

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

دور النسب والمؤشرات المالية في تحديد الخيار

الاستراتيجي للمؤسسة

دراسة حالة بمؤسسة ALFET بتيارت.

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: مالية

الأستاذ المشرف:

وكال نور الدين

إعداد الطالبتين:

- العيمش حنان

- جيلالي مريم

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ :

السنة الجامعية 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

قال الله " رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه"
نشكر الله رب العرش العظيم على توفيقه لنا في مسار حياتنا كلها وعلى توفيقه لنا في هذا البحث الذي نرجو أن يكون كما يحب ويرضى.

بصدق الوفاء و الإخلاص نتقدم بالشكر الجزيل إلى الشمعة التي احترقت لتضيء على غيرها إلى والدينا حفظهما الله.

كلمة شكر وعرفان إلى من أنار لنا طريقنا في انجاز هذا العمل إلى الأستاذ وكال نور الدين على قبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى نصائحه وتوجيهاته القيمة طيلة فترة البحث، فجزاه الله عنها كل خير مع فائق الاحترام و التقدير.

كما نتقدم بخالص الشكر إلى الذين لم ييخلوا علينا بالعطاء والبحث ، وعلى قبولهم استضافتنا في مؤسستهم بهدف انجاز دراستنا الميدانية، والذين زدونا بمختلف المعطيات والمعلومات التي تتعلق بجوانب موضوع البحث، ولم يترددوا عن تقديم كل أشكال الدعم والمساعدة إلى مؤسسة السباكة بتيارت . ALFET

شكر وافر إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم تقييم هذه المذكرة و صرفهم جزء من وقتهم الثمين لأجل قراءتها.

ولا تفوتنا أن نشكر جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على كل معلومة استفدنا منها جعلها الله في ميزان حسناتهم.

والى كل من وجهنا وشجعنا ولو بكلمة طيبة.

والى كل من ساعدنا من قريب او بعيد.

نشكركم جميعا و جزاكم الله خيرا.

ملخص باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة للوصول إلى أفضل مجموعة ممكنة من النسب والمؤشرات التي يمكن استخدامها من أجل التعرف على وضعية تلك المؤسسات وكذلك الربط بين التحليل المالي والتحليل الاستراتيجي مما يتطلب وجود أنظمة تسييرية فعالة قادرة على تحقيق و تنفيذ إستراتيجية محكمة، و لاشك أن التحليل المالي الذي يحدد المركز المالي للمؤسسة واتخاذ القرار المناسب لها باعتباره الخطوة الرئيسية في جمع وتحليل المعطيات، كما يكسب الخيار الاستراتيجي أهمية كبيرة في تنفيذ القرارات المالية الذي يقود إلى كشف و هيكلية المشاكل التي تواجهها المؤسسة والتي تتطلب حلولاً إستراتيجية، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات والنسب المالية التي تناسب الدراسة حيث تم اختبار مدى كفاءة أداء المؤسسة باستخدام نسب السيولة والنشاط و اختبار استقلالية المؤسسة باستخدام مؤشرات التوازن .

الكلمات المفتاحية

النسب والمؤشرات المالية، الخيار الاستراتيجي، اتخاذ القرارات

APSTRACT

This study aims at finding the best possible set of ratios and indicators that can be used to identify the state of these institutions as well as the link between financial analysis and strategic analysis. which requires an effective managerial systems able to achieve and implement the courts strategy there is no doubt that the financial analysis that determines the financial position of the institution and take the appropriate decision has as a key step for the collection and identification data as a strategic option gained great importance in the implementation of financial decisions leading of the detection and restructuring of the problems faced by the institution which require strategic solutions based on a set of financial ratios and indicators that fit the study where test the efficicily of the organization

key world: Financial Ratios, Strategic Option, Make Decision

الفهرس

فهرست الموضوعات

البسمة

شكر وعرهان

ملخص

قائمة الجداول والأشكال

مقدمة أ

الفصل الأول:

التحليل المالي باستخدام النسب والمؤشرات المالية

المبحث الأول: ماهية التحليل المالي 03

المطلب الأول: مفهوم التحليل المالي وأنواعه 03

المطلب الثاني: أهداف والجهات المستفيدة من التحليل المالي وأهميته 05

المطلب الثالث: خصائص تقييم معايير التحليل المالي 10

المبحث الثاني: النسب المالية كأداة لتحليل المالي 12

المطلب الأول: تعريف النسب المالية 12

المطلب الثاني: أهمية النسب المالية 15

المطلب الثالث: مزايا وحدود واستخدام النسب المالية 17

المبحث الثالث: استخدامات المؤشرات المالية 20

المطلب الأول: رأس المال العامل 20

المطلب الثاني: احتياجات رأس المال العامل 22

المطلب الثالث: الخزينة 25

الفصل الثاني:

دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الخيار الاستراتيجي

- 31 المبحث الأول: ماهية الخيار الاستراتيجي
- 31 المطلب الأول: تعريف الخيار الاستراتيجي
- 32 المطلب الثاني: العوامل المحددة للخيار الاستراتيجي
- 36 المطلب الثالث: معايير تقييم الخيار الاستراتيجي
- 38 المبحث الثاني: تصنيفات الخيار الاستراتيجي
- 38 المطلب الأول: إستراتيجية النمو
- 40 المطلب الثاني: إستراتيجية الاستقرار
- 42 المطلب الثالث: إستراتيجية الانكماش
- 45 المبحث الثالث: اثر أدوات التحليل المالي في إعداد الإستراتيجية
- 45 المطلب الأول: أهمية التحليل المالي في تقييم المؤسسة
- 47 المطلب الثاني: دور التحليل المالي في اتخاذ القرار
- 51 المطلب الثالث: دور التحليل المالي في إعداد الإستراتيجي

الفصل الثالث:

دراسة حالة بمؤسسة السبابة بتيارت

- المبحث الأول: نظرة حول المؤسسة الجزائرية للسبابة تيارت ALFET ... 57
- المطلب الأول: تقديم المؤسسة الجزائرية للسبابة تيارت ALFET 57
- المطلب الثاني: خصائص ومميزات (ALFET)..... 58
- المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام لـ (ALFET) 60
- المبحث الثاني: التحليل المالي لمؤسسة ALFET باستخدام النسب المالية 62
- المطلب الأول: عرض القوائم المالية وحساب النتائج 62
- المطلب الثاني: الانتقال من الميزانية المحاسبية الى الميزانية حسب التحليل المالي (الميزانية المالية).. 68
- المطلب الثالث: حساب النسب المالية وتحليلها..... 71
- المبحث الثالث: التحليل المالي عن طريق المؤشرات المالية وحساب النتائج. 75
- المطلب الاول: التحليل المالي عن طريق المؤشرات المالية 75
- المطلب الثاني: تحليل الاستغلال 77
- المطلب الثالث: تقرير إدارة مؤسسة ALFET من خلال التحليل المالي..... 80
- الخاتمة 86
- قائمة المراجع والمصادر 90
- الملاحق.

