباح - ورقلة- كلمة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير - قيم علوم التسيير - مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر - فرع علوم التسيير - تخصص مالية مؤسسة.

ترتبط التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة رأس المال التوسعات الانتاجية و التي تتطلب زيادة بنود نقدية مثل ذمم، و المخزون، نتيجة تنفيذ هذا الاقتراح و قد يتضمن الاقتراح الاستثماري ادخال منتجات جديدة أو نظام توزيعي جديد، و هنا نستخدم النسب المالية لتقدير حجم الأصول المالية و أوراق القبض و المخزون لتساعدنا على اتخاذ القرارات المناسبة¹.

¹ حليف مريم، حراشي مريم. دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة عياشي سعيد بانتاج البلاط، مذكرة ماستر تحتث محاسبة و ادارة مالية خلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015-2014-2013-2012. ص72.

خلاصة الفصل الثاني :

المسير المالي يستعين بالنسبة المالية لزيادة الوضوح اكثر، باعتبارها وسيلة بسيطة، وتعطي مؤشرات حول الاداء المالي للمؤسسة، وهناك عدد كبير من النسب المالية التي يمكن استعمالها، إلا انها ليست كلها ذات معنى حيث يتفق معظم الباحثين أن النسب المالية الممكن استعمالها أساسا في نسب السيولة، نسب النشاط هي نسب المردودية .

ان دراسة التوازنات المالية تهدف أساسا للتأكد من أن المؤسسة لم تقع في حالات عسر مالي، وذلك من خلال توفير هامش للأمان والمتمثل في راس مال العامل، والذي يوجه بدوره لتغطية الاحتياجات المؤسسة الذي يرتبط بدورة استغلال المؤسسة ، والفرق بينها يتمثل في الخزينة التي تعتبر من المؤشرات الهامة للتوازن المالي للمؤسسة ، ويتم انطلاقا منها من أجل معالجة اختلال التوازنات المالية فيها.

الفصل الثالث: دراسة الوضعية المالية للديوان OPAI تيارت

بتطبيق المؤشرات المالية النسبية و المؤشرات المطلقة

تمهيد:

تهدف كل مؤسسة إقتصادية سواء كانت تجارية أو صناعية أو خدماتية بشكل رئيسي إلى تحقيق الربح من خلال الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، و ذلك من أجل الحفاظ على بقائها أو إستمراريتها وتحقيق وضعية مالية مريحة، ولهذا وجب على كل مؤسسة تقييم أدائها من خلال الإعتماد على المالي، ومن بين هذه المؤسسات ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI والتي هي محل الدراسة و لهذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى

المبحث الأول: البطاقة الفنية لديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI و مهامه.

المبحث الثاني:

المبحث الأول: البطاقة الفنية لديوان الترقية و التسيير العقاري OPGI ومهامه.

يعتبر ديوان الترقية و التسيير العقاري مؤسسة إقتصادية ذات طبيعة صناعية و تجارية خاضعة مباشرة لوزارة السكن و العمران، و قد تأسس الديوان لولاية في 23 أكتوبر 1976 ، ومن خلال هذا المبحث سنتعرف أكثر على ديوان الترقية و التسيير العقاري، نشأته ومهامه، أهدافه، ونشاطاته، وهيكله التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة ديوان الترقية و التسيير العقاري OPGI

!%

تعود فكرة نشأة ديوان الترقية و التسيير العقاري إلى عام 1974 إثر المرسوم رقم 124/74 إلى 154/75 بتاريخ 1974/07/12 حيث نص على إنشاء مقر في الولاية ذاتها وهذه الولايات هي أدرار، الأغواط، أم بواقي، باتنة، بجاية، بسكرة، بشار، البليدة، البويرة، تمنراست، تبسة، تيارت، تيزي وزو، الجزائر، الجلفة، جيجل، سعيدة، سطيف، سكيكدة، عنابة، قلمة، قسنطينة، المدية، مستغانم، مسيلة، معسكر، ورقلة، وهران.

ولكن تم تأسيس ديوان الترقية و التسيير العقاري كان طبقا للأمر 76/93 الصادر في 23 أكتوبر 1976 المثبت لشروط تأسيس المنظما وسير وكالات الترقية والتسيير العقاري بالولاية للمرسوم رقم 76/143 الصادر في 1979/10/23

– المادة 01 : ان ديوان الترقية و التسيير العقاري "OPGI" لولاية نصب كمنشأة عمومية ذات طبيعة صناعية و تجارية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية و تمارس وظائفها على مستوى الولاية وصاية وزارة السكن و العمران¹.

– المادة 02 : المقر الإجتماعي ل "OPGI" يحدد في مقر الولاية .

– المادة 03 : ديوان الترقية و التسيير العقاري يتصرف في ممتلكات حقوق وواجبات الغرفة العمومية للسكن بالكراء معتدل يتواجد على مستوى الولاية .

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

أن ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية مسير من طرف المدير العام و يدار عن طريق مجلس الإدارة المكون من :

- ممثل لوزير السكن و العمران "DOC" رئيسا
- مدير السكن و التجهيزات الاجتماعية لولاية "DLEP" عضوا
- مدير التهيئة و التخطيط على مستوى ولاية "DPAT" عضوا
- مدير تنظيم الشؤون العمدة لولاية " DRAG" عضوا
- أمين خزينة ولاية عضوا

بالإضافة إلى ممثلي عمال الديوان لولاية

& ! مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري

ومن المهام التي اوكلت إليه :

- تلبية حاجات السكن للولاية.
- تحمل المسؤولية الكاملة في نوعية البناءات المراقبة بالإضافة إلى اختيار الأرض المناسبة لذلك.
- مراقبة أشغال ما بعد البناء و تهيئة الظروف اللازمة للسكن الاجتماعي.¹
- إنجاز اعمال الترميم و الاصلاح الازم للسكنات المبنية من طرف الوكالة ذاتها كما يراعي الديوان الكلفة المحددة من طرف وزير التخطيط و التجهيز ووزير السكن و التهيئة العمرانية لكل نوع من السكنات عند إجراء العقود كما ان الديوان مكلف بمتابعة برنامجها من حيث :
- إتمام البناءات حسب المخطط سواء كانت سكنات او محلات تجارية تحت السكنات.
- التكفل بجمع الإيجار و الأعباء.
- المحافظة على بنايات و المحيط و صيانتها.
- المتابعة القضائية لكل تعدي على بنايات من طرف أصحاب السكنات الهاربين من دفع الإيجار.