قائمة

الاشكال والجداول

قائمة الأشكال والرسوم البيانية:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	يوضح الجهات المستفيدة من التحليل المالي	1-1
35	يوضح عوامل الخيار الاستراتيجي	2-1
44	يوضح تصنيفات الخيار الاستراتيجي	2-2
48	يوضح مراحل اتخاذ القرار استثماري	2-3
61	يوضح الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ALFAT	3-1
	عنوان البيان	رقم البيان
69	يوضح جانب الأصول للميزانية لسنة 2014-2015	3-1
70	يوضح جانب الخصوم للميزانية المالية لسنة 2014-2015	3-2
72	يوضح نسب التمويل	3-3
73	يوضح نسب السيولة	3-4
73	يوضح نسب الهيكلة	3-5
76	يمثل المؤشرات المالية	3-6
79	يمثل نسب تحليل الاستغلال	3-7

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
3-1	يمثل ميزانية الأصول لسنة 2014-2015	62
3-2	يمثل ميزانية الخصوم لسنة 2014-2015	64
3-3	يمثل حساب النتائج لسنة 2014-2015	65
3-4	يمثل الميزانية المالية لسنة 2015	67
3-5	يمثل جانب الأصول	69
3-6	يمثل جانب الخصوم	70
3-7	يمثل الميزانية المالية المختصرة	71
3-8	يمثل النسب المالية	71
3-9	يمثل نسب المؤشرات المالية	75
3-10	يمثل حساب النتائج	77
3-11	يمثل النتائج المستخدمة في اتخاذ القرار من خلال حساب النتائج ونسبة التغيير	79
3-12	يمثل القيم المستخدمة للاسترجاع	81

مقدمة

مقدمة

يعتبر الاقتصاد عصب الحياة في كل بلد، حيث يشهد العالم تقدما اقتصاديا كبيرا لإدخال وسائل وأساليب حديثة في تسيير المؤسسات المالية، باعتبارها هي النواة الرئيسية داخل النشاط الاقتصادي والوسيلة المفضلة لخلق الثروة في المجتمع وهي تعبر عن مجموع الوسائل المالية و البشرية و المادية التي تتفاعل مع بعضها البعض من اجل تحقيق هدف رئيسي الممثل في البقاء والاستمرارية والنمو

فان حسن إدارة المؤسسة لدمتها المالية وتسييرها الفعال لنشاطها الاستغلالي يمثل مصدر فعاليتها وكفاءتها واستمرارها ومن بين الأدوات التي تستعملها منها التحليل المالي الذي يعد أهم مهام الوظيفة المالية، ويعبر عن قراءة ودراسة، وترجمة للمعلومات التي تتضمنها القوائم المالية لفهم مضمونها وإعطاء صورة تساعد على فهم الهيكلة المالية والسياسات المتبعة من طرف المؤسسة وكذلك تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة من خلال استخدام المؤشرات والنسب المالية في تحديد كفاءتها وفعاليتها في إدارة الأصول والخصوم بالشكل الأمثل وبيان نقاط القوة والضعف، وكما انه يؤثر على الإستراتيجية التي تحددها أو تختارها وعليها تعتمد على العديد من القرارات في سبيل اختيار الإستراتيجية المناسبة لها من بينها القرارات المالية نظرا لما يحوزه الجانب المالي من أهمية داخل المؤسسة يجعلها تسعى لاكتساب العلاقة بينه وبين الجانب الاستراتيجي الذي هو أحد أسس النهوض بالمؤسسة في عصر تسوده المنافسة ولضمان ذلك تسعى المؤسسة بدراسة محتوى التقارير المالية بطريقة مجدية لحاجاتها لمعلومات مؤهلة بأدوات التحليل المالي في إعداد البدائل الإستراتيجية واتخاذ القرارات الملائمة.

بناء على ما سبق فان إشكالية بحثنا تمحورت حول السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى قابلية استخدام النسب والمؤشرات المالية في تقييم الخيار الاستراتيجي في مؤسسة اقتصادية جزائرية وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التي سنحاول الإجابة عنها والمتمثلة في النقاط التالية:

- ما هو الدور الذي تلعبه كل من النسب والمؤشرات المالية في المؤسسة؟
- كيف يتم الاعتماد على أدوات التحليل المالي في عملية تقييم الخيارات الإستراتيجية باستخدامات النسب والمؤشرات المالية؟
- هل للتحليل المالي دور في تحديد إستراتيجية المؤسسة؟

مقدمة

تستخدم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي وللإجابة عن هذه التساؤلات طرحنا الفرضيات التالية:

فرضيات البحث:

- استعمال النسب والمؤشرات المالية تمكن عن كشف نقاط القوة والضعف للوضع المالية للمؤسسة.
- التحليل المالي له دور مهم في تحديد الوضع المالي للمؤسسة وهذا ما يؤكد فعاليته في اتخاذ القرارات وإعداد الخيارات الإستراتيجية لها.

أسباب الدراسة:

يعود السبب لاختيارنا لهذا الموضوع للأهمية التي يكتسبها من معلومات ومعطيات سمحت لنا باختيار هذا البحث و كذلك إلى الصلة المباشرة بين هذا الموضوع والتخصص العلمي الذي ندرسه والميل الشخصي للمواضيع ذات صلة المالية بالمؤسسة.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا الموضوع في القدرة على التشخيص الحالة المالية الفعلية للمؤسسة وتوجيه الأنظار إلى أهمية حياة المؤسسة الصناعية، وذلك بالتطرق إلى الدور الذي تلعبه النسب والمؤشرات المالية في الحكم على المركز المالي للمؤسسة في بقاءها ونموها وبيان موضعي القوة والضعف فيها وهذا بتسليط الضوء على اختيار الاستراتيجيات وتأثيرها على أداء المؤسسات الاقتصادية.

أهداف البحث:

يمكن تلخيص الأهداف من خلال هذا البحث في ما يلي:

- ❖ الكشف عن العيوب والنقاط القوي والضعف الموجودة للقرارات المتخذة.
- ❖ توضيح ماهية التحليل مع عرض مختلف النسب والمؤشرات المالية ومدى أهميتها.
- ❖ إبراز أهمية التحليل المالي كونه تقنية من التقنيات العملية في تقييم المؤسسة.
- ❖ عرض أدوات المستعملة في التحليل المالي وتطبيقاتها في المؤسسة الجزائرية.

مقدمة

❖ تبيان مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بتحديد الخيار الاستراتيجي ومعرفة الوضعية المالية لها كما تهدف من تحقيق هذه الأهداف إلى إثراء المكتبة بمرجع علمي جديد، وان يؤسس كأرضية لدراسات أخرى في مجال الاختصاص.

منهج البحث:

اعتمادنا في بحثنا هذا على المنهج معمول به في هذه مثل البحوث والمتمثل في المنهج الوصفي والتحليلي حيث قسم إلى جزئيين وهما:

الجزء النظري: للإجابة عن إشكالية البحث وثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها بإعطاء مفاهيم وخصائص معايير التحليل المالي وأهميته واستخدامات النسب والمؤشرات المالية، اخترنا المنهج الوصفي.

أما الجزء التطبيقي: التطرق من خلاله للدراسة الميدانية الذي اشرفنا إليه بحساب النسب والمؤشرات المالية على الميزانية المالية الممتدة للفترة بين 2014 و2015 من ALFAT لأجل معرفة الوضعية المالية للمؤسسة.

الأدوات المستخدمة في هذا الموضوع:

المصادر من الكتب، جاءت باللغة العربية والفرنسية وما أفاق لنا من أفكار ومعلومات كانت الأساس في إجراءات هذا البحث المداخلات والملاحظات والرسائل الجامعية.