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

- التنظيم و التنسيق لكل الأعمال الموجهة لحسن استعمال مجموعة البنايات التي تسيروها.

المطلب الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري "OPGI"

تكمّن ركيزة نجاح أي مؤسسة في مدى اختياره للهيكل التنظيمي الذي يوافق نشاطها و يحقق اهدافها و لهاذا خرج ديوان الترقية و التسيير العقاري على تنظيم نشاطه و توزيع مهامه وفق المخطط الذي يتشكل من مجموعة من الخلايا و الدوائر الرئيسية تنطرق في هذا المطلب الى ما يلي :

1. تعريف بالهيكل التنظيمي للديوان

يعرف بانه التركيب الداخلي للمؤسسة من كافة التقسيمات التنظيمية المكونة لها ويوضح الهيكل التنظيمي العلاقة بين هذه التقسيمات من حيث تبعية كل تقسيم لمكوناته من التقسيمات الأدنى و سلطة و مسؤولية كل تقسيم.

2. دراسة الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري

يتشكل الهيكل التنظيمي للديوان الى عدة خلايا و دوائر ومن اهمها ما يلي :

2-1-الخلايا

! خلية الامن الداخلي : وتتم هذه الخلية ب :

- اعادة مخطط الامن و السهر على تطبيقه و تنفيذه منذ مصادقة المدير العام عليه.
- تنسيق و مراقبة نشاطات اعوان الامن العاملين بالديوان.
- السهر على مراقبة السير الجيد لنظام الامن الداخلي بالديوان.
- تسخير كل الوسائل التي تسمح بالمحافظة على ممتلكات الديوان.

! خلية المراجعة الداخلية

وتقوم هذه الخلية بالمهام التالية:

- السهر على التنفيذ الجيد للطرق و القاعد و الاجراءات للتكفل بالمهام المتعلقة بكل فرع من فروع الديوان.

- تحليل و تقييم النشاط الإداري و النالي للديوان و متابعة التطبيق الجيد للتشريعات و اللوائح.
- تقييم أداء الديوان و اقتراح الإصلاحات اذا لزم الأمر و ذلك بغية تحسين آدائها.

! خلية التنظيم و نظام المعلومات ة الاتصال: وهي مكلفة ب :

- تصميم سياسة معلومات عامة داخل الديوان.
- السهر على استثمار إمكانيات الإعلام الآلي.
- ضمان الأستخدام العقلاني لوسائل المعلومات و صيانتها.

! خلية المنازعات و الشؤون القانونية: وهي مكلفة ب :

- السهر على تنفيذ الإجراءات الخاصة بالتشريع المتعلقة بمصلحة الديوان.
- السهر على تنفيذ القرارات و إصدار الأحكام لصالح الديوان.

!&

أ) دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة : تعني هذه الدائرة بكل ما يتعلق بالإمكانيات البشرية و الوسائل الضرورية الخاصة بالتقسيمات الموجودة بالديوان و تتكون هذه الدائرة من مصلحتين :¹

– مصلحة تسيير الموارد البشرية :²

و تسهر على احترام قواعد التوظيف و تنفيذ القرارات المتعلقة بالنهوض و الترقية و متابعة الحياة الوظيفية للموظفين و دفع الأجور و تنقسم بدورها هذه المصلحة إلى :

– خلية التوظيف و التدريب (التكوين):

و تهتم بكل ما يخص توظيف الأفراد و تدريبهم ، كما تهتم بالتمهين و التربص و يشرف عليها رئيس خلية و مسيري التوظيف و التدريب.

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

² وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

- خلية الأجور و الشؤون الإجتماعية :

دورها تحرير دفع الرواتب و تهتم بالعطل المرضية و حوادث العمل مع مصلحة الضمان الإجتماعي كما تقوم بمراقبة الحضور من أجل الإنضباط في العمل.

ب: مصلحة الوسائل العامة:

تتمثل مهمتها عموما في تسيير الموارد المادية الخاصة بحظيرة الديوان وكذلك مسك دفاتر و قوائم الجرد كما تعمل على ضمان صيانة المرافق المادية للديوان.

2-2- دائرة المحاسبة و المالية

تهتم هذه الدائرة بضمان جميع العمليات المالية و المحاسبية الخاصة بالديوان و تحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ المهام التي تصطلح بها الوكالة لرصد تنفيذ و ضمان السيطرة عليها ، كما تهتم بصيانة و تحديد مكتب المحاسبة و توحيد جميع القيود المحاسبية و تتمثل هذه الدوائر في :¹

أ) مصلحة المحاسبة : و تتمحور مهامها في :

- إعداد الموازنة التقديرية و مراقبة تنفيذها.
- مسك الدفاتر المحاسبية وفقا للقواعد المعمول بها لدى الديوان و استكمالها و تحديثها.
- إعداد الوثائق المالية و المحاسبية المتعلقة بنشاط الديوان.
- إعداد قوائم الجرد و حساب قيمة وحساب قيمة الإهلاك الخاصة بهم.

ب) مصلحة المالية: و تهتم هذه المصلحة ب:

- ضمان المتابعة المنتظمة لمواقع الخزينة و الحركات المالية
- إعداد حالات التقارب البنكي.
- مراقبة العمليات المتعلقة بالتسيير المالي للحسابات.

¹ وثائق مقدمة من المؤسسة دائرة المحاسبة و المالية.