الصعوبات البحث:

يشمل أهم عائق لهذه الدراسة التي واجهت الباحث عقبة تمثلت في نقص المراجع والدراسات وصعوبة وجود معلومات تحليلية من المصدر، عدم وجود بدائل إستراتيجية داخل مؤسسة السباكة (ALFET) بتيارت.

مقدمة

هيكل البحث:

لدراسة الموضوع قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول، وكل فصل يحتوي على ثلاثة مطالب إذ تسبقهم في ذلك مقدمة وتليهم خاتمة حيث يحتوي كل من:

الفصل الأول: التحليل المالي باستخدام النسب والمؤشرات المالية الذي أفادنا في ثلاث مباحث هي:

- ❖ ماهية التحليل المالي
- ❖ النسب المالية كأداة للتحليل المالي
- ❖ استخدامات المؤشرات المالية

الفصل الثاني: دور النسب والمؤشرات المالية في تحديد الخيار الاستراتيجي حيث اشرنا فيه إلى ثلاث مباحث هي:

- ❖ ماهية الخيار الاستراتيجي.
- ❖ تصنيفات الخيار الاستراتيجي.
- ❖ اثر أدوات التحليل المالي في إعداد الإستراتيجية.

أما الفصل الثالث فقد تناولنا فيه الجانب التطبيقي لدراسة حالة بمؤسسة السباكة بتيارت متضمنا ثلاثة مباحث هي:

- ❖ نظرة حول المؤسسة الجزائرية للسباكة تيارت ALFET .
- ❖ التحليل المالي لمؤسسة ALFET باستخدام النسب المالية.
- ❖ التحليل المالي عن طريق المؤشرات المالية وحساب النتائج.

الفصل الأول:

التحليل المالي باستخدام النسب والمؤشرات المالية

المبحث الأول: ماهية التحليل المالي

المبحث الثاني: النسب المالية كأداة للتحليل المالي

المبحث الثالث: استخدامات المؤشرات المالية

الفصل الأول: التحليل المالي باستخدام النسب والمؤشرات المالية

تمهيد

يعتبر التسيير المالي موضوع هام من مواضيع العلوم مالية ليدرس التشخيص والتحليل مالي ظهرت أهميته في بادئ الأمر في ميدان الائتمان والاستثمار، ونطلق بعد ذلك إلى بعض الميادين المتنوعة للإدارة المالية كوسيلة من وسائل التخطيط والرقابة فهو في جوهره لا يخرج من الدراسة التفصيلية للبيانات والارتباطات فيما بينها، وإثارة الأسئلة حول مدلولاتها في محاولة تفسير الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه البيانات بالكميات التي هي عليها، مما يساعد على اكتشاف نقاط قوة الضعف للسياسات المالية والبيعية والإنتاجية التي يعمل المشروع على إظهارها، وكما يمكن تخطيط العملي للنواحي المالية فيه.

كما أصبح ينظر إلى التحليل المالي نظرة شاملة وخاصة مع استخدام المؤشرات والنسب المالية التي تتم بمستوى عال من الكفاءة في تقييم الأداء ويساعد كذلك في التخطيط المستقبلي والمقبل لكافة النشاطات الاقتصادية والمالية.

والتي سنقوم بدراستها بصفة مفصلة في هذه المباحث:

المبحث الأول: ماهية التحليل المالي.

المبحث الثاني: النسب المالية كأداة للتحليل المالي.

المبحث الثالث: استخدامات المؤشرات المالية.

الفصل الأول: التحليل المالي باستخدام النسب والمؤشرات المالية

المبحث الأول: ماهية التحليل المالي

يعتبر التحليل المالي تقنية من التقنيات الأخرى تتطلب معرفة معمقة وخاصة وهي دوماً في تطور مستمر ويعتبر من المواضيع الهامة التي تتناولها الدراسات الاقتصادية والاهتمام بها، لأنها تمثلها متطلبات التخطيط المالي السليم، وعادة فإن طبيعة التحليل، هي عبارة عن دراسة للبيانات تفصيلية والقوائم المالية لمعرفة مدلولات هذه البيانات وسباب ظهورها وتفسير ذلك.

المطلب الأول: مفهوم التحليل المالي وأنواعه

تعددت تعريفات التحليل المالي وشملت مختلف المجالات الاقتصادية لذا اعتمدنا على تقديم مجموعة من التعاريف لتوضيح الرؤية أكثر.

أولاً: مفهومه

التعريف الأول:

يعرف التحليل المالي بشكل عام بتشخيص حالة من الحالات وإبراز نقاط القوة والضعف فيها، أو نظام تشغيل البيانات لاستخلاص المعلومات ليتم من خلالها التعرف على مايلي:¹

- استكشاف واشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المؤسسة.
- تحليل أهمية وخواص الأنشطة تشغيلية والمالية للمؤسسة.
- تحليل القوائم المالية المعدة من قبل المؤسسة.

التعريف الثاني:

كما يمكن تعريفه بأنه علم له قواعد مالية لمنشأة، يتم إخضاعها إلى دراسة تفصيلية دقيقة وإيجاد الروابط المالية للمنشأة، وإجراء التصنيف اللازم، بالإضافة إلى تقييم أنظمة الرقابة ووضع الحلول والتوصيات المناسبة.²

1 محمد داود عثمان، دارة وتحليل الائتمان ومخاطرة، طبعة الأولى دار الفكر عمان 2013 ص 143.

2 محمد عبد الخالق، الإدارة المالية والمصرفية، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، طبعة الأولى ص 207.

الفصل الأول: التحليل المالي باستخدام النسب والمؤشرات المالية

التعريف الثالث:

التحليل المالي عبارة عن معالجة منظمة للبيانات المتاحة بهدف الحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار وتقييم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر وتوقع ما ستكون عليه في المستقبل.¹

التعريف الرابع:

هو دراسة محاسبية لفحص القوائم المالية والبيانات المنشورة لشركة معينة، لفترة أو فترات ماضية قصد تقديم المعلومات.²

التعريف الخامس:

وكما يقصد بالتحليل المالي عملية تحويل الكم الهائل من البيانات والأرقام المالية التاريخية المدونة في القوائم المالية (الميزانية العمومية وقائمة الدخل) إلى كم اقل من المعلومات والأكثر فائدة لعملية اتخاذ القرارات.³

ثانياً: أنواع التحليل المالي.

ينطوي التحليل على ثلاث أنواع وهي:

التحليل الرأسي:

ينطوي على دراسة العلاقات الكمية وبيّن البنود القائمة المختلفة وتتصف بالسكون والثبات ويساعد على تقديم آراء المؤسسة في تلك الفترة واكتشاف نواحي الضعف والقوة، ولكن يظل بحاجة لان يدعم بالتحليل الأفقي باستخراج المركز النسبي.⁴

1 وليد باجي الحيايلى، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2009 ص 13.

2 خلدون إبراهيم شريعات، إدارة وتحليل المالي، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، طبعة الأولى 2011 ص 93.

3 حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية، شارع الجامعة، طبعة الثانية 2008 ص 108.

4 عبد القادر ببيج، الشامل لتقنيات أعمال البنوك، دار الخلدونية، الجزائر، طبعة الأولى 2013 ص 53.