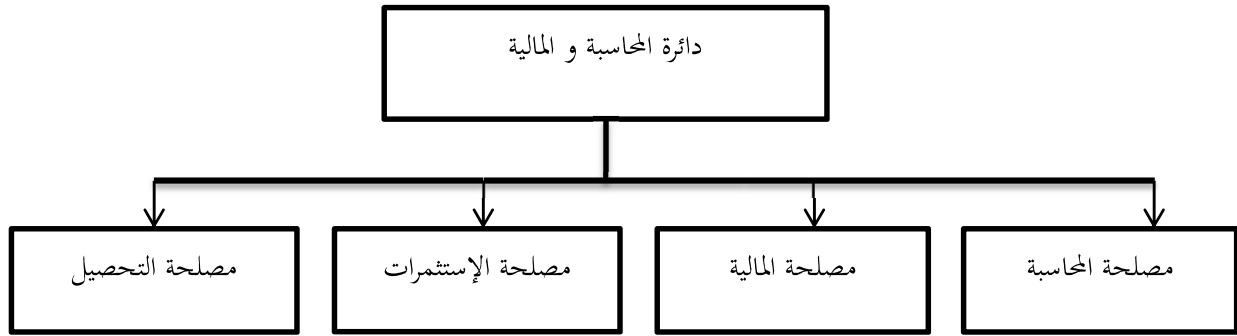
(مصلحة الإستثمارات: وتهتم ب:

- إعداد و متابعة برامج الإستثمار السنوية.
- تسخير كل وسائل و إجراءات تنفيذ برامج الإستثمار.

(مصلحة التحصيل: وتقوم بالعمليات التالية:

- تحصيل الإيجارات ونواتج التنازل.
- متابعة ومراقبة حالة التحصيل المتأتية من الوحدات.

الشكل رقم **LS% S L** : الهيكل التنظيمي لدائرة المحاسبة و المالية.



المصدر: وثائق مقدمة من الديوان.

2-3 دائرة التحكم في إنجاز المشاريع¹

تقوم بإعداد وتنفيذ الإجراءات لبرامج إستثمار المساكن الإجتماعية، كما أنها تقوم بالتنسيق والتسيير ومتابعة المشاريع وهي تتألف من:

(أ) مصلحة الأسعار و الأسواق: وتهتم ب:

- وضع الإجراءات التشريعية و التنظيمية المتعلقة باتفاقيات تنفيذ المشاريع.
- السهر على المالية للبرامج و القيام بإعداد التقييم في حالة الإقتضاء.

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

ب) مصلحة الدراسات و البرمجة: وتسهر على:

- متابعة الدراسات و البرمجة لبرامج الديوان.
- تنسيق ورصد الدراسات قبل إنطلاق البرامج.
- الإلتزام المتعلقة بالدراسات والمراقبة التقنية للمشاريع . مع

ج) مصلحة تسيير الصفقات: وتقوم بضمان تنسيق و متابعة عمليات تنفيذ البرامج الإجتماعية.

& (!) دائرة التسيير وصيانة الممتلكات: تحتم بتوفير عمليات إدارة الممتلكات، نقل الملفات و العقارات وصيانتها

وكذلك وضع و إتخاذ الإجراءات للحفاظ على الممتلكات و هذه الدوائر:

- مصلحة إستغلال الممتلكات.
- مصلحة التنازل.
- مصلحة الصيانة و المحافظة على الممتلكات.

& (!) دائرة التنمية و الترقية العقارية و الأراضي:

و تتمثل مهامها في وضع و تنفيذ سياسة التنمية العقارية و الأراضي كما تقوم بتنسيق و متابعة مشاريع الإسكان. و

تتألف هذه الدائرة من:

- مصلحة الترقية العقارية.
- مصلحة التجارة.

المطلب الثالث: أهداف و نشاطات ديوان الترقية و التسيير العقاري OPGI

1- نشاطات الديوان :

حسب المرسوم التنفيذي رقم 93/03 المؤرخ في 01 مارس 1993 و إستنادا للمادة 01 يقوم بالترقية العقارية

كل شخص معنوي أو طبيعي يتمتع بالأهلية القانونية و تتمثل نشاطاتها فيما يلي:

- كل نشاطات الإقتناء و التهيئة لأوعية عقارية قصد بيعها أو تأجيرها.
- كل نشاطات الوساطة في الميدان العقاري لا سيما بيع الأملاك العقارية أو تأجيرها.
- كل نشاطات الإدارة و التسيير لحساب الغير.

وبصفة عامة هي كل الأعمال التي تساهم في إنجاز أو تجديد الأعمال العقارية المتخصصة للبيع و الإيجار
لأملاك العقارية المعينة بمجالات الإستعمال السكني أو المجالات المخصصة لإيواء نشاط حربي صناعي أو
تجاري كما يمكن أن يرشح متعاملا بالترقية العقارية القيام بمساعدة الدولة حسب الأشكال و الشروط
المعمول بها و التي ستحدد نشاطات الترقية العقارية حيث يستهدف إنجاز مساكن ذات طابع إجتماعي.¹