الفصل الأول: التحليل المالي باستخدام النسب والمؤشرات المالية

التحليل الأفقي:

يشمل دراسة سلوك كل بند من بنود القائمة المالية بمرور الزمن أي تتبع حركة هذا البند بالزيادة أو النقصان بهذا فهو تحليل ديناميكي لأنه يبين التغيرات التي حدثت ويستخدم في دراسة النسب المالية وكما يساعد على تحقيق الآتي:

- اكتشاف سلوك النسبية أو أي بند من بنود قائمة مالية.
- تقييم إنجازات ونشاط المنشأة في ضوء هذا السلوك ومن ثم لانجاز القرارات المناسبة .
- الحكم على مدى مناسبة سياسات الإدارة ومدى إنجازها.¹

استخراج المركز النسبي:

ويتم ذلك عن طريق مقارنة النسب الخاصة بالمنشأة السائدة في الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة وذلك لاكتشاف انحرافات المنشأة، كما هو سائد في الصناعة وعندها يمكن للإدارة القيام لبعض الوضوح:

- تقييم أداء المؤسسة بالنسبة لمثلتها.
- تقييم ربحية المؤسسة في أصولها المختلفة بالنسبة لمثلتها.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحقيق التوازن بينها وبين مثلها في صناعة التي تنتمي إليها.²

المطلب الثاني: أهداف والجهات المستفيدة من التحليل المالي وأهميته.

لاشك بأن أي مشروع يلد ويتزعرع في وسط مجتمع معين تنشأ بينهم علاقات تختلف درجة متانتها وفق لمستثمرين المصالح التي تربطهم ببعض.

أولاً: الجهات المستفيدة من التحليل المالي

يشير التحليل المالي اهتمام لفئات متعددة حيث تسعى كل فئة للحصول على الإجابة على مجموعة من التساؤلات التي تهم مصالحها.

1محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية للاستثمار والتمويل والتحليل المالي للأسواق المالية، دار للنشر جامعة شاشيل، دبي، طبعة الأولى 2008 ص 89.

2محمد سعيد عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

الفصل الأول: التحليل المالي باستخدام النسب والمؤشرات المالية

1- الأطراف الداخلية ونذكر أهمها:

1- إدارة المنشأة أو المؤسسة:

حيث تهتم إدارة المنشأة أو المؤسسة بالحصول على ما يلي:¹

- معرفة الإدارة العليا مدى كفاءة الإدارات التنفيذية في أداء وظيفتها.
- تقييم أداء الإدارة والأقسام والأفراد وكذلك السياسات الإدارية المساعدة في التخطيط السليم للمستقبل.
- تقييم ربحية وكفاءة المؤسسة والعوائد المحققة على الاستثمار.

2- جهات أخرى وتشمل ما يلي:

- غرف التجارة الصناعية حيث تقوم هذه الغرف بجمع البيانات عن الوحدة الاقتصادية في القطاع الواحد بهدف استخراج النسب والمؤشرات لكل فرع من فروع الاقتصادي.
- أجهزة التخطيط وتظهر أهمية ذلك في الدول التي تنتج، حيث ساعد على إعداد الجديد بناء على المعلومات المستخلصة من نتائج التحليل المالي.²

3- المساهمون:

يهتم عادة بالنسب المالية التي لها نفس كفاءة أداء المشروع وربحية ونسب المديونية وقواعد على الاستثمار ومقدار ربحية السهم الواحد وسعر السهم في السوق.³

4- العاملون:

وهم بين الأطراف ذات مصلحة في المشروع المقيد للعاملين معرفة المركز المالي للمشروع الذي ينتمون إليه والتأكد من سلامة إدارة الأموال والتي قد تكون له اثر كبير على تغيير في الأجور وكذلك مناصب الشغل.⁴

1منير شاكور محمد وأخرون، تحليل المالي مدخل صناعة القرار، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، ص 18.

2منير شاكور محمد وأخرون، مرجع سبق ذكره، ص 18.

3دريد كامل عامر آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، طبعة الأولى 2007 ص 67.

4هيثم محمد الزغيبي، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر، عمان 2000، ص 160.

الفصل الأول: التحليل المالي باستخدام النسب والمؤشرات المالية

2- الأطراف الخارجية: ونذكر الأهم

1- الهيئات الرقابية:

حيث تقوم هذه الهيئات باستخدام أجهزة التحليل المالي لدراسة نتائج الخطة السابقة لإعداد خطة جديدة وتستعمل التحليل المالي كأداة فعالة باعتبارها من وسائل الرقابة على الأداء والمساعدة في التعريف على نقاط القوة والضعف في الوحدة الاقتصادية.¹

2- سمسرة الأوراق المالية :

ويهتمون بما يلي:²

- التغيرات التي يمكن أن تطرأ على أسعار الأسهم نتيجة للظروف الاقتصادية العامة، والأمر الذي يساعد على اتخاذ القرارات تسعير الأسهم.
- السهم الشريك التي تشكل فرص استثمار يمكن استغلالها.

3- الموردون:

يهتمون بالتأكد من سلامة المركز المالي لعملائه واستقرار الأوضاع المالية له، والتعرف على فترة الائتمان التي يمنحها لعملائه مماثلة لتلك التي سوف يمنحها منافسيه، ويمكن للمحلل المالي حساب متوسط فترة الائتمان الممنوحة للعملاء باستخدام بيانات القوائم المالية.

4- الدائنون: أن شخص الذي اكتتب في السندات الخاص بالمشروع أو المحتمل شراءه للسندات المصدرة أو اكتتاب في القرض الجديد أو إقراض الأموال للمؤسسة وقد يكون الدائن بنكا أو مؤسسات مالية لذلك يهتمون بصفة عامة للتعرف على مدى إمكانية المشروع الوفاء بالقروض.³