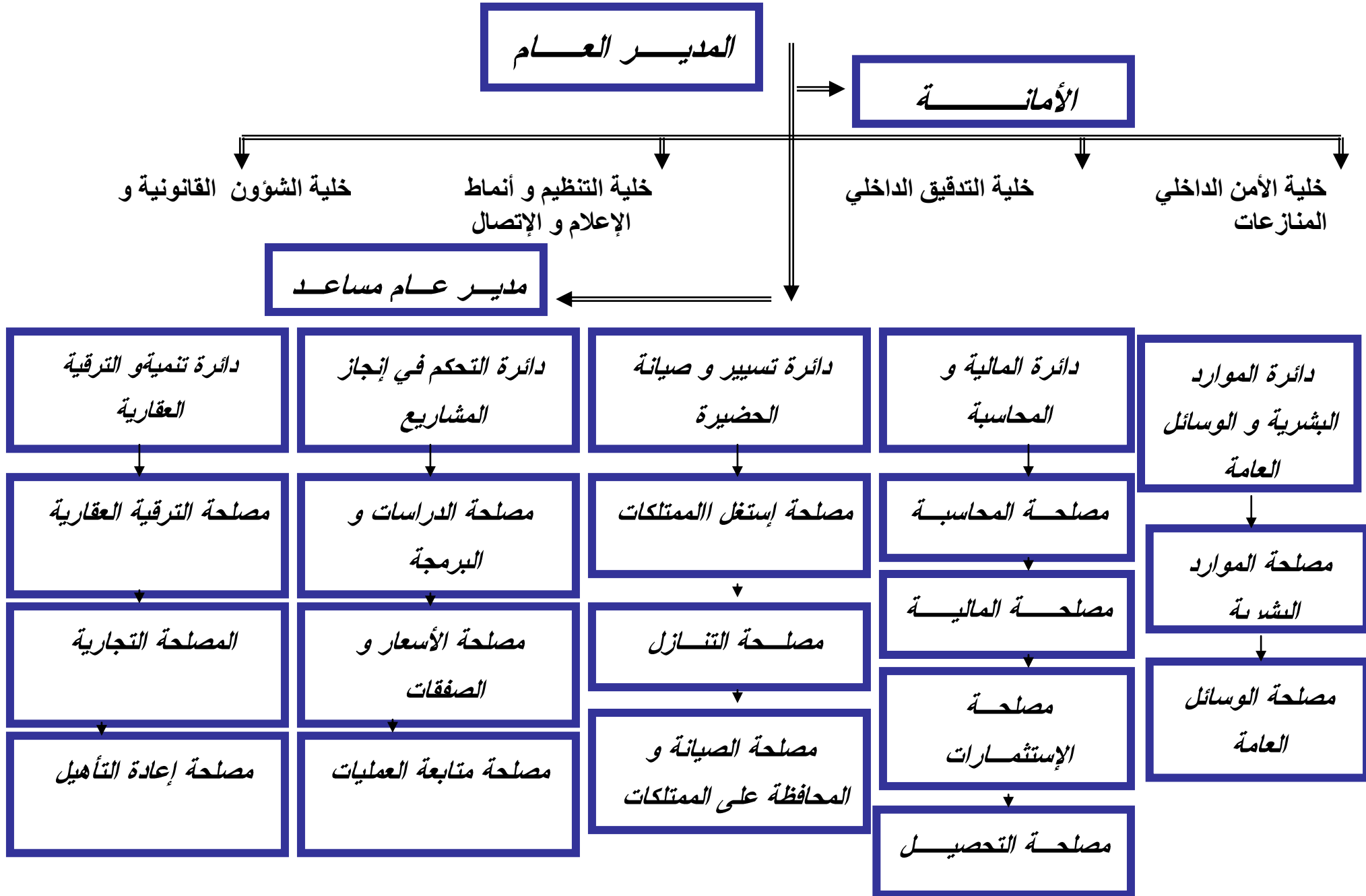
2- اهداف الديوان

تنص المادة 06 من المرسوم السابق على ان الوكالة مكلفة في إطار الكفالة الإقليمية بإنجاز مجموع العمليات
المتعلقة بتسايير برامج السكن ،تلك البنايات للإستعمال أو التي هدفها الأساسي الإسكان الخاص بالدولة ،
أين تستفيد بإنجاز مسابقة مالية للدولة ن لهذا الغرض فإن الديوان يهدف إلى :

- ✓ كراء السكنات او المحلات للإستعمال المهني التجاري أو الحرفي .
- ✓ تغطية الكراء و الإحياء التي تعود إليه.
- ✓ الحفظ على البنايات و استقلاليتها.
- ✓ إنشاء التدبير اليومي لجرد البنايات اين تتضمن تسيير مراقبة الوضعية القانونية لإجراء السكنات
الموجودة في تلك البنايات.

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

الهيكل التنظيمي لديوان الترقية التسيير العقاري لنيارت



الفصل الثالث: دراسة الوضعية المالية للديوان OPGI تيارت بتطبيق المؤشرات المالية النسبية و المؤشرات المطلقة

المبحث الثاني: تحليل الوضعية المالية للمؤسسة:

سنعرض من خلال هذا المبحث الوضعية المالية لديوان الترقية و التسيير العقاري بتيارت عن طريق الميزانية المالية للأصول و الخصوم لسنتي 2016 – 2015 مع الميزانية المالية المختصرة لنفس السنتين، و تقديم تحليل للميزانية المذكورة سلفا عن طريق النسب المالية و المؤشرات المالية المطلقة.

المطلب الأول: عرض الميزانية المالية

• الجدول رقم(03-01) : الميزانية المالية للأصول

سنة 2015		سنة 2016		
الصافي	المبلغ الصافي	الإهلاكات	المبلغ الاجمالي	البيانات
				الأصول
		54.000.00	54.000.000	الجارية
18016501.06	17272433.89	9826652.47	27099086.36	التثبيتات
23247436668.12	22497576814.50	8513574359.10	31011151173.60	غير مادية
16730585.18	27068219.12	51276959.95	78345179.07	اراضي
26928497079.24	35190802866.02		35190802866.02	مباني
55535208.62	50718000.62		50718000.62	تثبيتات
53426028.72	53934166.81		53934166.81	مادية
				اخرى
				التثبيتات
				الجاري
				انجازها
				قروض و
				اصول
				اخرى
				غير جارية
				ضرائب
				مؤجلة

الفصل الثالث: دراسة الوضعية المالية للديوان OPGI تيارت بتطبيق المؤشرات المالية النسبية و المؤشرات المطلقة

				على الاصل
50319642070.94	5783732500.96	8574731971.52	66412104472.48	مجموع الاصول
1176779053.72 984129315.00 31545129.50 2751527046.48 270060000.00 318750930.41	1476909394.77 1091398983.80 27050371.93 2695089644.12 270060000.00 439551454.35	51535198.19 270060000.00	1476909394.77 1142934181.99 27050371.93 2695089644.12 270060000.00 709611454.35	الاصول الجارية المخزونات قيد الانجاز الزبائن المدينون الاخرون ضرائب و ماشاهها الاحوال الموظفة و الاصول المادية الجارية الاخري الخزينة
5532791475.10	6000059848.97	321595198.19	6321655047.16	3 الاصول الجارية
55552433546.04	63837432349.93	8896327169.71	72733759519.64	مجموع الاصول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم 1

2) الخصوم: الجدول رقم(03-02) : الميزانية المالية (الخصوم)

البيانات	ارصدة السنة المالية 2016	ارصدة السنة المالية 2015
رؤوس الاموال الخاصة راس المال الصادر	9876775177.92	9876775177.92
النتيجة الصافية رؤوس الاموال الاخرى	756139707.33	387512410.56
ترحيل من جديد	6771414486.69	6401867885.32
مجموع رؤوس الاموال الخاصة	2349220983.90	3087594882.04
الخصوم الغير جارية الديون المالية مؤونات و منتجات ثابتة مسبقا	643736704.88 730102091.33	635126177.72 750589643.35
مجموع الخصوم غير الجارية	1373838796.21	1385715821.07
الخصوم الجارية الموردون و الحسابات المرتبطة الضرائب ديون اخرى خزينة سابقة	211757273.66 22075172.46 59880539745.13 378.57	163827048.14 3215742.51 51183137943.71 387.57
3 الخصوم الجارية	60114372569.82	51379122842.93
3 الخصوم	63837432349.93	55852433546.04

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق 2

من بعد عرض الميزانية المالية لسنوات 2015 – 2016 نقوم ببعض التغيرات و التعديلات البسيطة

الاصول الغير جارية ← اصول ثابتة

الاصول الجارية ← اصول متداولة

المخزونات الجارية ← قيم الاستغلال

حسابات الغير ← قيم قابلة للتحقيق

الحسابات المالية و ما شابهها ← قيم جاهزة

أما الخصوم فتصبح كمايلي:

رؤوس الاموال الخاصة ← أموال خاصة

الخصوم الغير جارية ← ديون طويلة الأجل

الخصوم الجارية ← ديون قصيرة الأجل

الجدول رقم (03-03) : الميزانية المالية سنة 2016

2016	الخصوم	2016	الأصول
2349220983.90	الأموال الخاصة	57837372500.96	الأصول الثابتة
9876775177.92	راس المال الصادر	17272433.89	التشيتات المادية
756139707.33	نتيجة صافية	22497576814.50	الاراضي
6771414486.69	ترحيل من جديد	27068219.12	المباني
1373838796.21	ديون طويلة الاجل	35190802866.02	تشيتات مادية اخرى
	ديون مالية	50718000.62	التشيتات الجاري انجازها
	مؤونات و منتجات ثابتة مسبقا	53934166.81	قروض و اصول اخرى غير جارية
			ضرائب مؤجلة
60114372569.82	ديون قصيرة الاجل	6000059848.97	اصول متداولة
211757273.66	موردون و حسابات	1476909394.77	قيم الاستغلال
22075172.46	ملحقة	1476909394.77	مخزونات قيد الانجاز
59880539745.13	ضرائب	1118449355.73	قيم قابلة للتحقيق
378.57	ديون اخرى	109139898.80	الزبائن
	خزينة جارية	27050371.93	مدينون اخرون
		2695089644.12	الضرائب و ماشاها
		709611454.35	قيم جاهزة
		270060000.00	الاموال الموظفة و الاموال الجارية
		439551454.35	الاخرى
			الخزينة
	مجموع الخصوم		مجموع الاصول

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على الملحق 1-2

جدول (03-04) : الميزانية المالية لسنة 2015

2015	الخصوم	2015	الاصول
3087594882.04	الاموال الخاصة		الاصول الثابتة
			التشبيات غير مادية
9876775177.92	راس المال الصادر	18016501.06	الاراضي
387512410.56	النتيجة الصافية	23247436668.12	المباني
6401667885.32	ترحيل من جديد	26928497079.24	تشبيات مادية اخرى
1385715821.07	ديون طويلة الاجل	55535208.62	التشبيات الجاري انجازها
	ديون مالية		قروض و اصول اخرى
		53426028.72	غير جارية
	مؤونات و منتجات		ضرائب مؤجلة على
51379122842.93	ثابتة مسبقة	5532791475.10	الاصل
163827048.14	ديون قصيرة الأجل	1176779053.71	اصول متداولة
	موردون و حسابات	1176779053.71	قيم الاستغلال
321157472.51	ملحقة	1015674444.50	مخزونات قيد الانجاز
51183173943.71	ضرائب	984129315.00	قيم قابلة للتحقيق
378.57	ديون أخرى	31545129.50	الزبائن
	خزينة جارية	2751527046.48	مدينون آخرون
		588810930.41	ضرائب و ما شابهها
		270060000.00	قيم جاهزة
		318750930.41	الأموال الموظفة و الأموال
			الجارية الأخرى
			الخزينة
55852433546.04	مجموع الخصوم	55852433546.04	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الملاحق 1-2

الفصل الثالث: دراسة الوضعية المالية للديوان OPGI تيارت بتطبيق المؤشرات المالية النسبية و المؤشرات المطلقة

من خلال ما قدمناه نقوم بإعداد الميزانية المختصرة لسنتي 2015-2016

الجدول رقم (03-05): الميزانية المالية المختصرة لسنتي 2015-2016 لجانب الأصول

2016		2015		السنوات
النسب المئوية	المبالغ	النسب المئوية	المبالغ	الاصول
%06	57837372500.96	%07	50319642070.94	الاصول الثابتة
%05	6000059848.97	%03	5532791475.10	الاصول المتداولة
%02	1476909394.77	%02	1176779053.71	قيم الاستغلال
%91	1118449355.73	%88	1015674444.50	قيم قابلة
	709611454.3		588810930.41	للتحقيق
				قيم جاهزة
%100	63837432349.93	%100	55852433546.04	مجموع الاصول