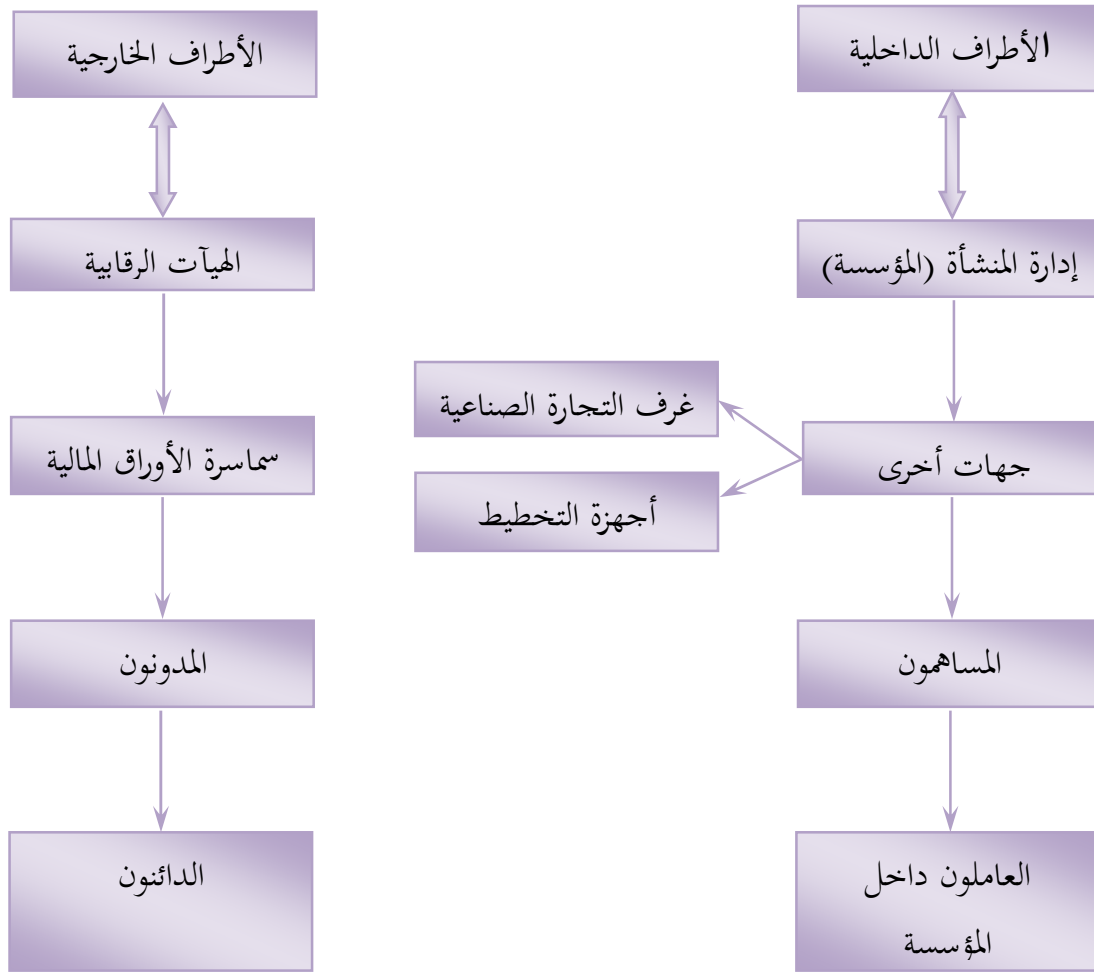
1 صادق الحسني، التحليل المالي، دار النشر الجدد، عمان 1998 ص 128.

2 عامر عبد الله، التحليل والتخطيط المالي المتقدم، دار البديعة، الناشر والموزعون، الاردن، طبعة الأولى 2015 ص 160.

3 عبد الغفار الحنفي، الادارة المالية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر 2002 ص 69.

الفصل الأول: التحليل المالي باستخدام النسب والمؤشرات المالية

الشكل رقم (1-1) يوضح الجهات المستفيدة من خلال التحليل المالي.



المصدر: من إعداد الطلبة.

الفصل الأول: التحليل المالي باستخدام النسب والمؤشرات المالية

ثانياً: أهداف التحليل المالي.

من خلال دراستنا للأطراف أو الجهات المستفيدة نستنتج أهداف التحليل المالي الذي نلخصها في بعض النقاط:¹

- تقييم ربحية المؤسسة أو المشروع.
- توفير بعض المؤشرات التي تستخدم من قبل الإدارة.
- التناسق في الهيكل التمويلي ومجالات استخدامه.
- تقويم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في الأجل الطويل والقصير.
- تقييم نتائج المركز التنافسي للمؤسسة.
- تقييم نتائج المالية المحققة التي يقع فيها تحليل المالي.
- توفير المعلومات والبيانات لسياسة اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الوقت المناسب منها قرارات الاستثمار الاختيار بين وسائل التمويل وسياسة اتجاه العملاء، وتوزيع الأرباح بين تغيير رأس المال.
- تقييم جدوى الاستثمار في المؤسسة.

ثالثاً: أهمية التحليل المالي.

تتبع أهمية التحليل المالي باعتباره أداة تهتم بدراسة المالية بشكل تحليلي مفصل يوضح العلاقات بين عناصر هذه القوائم والتغيرات التي تطرأ على هذه العناصر في فترة زمنية محددة إضافة إلى توضيح حجم هذه التغير على الهيكل العام للمؤسسة وبإمكان تفصيلها في النقاط التالية:²

- دراسة الوضع المالي والحالي لشركة أو المؤسسة.
- تحديد القيمة العادلة لسعر السهم.
- تقييم كفاءة إدارة المنشأة في توظيف الأصول المتاحة لديها .
- تقييم سياسات الاقتراض لدى المؤسسة.
- تقديم ملاحظات حول الأعمال التي تقوم بها المؤسسة في الميدان المالي.
- مؤشر للمركز المالي الحقيقي للمؤسسة.
- مؤشر على مدى نجاح أو فشل إدارة المؤسسة في تحقيق الأهداف المرغوب فيها.³

1 عبد القادر شامل للتقنيات، مرجع سبق ذكره، ص 331.

2محمد قاسم حضالوة، أساسيات الإدارة المالية، دار فكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى 2011 ص 39.

3عامر عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 170 إلى 171.

الفصل الأول: التحليل المالي باستخدام النسب والمؤشرات المالية

المطلب الثالث: خصائص تقييم معايير التحليل المالي.

ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى بعض خصائصه واستخدامات التحليل المالي ومعايره.

أولاً: الخصائص ونذكر مايلي:

- أن يكون المعيار واقعياً من تنفيذه.
- أن يكون يتصف بالاستقرار النسبي بمعنى يبقى ثابتاً لا يتغير من فترة إلى أخرى.
- أن يكون المعيار واضحاً، ويتصف بالبساطة وسهولة الاستخدام وان يكون له أكثر من تفسير.

ثانياً: الاستخدام يستخدم أداة للمقارنة بين النسب الفعلية التي تظهر لدى المنشأة مما يمكن المحلل ما يلي:

- اكتشاف الانحرافات والبحث عن أسبابها .
- إعطاء نسبة أو رقم مطلق
- تفسير النسبة أو الرقم الناتج عن عملية التحليل على ضوء المعيار المستخدم في البحث عن الأسباب المؤيدة لهذه الانحرافات.

ثالثاً: معايير التحليل المالي: وتتجلى في مايلي:

1- المعايير المطلقة: وهي المعايير السائدة والمتعارف عليها في حقل التحليل المالي والتي يمكن استخدامها بغض النظر عن نوع المنشأة ونوع الصناعة والظروف السائدة وتعتبر من اضعف المعايير المستخدمة.¹

2- معايير الصناعة أو القطاع: يتم التوصل إليه من خلال متوسط الحسابي لنسب مجموعة من شركات المؤسسة التي تنتمي إلى صناعة واحدة خلال فترة زمنية واحدة ويبقى هذا المعيار من أكثر المعايير استعمالاً وحتى انه يمكن استعمال هذا المعيار بنجاح وان تكون نتائجه مقنعة ومناسبة لا بد أن تتوفر فيه خصائص الآتية:

- أن تكون شركات موضوع دراسة تابعة لصناعة واحدة.
- أن تكون شركات موضوع دراسة تابعة لحجم واحد.

¹دريد كامل آل شيب، مرجع سبق ذكره، ص 6.

الفصل الأول: التحليل المالي باستخدام النسب والمؤشرات المالية

- أن تكون شريكات موضوع دراسة في نفس نظم المحاسبية.
- أن تكون شريكات موضوع في منطقة جغرافية واحدة.

3- معايير الشريكات المماثلة:

والتي لها تاريخ طويل في السوق وإنجازاتها متعددة من قبل المتعاملين والمستثمرين والأسواق المالية.