من إعداد الطالبتين بوثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

جانب الخصوم:

جدول رقم (03-06) : الميزانية المالية المختصرة لجانب الخصوم لسنتين

2015		2016		السنوات
النسب المئوية	المبالغ	النسب المئوية	المبالغ	الخصوم
%06	3723059780.10	%07	4473310703.1	الأموال الدائمة
%05	3087594882.04	%03	2349220983.90	أموال خاصة
%02	1385715821.07	%02	1373838796.21	ديون طويلة
%91	51379122842.93	%88	60114372569.82	الأجل
				ديون قصيرة
				الأجل
%100	55852433546.04	%100	63837432349.93	مجموع الخصوم

من إعداد الطالبتين بناء على وثائق المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة الوضعية المالية للديوان OPGI تيارت بتطبيق المؤشرات المالية النسبية و المؤشرات المطلقة

المطلب الثاني: تحليل الميزانية عن طريق النسب المالية و المؤشرات المالية المطلقة

جدول رقم (03-07) : نسب التمويل الدائم

2016	2015	السنوات البيان
3723059780.10	4473310703.1	الاموال الدائمة
6000059848.97	5532791475.10	الاصول الثابتة
% 0.62	% 0.80	النسبة

من إعداد الطالبتين بوثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

تعليق:

- نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة التمويل الدائم اقل من 1 و هذا يعني أن الأموال الدائمة تغطي جزء من أصولها الثابتة.

جدول رقم (03-08) : نسبة السيولة الحالية:

2016	2015	السنوات البيان
709611454.3	588810930.41	قيم جاهزة
60114372569.82	51379122842.93	ديون قصيرة الأجل
% 0.01	% 0.11	النسبة

من إعداد الطالبتين بوثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

تعليق:

- نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة السيولة الحالية منخفضة و هذا يعني ان المؤسسة غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل بالاعتماد على القيم الجاهزة فقط و هذا بسبب تزايد مستمر لديون قصيرة الأجل.

المطلب الثالث : تحليل الميزانية عن طريق مؤشرات التوازن المالي

الجدول رقم (03-09): يبين التغير في راس المال العامل

الاصول المتداولة	ديون قصيرة الاجل	راس المال العامل
5532791475.10	51379122842.93	-45846331367.8
6000059848.97	60114372569.82	-54114312720.9
2015		
2016		

من إعداد الطالبتين بوثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

راس المال العامل = الأصول المتداولة = الديون قصيرة الأجل

تعليق:

- نلاحظ أن المؤسسة قد حققت رأس المال العامل سالب و هذا يعني أن المؤسسة لا تستطيع تغطية التزاماتها القصيرة الأجل بالاعتماد على الأصول المتداولة.

جدول رقم (03-10) : يبين حساب احتياجات راس المال العامل

السنوات	2015	2016
البيان		
قيم الاستغلال	1176779053.71	1476909394.77
قيم قابلة للتحقيق	1015674444.50	1118449355.73
ديون قصيرة الاجل	51379122842.93	60114372569.825
احتياجات راس المال العامل	-49186669345	- 57519013819

من إعداد الطالبتين بوثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

احتياجات راس المال العامل = قيم الاستغلال + قيم قابلة للتحقيق (الديون القصيرة - سلفات المصرفية)

تعليق:

الفصل الثالث: دراسة الوضعية المالية للديوان OPGI تيارت بتطبيق المؤشرات المالية النسبية و المؤشرات المطلقة

- احتياجات راس المال سالب هذا يعني ان المؤسسة ليس لديها احتياجات للتمويل لان خصوم الدورة فائضة عن احتياجات التمويل و هذا يعني ان المؤسسة لديها فائض في راس المال العامل بعد تغطية و تمويل احتياجات الدورة و هذا راجع للتزايد الذي عرفته ديون قصيرة الاجل.

جدول رقم (03-11): يوضح حساب الخزينة

2016	2015	السنوات البيان
709611454.3	-45846331367.8	راس المال العامل
60114372569.82	-491866693.45	احتياجات راس المال العامل
3404701098.1	3340337977.2	الخزينة

من إعداد الطالبتين بوثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

تعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان الخزينة موجبة خلال سنتين هذا يعني ان المؤسسة تمكنت من تغطية احتياجات الاستغلال دون اللجوء الى قروض بنكية و هو ما حقق اموال سائلة تستطيع التصرف لمواجهة التصرفات النقدية و هذا يعني ان المؤسسة تمكنت من تحقيق التوازن المالي خلال هذه السنوات.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال دراستنا للوضعية المالية لديون الترقية و التسيير العقاري لولاية تيارت بتطبيق المؤشرات النسبية و مؤشرات التوازن المالي و هذا ما امكنا من استنتاج العديد من النتائج.

لقد حققت المؤسسة توازنات مالية خلال السنتين التي قمنا بالدراسة عليهما.

حيث كانت الخزينة موجبة و هذا يعني ان المؤسسة حققت توازنا ماليا.

و على العموم لاحظنا ان المؤسسة حققت توازن مالي و احتياجات راس المال العامل سالب و هذا يعني انها قادرة على تمويل احتياجاتها و ديونها قصيرة الاجل في تزايد.

الخطمة

من خلال دراستنا لموضوع المؤشرات النسبية و مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرارات المالية التي تعتبر هي الأداة التي يستطيع المقيم من خلالها تقييم السياسة المالية المتبعة و توجيه الانتباه الى النقاط الحساسة التي تستوجب الدراسة و اتخاذ القرارات المالية اللازمة لتحسين الاداء المالي للمؤسسة و الذي يفترض ان يتسم بالكفاءة و الفعالية حتى يتسنى لها البقاء و الاستمرار وهذا يتوجب عليها الاعتماد على الادوات او المؤشرات المالية.

و قد تم من خلال دراستنا في هذا البحث التركيز على جل او معظم المؤشرات المالية النسبية و مؤشرات التوازن المالي و التي تعتبر اداة لاتخاذ القرار و المراقبة داخل اي مؤسسة مهما اختلف طابعها القانوني او القطاعي و خاصة الاقتصادية

و لهذا اخترنا الفرضيات و كانت صحيحة:

الفرضية:

- إن عملية تقييم الأداء المالي تتطلب توفير البيانات و التقارير المالية المستخدمة في حساب أدوات نسب التوازن المالي و تقييم نشاطات المؤسسة و تحديد نقاط القوة و الضعف.
- يساهم المؤشر المالي النسبي و المطلق في في تحديد الوضعية المالية الخاصة بالمؤسسة صحيحة.
- يقصد باتخاذ القرارات المالية الحكم في عدة جوانب مهمة تمس عدة مواضيع مالية بالمؤسسة.
- يقدم لنا فعلا عملية الترشيد المالي معلومات تساعد في عملية اتخاذ القرارات.

نتائج الدراسة:

- تعتبر المؤشرات المالية سواء كانت النسبة أو مؤشرات التوازن المالي وسيلة فعالة في اتخاذ القرار المالي و ترشيدها لأنها ستساعد المحلل المالي على تشخيص الحالة المالية للمؤسسة و الكشف عن سياستها و الظروف التي تمر بها.

- حقق ديوان الترقية و التسيير العقاري خلال السنتين 2015-2016 نتيجة إيجابية و هذا ما يدل على ان المؤسسة حققت أرباح.
- رأس المال العامل سالب هذا يعني ان المؤسسة لا تستطيع تغطية التزاماتها قصيرة الاجل بالاعتماد على الأصول المتداولة.
- احتياجات رأس المال العامل سالب و هذا يعني ان المؤسسة لديها احتياجات التمويل.
- توصلنا من خلال دراستنا لتطبيق المؤشرات المالية النسبية و مؤشرات التوازن المالي بديوان الترقية و التسيير العقاري بتياتر إلى أنها تساعد في معرفة تقييم الوضعية المالية للديوان مما يساهم في تقييم معلومات مالية كافية و مفصلة لإتخاذ أهم القرارات المالية (زيادة التمويل عن طريق مصادر داخلية و خارجية).
- في الأخير اتضح لنا أن المؤسسة مهما كانت طبيعتها فإنها تهتم بالمؤشرات المالية أي كانت سواء النسبية أو مؤشرات التوازن المالي و هذا لمعرفة وضعيتها الحالية للكشف عن نقاط القوة و الضعف لها و إتخاذ القرارات تأخذ الخطط النهائية.

الاقتراحات و التوصيات:

- على المؤسسة الاهتمام بجميع المؤشرات.
- ضرورة وجود الافصاح الكافي عن المعلومات الصادقة و المعبرة عن ضعف المؤسسة.
- يجب تدريب متخذي القرارات المالية في المؤسسة في مجال التحليل المالي و عقد دورات في ذلك.

أفاق البحث:

- فعالية مؤشرات النسب المالية في التنبؤ بالفشل المالي للمؤسسة.

قائمة المراجع

- 1-حسين بالعجوز : مدخل لنظرية القرار ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ين عكنون الجزائر ، 2010.
- 2-محمد جلال احمد : استخدام مؤشرات النسب المالة : المؤتمر الدولي السابع ، جامعة الزرقاء الخاصة ، 2009.
- 3-نصر الدين نمري : تحليل النمو وخلق القيمة في المؤسسات الاقتصادية ، أطروحة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة سطيف .
- 4-اسماعيل السيد :نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الادارية ،المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، 2000.
- 5-علي فاضل جابر: التحليل المالي لاعراض تقويم الاداء ،منشورات الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك ، 2006.
- 6-مفلح محمد عقل: مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2006 .
- 7- جمال الدين لعويسات : الادارة وعملية اتخاذ القرار ، دار هومة للنشر ،الجزائر ، 2005،
- 8-خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، ط 1 ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006
- 9- عبد الغفار عفيفي الدويك، إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، ط 1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014 .
- 10-محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، ط 1 ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003 .

المذكرات :

- 1- ذهبية عبد الرحمان :دراسة تأثير التغيرات في مؤشرات الاداء على اختيار الهيكل المالي ، مذكرة ماجستير ، جامعة ورقلة ، 2012.
- 2-علي خلف حجاجحة: اتخاذ القرارات الإدارية ، دا قنديل للنشر والتوزيع،عمان،2004.
- 3-بن مريم يوسف : التحليل المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية ، رسالة تخرج ماجستير ، تخصص محاسبة .
- 4-عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية التسيير ، جامعة ام بواقي ،2004،ص.
- 5-احمد شرحبيل: محاولة اختيار محددات الهيكل المالي وأثره على مؤشرات الاداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2014.
- 6- مريم قemor ، لمياء حميمد : دور التحليل بالمؤشرات المالية في تقديم الاداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة للشركة الافريقية للزجاج .
- 7-جليلة بن خروف، دور المعلومات المالية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة و اتخاذ القرارات مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس 2009.
- 8-برابح سليمان و دويدي ابراهيم، التحليل المالي و دوره في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة(دراسة تطبيقية لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة لولاية البويرة) مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية - تخصص - مالية المؤسسة
- 09 -صادق عبد القادر « دور الاداء المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية » دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العامة ورقلة 2014-2016 ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير - قسم علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة.

- أ/ بورنيسة مريم، الدراسات الاقتصادية: دور النسب و المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية لـ: د/خنفري خيضر، جامعة بومرداس.

محاضرات:

- مرابط محمد، محاضرات في تحليل المقياس المالي وفق النظام المحاسبي المالي. مطبوعة بيداغوجية لطلبة السنة الثالثة علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي و بنكي، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.

مقالات :

- أحمد سمير عباس: استخدام النسب المالية كأداة تقييم كفاءة الأداء، جامعة بغداد.