4- المعايير الإدارية:

وتسمى بالمعايير المخططة أو المستهدفة، يصمم هذا المعيار من قبل إدارة المؤسسة والذي يبنى على أساس الموازنات التقديرية المسبقة لأنشطة المؤسسة، وهذا المعيار يصمم على الخبرات الفنية أو الخبرات السابقة للإدارة والتي تمثل مؤشر للأداء والتقييم وتحديد الانحرافات.¹

5- المعيار التاريخي:

تعتمد هذه المعايير على مجموعة من المؤشرات المالية والتاريخية لسنوات سابقة لنفس المؤسسة ومقارنتها مع النتائج الحالية فمثلا تتم مقارنة نسبة العائد على الاستثمار أو نسبة السيولة للعام الحالي وإعداد تقييمه مع السنوات السابقة وملاحظة مدى تطور هذه النسب نحو الأحسن أو نحو الأسوأ.

وهي تعبر عن مجموعة المعايير المتولدة داخل المؤسسة من قبل المحلل للمقارنة.²

1البين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية، إدارة أعمال، جامعة الحاج لخضر بباتنة 2008-2009 ص 17.

2عدنان تايه النعيمي وشركاه، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان 2007 ص 102.

الفصل الأول: التحليل المالي باستخدام النسب والمؤشرات المالية

المبحث الثاني: النسب المالية كأداة للتحليل المالي

لا تزال النسب المالية القاعدة العريضة لتطوير التحليل المالي نحو الأساليب الأكثر تقدماً في هذا المجال إلا أن الأساس في ذلك هو صياغة هذه النسب بأسلوب علمي يحقق أكبر فائدة نحو الأساليب الحديثة للتحليل المالي بحيث تقلل قدر الإمكان الجهد والوقت للوصول إلى نتائج أكثر دقة.

المطلب الأول: تعريف النسب المالية

ضمن الاستخدامات الرئيسية للتحليل المالي استخدام النسب المالية، و يمكننا تصنيف النسب المالية وفق للنشاط أو المهنة المراد تقسيمها كما يلي:¹

1-نسب السيولة: وهي نسب تقيسها القدرة على الالتزامات قصيرة الأجل وتعتبر عن قابلية المنشأة على تحويل ومجوداتها المتداولة إلى سيولة نقدية للبقاء بالتزاماتها مستحقة الأداء خلال القدرة المالية (سنة واحدة) وتستخدم مؤشرات عديدة لقياسها وأهم هذه المؤشرات:

أ- **نسبة التداول:** تسمى أيضاً بنسبة السيولة العادية، ويستفاد منها في معرفة مدى قدرة المؤسسة على الإبقاء أو سداد التزاماتها قصيرة الأجل وتعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{نسب التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{ديون قصيرة الأجل}}$$

ب- **نسب السيولة السريعة:** تعتمد هذه النسب على الأصول السريعة التحول إلى نقدية لقياس درجة السيولة التي تتمتع بها المؤسسة وتعتبر هذه النسبة مقياساً أكثر تحفظاً للسيولة من نسب التداول لاقتصارها على الأصول الأكثر سيولة، يتم حساب هذه النسبة وفقاً للعلاقة التالية:

$$\text{نسب السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{ديون قصيرة الأجل}}$$

ج- **نسب الجاهزة النقدية:** وهي نسبة تركز على أصول المتداولة ذات السيولة المالية مثل الأوراق المالية قصيرة أجل وتحسب كما يلي:

$$\text{نسب الجاهزة النقدية} = \frac{\text{القيم الجاهزة}}{\text{ديون قصيرة الأجل}}$$

1دريد كامل ال شيب، مرجع سبق ذكره، ص 88.

الفصل الأول: التحليل المالي باستخدام النسب والمؤشرات المالية

2- نسبة النشاط: وهي النسب التي تبين كفاءة المشروع سواء في تحصيل الذمم المدينة أو في استغلال موارد المشروع الاستغلال الأمثل

ا- معدل دوران الذمم المدينة: معدل دوران الذمم المدينة = المبيعات / الزبائن + أوراق القبض.

ب- متوسط فترة التحصيل: $1 / \text{معدل دوران الذمم} \times 360$.

تبين النسبتين السابقتين كفاءة الإدارة في تحصيل الذمم المدينة أو مدى سرعة إدارة المنشأة في تحويل الذمم المدينة إلى سيولة. فالنسبة الأولى تظهر متوسط عدد المرات التي يتم فيها تحويل الذمم إلى نقدية خلال السنة، والنسبة الثانية تبين عدد أيام التحصيل للذمم في المتوسط.

ج- معدل دوران المخزون: معدل دوران المخزون = تكلفة البضاعة المباعة / متوسط المخزون من البضاعة

نلاحظ انه تم استبدال المبيعات في البسط بتكلفة البضاعة والسبب في ذلك أن المخزون في المقام يتم تقييمه بسعر التكلفة وذلك فإن من الأفضل أن يكون البسط أيضا بسعر التكلفة والأفضل وهو في هذه الحالة تكون المبيعات مقيمة بسعر التكلفة إلا فإن معدل دوران المخزون سوف يختلف من منشأة إلى أخرى فقط بسبب اختلاف هامش الربحية الذي يضاف إلى التكلفة من منشأة إلى أخرى.

د - معدل دوران الأصول: معدل دوران الأصول = المبيعات / الأصول.

تستخدم الأصول الثابتة والأصول ككل لتحقيق أكبر قدر من المبيعات مقارنة بالشركات المنافسة¹.

3- نسب المديونية: تهتم الإدارة المالية في معرفة أثر استخدام المديونية في هيكل تمويل الاستثمارات ولذلك تلجأ إلى هذه المجموعة من النسب:

أ- نسبة القروض إلى مجموع الأموال الموجودة: وتسمى بنسبة الرافعة المالية تحسب بقسمة مجموع القروض وتشير هذه النسبة إلى درجة الاعتماد على مصادر التمويل المقترضة في تكوين أموال الشركة.

نسبة الرافعة المالية = القروض / الأموال (الموجودات).

1 فايز تميم، مبادئ الإدارة المالية، إثراء للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية 2011 ص 42.

الفصل الأول: التحليل المالي باستخدام النسب والمؤشرات المالية

ب- **معدل تغطية الفوائد:** يترتب على استخدام المديونية تحمل الإدارة المالية لأعباء ثابتة ممثلة بالفوائد على القروض وعليه فإن اهتمام الإدارة المالية يتركز حول تحديد مدى قدرتها في تسديد هذه الأعباء الثابتة وتغطيتها من أرباح الشركة.

$$\text{معدل تغطية الفوائد} = \text{صافي الربح قبل الفائدة} / \text{الفائدة}$$

ج- **نسبة القرض إلى حق الملكية:** يعبر حق الملكية عن مقدار الأموال التي جهزها ملاك للشركة ولذلك فهي تمثل حد الأمان الذي يتمتع به الدائنون عند إقراضهم للشركة، إذ تعرض أصحاب الملكية إلى فقدان أموالهم قبل أن يتعرض أصحاب القروض إلى ذلك.

$$\text{نسبة القرض إلى حق الملكية} = \text{مجموع القروض} / \text{حق الملكية.}$$

4- **نسبة الربحية¹:** هي تلك النسبة التي تقيس نتيجة أعمال المشروع وكفاءة السياسات والقرارات الاستثمارية المتخذة من الإدارة العليا وقدرتها على تحقيق الربح وتتم بهذه النسب الإدارة لكي تحكم على مدى نجاحها في تطبيق السياسات المخطط لها وكفاءتها في استخدام الموارد المتاحة. وهناك العديد من المؤشرات التي تقيس من خلالها ربحية المشروع وهي كالتالي:

أ- **نسبة هامش الربح على المبيعات:** تظهر مقدار الأرباح التي تحققت مقابل كل وحدة من صافي المبيعات ويتم حسابها على النحو التالي:

$$\text{نسبة هامش الربح على المبيعات} = \text{صافي الدخل} / \text{المبيعات.}$$

ب- **هامش ربح العمليات:** يتم احتساب ربح المنشأة على أساس الربح من العمليات الأساسية أي من نشاطات الشركة التشغيلية التي تقوم بها المنشأة بحيث لا يشمل الربح أي إيرادات أخرى غير عادية. يتم احتساب هذه النسبة على النحو التالي:

$$\text{هامش الربح العمليات} = \text{صافي ربح العمليات} / \text{صافي المبيعات.}$$

1 دريد كامل آل شيب، مقدمة في الإدارة المالية، مرجع سبق ذكره ص 105.

الفصل الأول: التحليل المالي باستخدام النسب والمؤشرات المالية

ج- العائد على مجموع الأصول المستثمرة: يقيس مدى فعالية مجموع الأصول والذي يعتمد إلى حد كبير على مقدار الأرباح التي تحققت من تلك الأصول ويتم حساب هذا العائد على النحو التالي:

العائد على إجمالي الأصول = صافي الربح بعد الفوائد والضرائب / إجمالي الأصول

د- العائد على حقوق الملكية: تقيس هذه النسبة صافي الربح إلى إجمالي حقوق الملكية وتوضح الأرباح

الصافية مقابل كل دينار من الأموال المستثمرة من قبل ملاك المشروع.

العائد على حقوق الملكية = صافي الربح بعد الفوائد والضرائب / حقوق الملكية.

المطلب الثاني: أهمية النسب المالية

من خلال مفهوم النسب المالية نستخلص أنها تلعب دورا مهما في تشخيص الحالة المالية للمؤسسة وذلك من خلال مايلي:¹

- تقدم لنا معلومات وإيضاحات حول فعالية المؤسسة وتوازن المالي.
- تمكن من متابعة تطورات المؤسسة لفترات متعددة.
- متابعة الوضعية المالية للمؤسسة والسماح للمسيرين باتخاذ قرارات التسيير.
- تمكن من معرفة إمكانية المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها .
- تحديد مدى استطاعة المؤسسة على تسديد التزاماتها الطويلة.
- تساعد على اتخاذ القرارات السليمة والرقابة.²

والملاحظ أن التوفيقات العديدة للعلاقات الكسرية التي يمكن إيجادها تعني انه يمكن حساب عدد كبير من النسب المالية. لهذا فإنه من المعتاد القيام باختيار عدد محدد منها حسب المعطيات المتوفرة من جهة وحسب الغرض من التحليل من جهة أخرى.

1محمد مطر، التحليل المالي والأساليب والأدوات والاستخدامات، معهد الدراسات المصرفية، عمان، الأردن 1997 ص 37.

2البيمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره ص 38.

الفصل الأول: التحليل المالي باستخدام النسب والمؤشرات المالية

فالتحليل المالي بواسطة النسب يفترض بعض القواعد لنجاح عملية التحليل و هي:

- اختيار النسب المتجانسة: أي أن النسب ذات الطبيعة المتقاربة يتم تحديدها بسهولة ومقارنتها بشكل عقلائي انطلاقا من محتواها وقيمتها.
- اختيار نسب مستقلة.
- اختيار نسب معبرة تستجيب لأهداف التحليل المالي.
- وعلى الرغم من هذا إلا أنه يجب استعمالها بحذر شديد لأن التحليل بواسطة النسب المالية ليس إلا مرحلة أولية فهي لا تعطي للمسیر إلا جزء من المعلومة التي هو في حاجة إليها من أجل اتخاذ القرار.¹
- تهتم غالبية المنشآت والإدارات المالية والمكاتب الاستشارية والمحاسبون القانونيون بالنسب المالية باعتبارها إحدى أدوات قياس الأداء و الظروف المالية للمنشآت في وقت ما أو من خلال سنة مالية ما. لكونها عبارة عن مقاييس كمية للحكم على الوحدات الداخلية وكذلك للحكم على الأداء دون الحاجة إلى تقديم بعض التفاصيل المالية.²
- الكشف عن مواطن القوة والضعف للمؤسسة.
- قياس الفعالية التي تحصل عليها المؤسسة باستغلالها لمختلف موجداتها لتحقيق الربحية.

PATRICE VIZZAVON, gestion financière. 9eme édition, Alger Berti, édition. 2004 p 49.1

2 حليلة خليل الجرجاوي، دور التحليل المالي للمعلومات المالية المنشورة في القوائم المالية للتنبؤ بأسعار الاسهم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية، غزة 2008-2009 ص 58.

الفصل الأول: التحليل المالي باستخدام النسب والمؤشرات المالية

المطلب الثالث: مزايا وحدود استخدام النسب المالية

أولاً: حدود استخدام النسب المالية.

يستخدم المحلل المالي النسب كأدوات للحكم على منشأة ما. ولكن يجب أن يكون حذر في ذلك حيث أن طبيعة البيانات التي تستخرج منها هذه النسب تحد من فاعلية هذه النسب ويمكن حصر أهم مسببات هذا القصور في العوامل الآتية:¹

أ- **صعوبة عمل المقارنة:** فالمحلل المالي يجد صعوبة في المقارنة بين نسبة الشركة التي عليها مع شركات أخرى مماثلة نظراً لاختلاف الأساليب في حساب النسب المالية، مثال ذلك اختلاف طرق تقييم المخزون السلعي منذ تتبع منشأة ما طريقة الوارد أولاً الصادر أولاً وتتبع منشأة أخرى طريقة الوارد أخيراً الصادر أولاً وقيمة المخزون في كل طريقة مختلف عن الأخرى ونفس الشيء يقال بالنسبة للاختلاف في احتساب استهلاك الأصول الثابتة حيث أن هناك طرق عديدة لاحتساب الاستهلاك وكل طريقة تعطي قيمة مختلفة.

ب- **اختلاف المفاهيم المالية:** هناك اختلاف في الرأي حول بعض المفاهيم لدى المحاسبين والمحللين الماليين. فالاختلاف واضح فيما يتعلق بحقوق الملكية، والموجودات والأرباح وغيرها وقد تستخدم تلك المفاهيم لتعني أشياء مختلفة حسب ما تتبعه كل منشأة وبالتالي ينتج عن ذلك اختلافات جوهرية في النسب المالية ذاتها.

ج- **كما انه قرض ثبات وحدة النقد:** يجعل البيانات المالية المعدة في فترات تسودها معدلات تضخم مرتفعة مظلمة في تعبيرها عن حقيقة أداء المنشأة وهذا ما يقصد النسب المالية المشتقة من تلك البيانات مدلولها بالتالي مدى صلاحيتها كأداة لتقييم الأداء الحالي للمنشأة أو اتجاهاته المستقبلية.