الملاحق

OPGI DE TIARET
TAHRI BOUABDELLAH TIARET
N° D'IDENTIFICATION

EDITION_DU:06/06/2022 9:48
EXERCICE:01/01/16 AU 31/12/16

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2016		Net	2015
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs		
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		54 000.00	54 000.00		
Immobilisations corporelles					
Terrainsx		27 099 086.36	9 826 652.47	17 272 433.89	18 016 501.06
Bâtiments		31 011 151 173.60	8 513 574 359.10	22 497 576 814.50	23 247 436 668.12
Autres immobilisations corporelles		78 345 179.07	51 276 959.95	27 068 219.12	16 730 585.18
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		35 190 802 866.02		35 190 802 866.02	26 928 497 079.24
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		50 718 000.62		50 718 000.62	55 535 208.62
Impôts différés actif		53 934 166.81		53 934 166.81	53 426 028.72
TOTAL ACTIF NON COURANT		66 412 104 472.48	8 574 731 971.52	57 837 372 500.96	50 319 642 070.94
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		1 476 909 394.77		1 476 909 394.77	1 176 779 053.71
Créances et emplois assimilés					
Clients		1 142 934 181.99	51 535 198.19	1 091 398 983.80	984 129 315.00
Autres débiteurs		27 050 371.93		27 050 371.93	31 545 129.50
Impôts et assimilés		2 695 089 644.12		2 695 089 644.12	2 751 527 046.48
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants		270 060 000.00		270 060 000.00	270 060 000.00
Trésorerie		709 611 454.35	270 060 000.00	439 551 454.35	318 750 930.41
TOTAL ACTIF COURANT		6 321 655 047.16	321 595 198.19	6 000 059 848.97	5 532 791 475.10
TOTAL GENERAL ACTIF		72 733 759 519.64	8 896 327 169.71	63 837 432 349.93	55 852 433 546.04

OPGI DE TIARET

TAHRI BOUABDELLAH TIARET

N° D'IDENTIFICATION:

EDITION_DU:06/06/2022 9:48

EXERCICE:01/01/16 AU 31/12/16

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2016	2015
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis		9 876 775 177.92	9 876 775 177.92
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluationx			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-756 139 707.33	-387 512 410.56
Autres capitaux propores - Report à nouveau		-6 771 414 486.69	-6 401 667 885.32
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		2 349 220 983.90	3 087 594 882.04
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières		643 736 704.88	635 126 177.72
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		730 102 091.33	750 589 643.35
TOTAL II		1 373 838 796.21	1 385 715 821.07
<u>PASSIFS COURANTS:</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		211 757 273.66	163 827 048.14
Impôts		22 075 172.46	32 157 472.51
Autres dettes		59 880 539 745.13	51 183 137 943.71
Trésorerie passif		378.57	378.57
TOTAL III		60 114 372 569.82	51 379 122 842.93
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		63 837 432 349.93	55 852 433 546.04

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

الفهرس

الشكر

الإهداء

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الملاحق

قائمة المختصرات

مقدمة أ-ز

الفصل الأول اتخاذ القرارات المالية

02..... تمهيد

03..... المبحث الأول : مدخل إلى عملية اتخاذ القرارات المالية

03..... المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرارات المالية

08..... المطلب الثاني مراحل اتخاذ القرارات المالية

11..... المطلب الثالث: العوامل المؤثرة عملية اتخاذ القرارات المالية

14..... المبحث الثاني طرق تصنيف القرارات المالية و المشكلات التي قد تواجه عملية اتخاذها

14..... المطلب الأول: طرق عملية اتخاذ القرار

16..... المطلب الثاني: تصنيف القرارات المالية

17..... المطلب الثالث: المشكلات التي قد تواجه عملية اتخاذ القرار

20..... خلاصة الفصل

الفصل الثاني: المؤشرات المالية النسبية و المطلقة

22.....تمهيد

23.....المبحث الأول: المؤشرات المالية النسبية

23.....المطلب الأول: نسبة التمويل

25.....المطلب الثاني: نسبة السيولة و النشاط

28.....المطلب الثالث: نسبة المردودية

29.....المبحث الثاني: المؤشرات المالية المطلقة

29.....المطلب الأول: مؤشرات التوازن المالي

32.....المطلب الثاني: قاعدة التوازن المالي

33.....المطلب الثالث: المؤشرات الحديثة

34.....المطلب الرابع: دور النسب المالية و مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرارات المالية و حدود استخدامها..

37.....خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة الوضعية المالية للديوان **opgi** تيارت بتطبيق المؤشرات المالية النسبية و المؤشرات المطلقة

39.....تمهيد

40.....المبحث الأول: البطاقة الفنية للديوان

40.....المطلب الأول: نشأة الديوان

42.....المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للديوان

47.....المطلب الثالث: الأهداف و نشاطات الديوان

المبحث الثاني: دراسة الوضعية المالية لديوان الترقية و التسيير العقاري OPGI تيارت 49

المطلب الأول: عرض الميزانية المالية 49

المطلب الثاني: تحليل الميزانية المؤشرات المالية النسبية و مؤشرات التوازن المالي 56

خلاصة الفصل 59

خاتمة 61

قائمة المراجع 62

قائمة الملاحق

الملخص

تتمحور هذه الدراسة في التعرف على طرق اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات و منها المؤثرة بصفة مباشرة على المؤسسات الاقتصادية بإعطائها أهمية بالغة و دور اقتصادي فعال، كما أن نجاح المؤسسات الاقتصادية مرتبط بمدى اتخاذها للقرارات السليمة و ذلك من خلال اهتمامها بمختلف القرارات المالية. و خلصت دراستنا إلى انه لا بد من الاهتمام بمختلف المؤشرات المالية النسبية و مؤشرات التوازن المالي.

Abstract

This study focuses on identifying the methods of making financial decisions in institutions, including those that directly affect economic institutions by giving them great importance and an effective economic role, and the success of economic institutions is linked to the extent to which they take sound decisions through their interest in various financial decisions.

And our study concluded that attention must be paid to the various relative financial indicators and financial balance indicators.