د- **تشتق النسب المالية من البيانات المحاسبية:** تعبر عن لحظة زمنية معينة كما هو الحال في قائمة المركز المالي. والتي يشار إليها عادة بتاريخ الميزانية. فإذا ما أخذنا في الاعتبار حقيقة الطبيعة الديناميكية لنشاط المنشأة وحقيقة كونه نشاطاً مستمراً لذا يصبح من الصعب الركون إلى النسب للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية لأنشطة المنشأة.

1 عامر عبد الله، التحليل المالي والتخطيط المالي المتقدم، مرجع سبق ذكره، ص 220.

الفصل الأول: التحليل المالي باستخدام النسب والمؤشرات المالية

- بالرغم من كون النسب المالية أساسا في التحليل المالي إلا إن هناك كثير من النقاط الضعف فيها وأهمها:¹
- 1- النسب المالية عبارة عن علاقات بين بنود الميزانية وبنود قائمة الدخل أي يوم أفعال القوائم المالية ولذلك فالأ تظهر التغيرات التي تحدث أو التي حدثت خلال السنة أو على مر السنين بل الأرصدة في يوم تنظيم الميزانية فقط.
 - 2- بعض النسب تعالج في شكل إجماليات وغالبا ما تكون مضللة. لان هذه الإجماليات تختلف في نوعيتها وتاريخ استحقاقها كنسبة التداول مثلا فهي تشمل إجماليات الأصول المتداولة والخصوم المتداولة.
 - 3- تؤثر المعالجة المحاسبية لأي بند من بنود الميزانية على نتيجة التحليل فيها قد يعتبرها أصلا متداولا. يعتبره البعض الآخر أصلا شبه ثابت وبالتالي قد تصل إلى نتيجتين مختلفتين تماما من ميزانية واحدة. مثل الأصول المتداولة والاستثمارات والأصول والأخرى التي تظهر في الميزانية.
 - 4- المعالجة المحاسبية لأي بند يؤثر على الأرباح والخسائر من الممكن أن تغير النتائج كما يحدث في تغير معدلات الإهلاك أو تقويم المخزون مما يترك على ذلك من تأثير على مستوى الأرباح.
 - 5- لا تكون النسب المالية ذات فائدة إلا إذا قرنت بنسب معيارت حيث تساعد الأخيرة في تقييم الأداء المالي للمنشأة و تحديد مركزها المالي.
 - 6- يتم التحليل على أساس البيانات الدفترية ولكن الأهم هو التحليل على أساس الفرصة البديلة باعتبارها جوهر القرار الاقتصادي الرشيد.
 - 7- تعد القوائم المالية على أساس ثبات قيمة النقود والتحليل على أساس هذه الفرضية يعتبر مظللا خاصة في ظروف عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي في المجتمع وتدهور قيمة النقود.

¹ منير شاكر محمد، التحليل المالي مدخل صناعة القرار، مرجع سبق ذكره، ص 85.

الفصل الأول: التحليل المالي باستخدام النسب والمؤشرات المالية

ثانيا: المزايا

نلخصها فيما يلي:¹

- تقيس العوائد الاقتصادية الحقيقية لإجمالي لرأس المال المستثمر.
- تعترف بتكلفة رأس المال المملوك أو المقترض.
- ترتبط بصورة وثيقة بالقيمة وبحملة الأسهم.
- تؤدي هذه المؤشرات إلى تطابق أهداف المؤسسة مع أهداف المسيرين وحملة الأسهم.
- إمكانية حسابها ببساطة و يسر.²
- نتائجها تعرض بصورة كمية قابلة للفهم والتفسير والمقارنة.
- تقدم وتكشف بيانات ومعلومات لا تقدمها القوائم المالية الأخرى.
- القدرة التنبؤية للنسب بحيث يمكن استخدام قيمة النسبة كمؤشر مسبق على احتمال مرور المؤسسة بإحداث معينة مستقبلا بصورة تستوجب اتخاذ إجراءات وقائية.
- تفسير و تقييم القوائم المالية لإغراض الاستثمار والاقتراض.
- قدرة بعض النسب على الاحتفاظ بالحد الأقصى من المعلومات التي تتوفر في نسب أخرى بحيث يمكن الاستعانة بالنسبة الواحدة والاستغناء على نسب عديدة عند تقييم مجال محدد الأداء.

1 باشو فاطمة الزهراء، دور التشخيص المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وجباية، جامعة ابن خلدون تيارت 2015-2014 ص 67.

2 هيثم محمد الزغبى، الادارة والتحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص 223.

الفصل الأول: التحليل المالي باستخدام النسب والمؤشرات المالية

المبحث الثالث: استخدامات المؤشرات المالية

إن مؤشرات التوازن المالي هي من أهم الأدوات التي يستعين بها المحلل المالي لمعرفة الحالة المالية للمؤسسة فالمقصود بالتوازن المالي هو مقدرة المؤسسة على التسيير بشكل عادي وفي نفس الوقت التوفيق ما بين استحقاقية الخصوم وسيولة الأصول أي أن الخصوم التي ستتحقق بعد فترة طويلة لا بد أن تقابلها الأصول التي تستغرق مدة طويلة أيضا للتحويل إلى سيولة والخصوم التي تستحق بعد فترة قصيرة تقابلها الأصول التي تتحول إلى سيولة في مدة قصيرة أيضا وسوف نوضح هذه المؤشرات في المطالب الآتية :

المطلب الأول: رأس المال العامل

1- تعريف رأس المال العامل: من أهم التعاريف التي حضي بها رأس المال العامل نذكر ما يلي:

- رأس المال العامل هو جزء الأموال الدائمة الموجهة لتمويل دورة الاستغلال. وبالتالي فهو يبين قدرة المؤسسة على تمويل الأصول المتداولة عن طريق الأموال الدائمة.¹
- رأس المال هو الهامش أو الفائض من الأموال الدائمة التي يزيد عن تمويلها للأصول الثابتة.²
- رأس المال العامل يكون هامش الأمان للمؤسسة فهو الجزء من الأموال الدائمة الذي يمول الأصول المتداولة.³
- رأس المال العامل هو الفرق بين الموجودات المتداولة و المطلوبات المتداولة.
- ويحسب رأس المال العامل وفق علاقتين:
 - من أعلى الميزانية (في الأجل الطويل) = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة.
 - من أسفل الميزانية (في الأجل القصير) =⁴ الأصول المتداولة - الديون قصيرة الأجل.

1Kamal hamedi le diagnostic f financier .es Salam édition Alger 2001 page 78.

2ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير والتحليل المالي، دار المحمدية العامة، الجزائر 1999 ص 66.

3 JOSETTE PEYRER, gestion financier, depote légale, paris, 1990 page 44.

4مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1996 ص 39.

الفصل الأول: التحليل المالي باستخدام النسب والمؤشرات المالية

2- أنواع رأس المال العامل: وتمثل فيما يلي:

- رأس المال العامل الخاص: وهو المقدار المتبقي من الأموال الخاصة بعد تمويل الأصول الثابتة ويحسب بإحدى العلاقتين التاليتين:
 - رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة.
 - رأس المال الخاص = الأصول المتداولة - مجموع الديون.
- رأس المال العامل الصافي (الدائم)¹: يمكن تعريفه على انه الفرق بين الأصول المتداولة والديون قصيرة الأجل وغالبا ما يكون رقما موجبا ويعتبر مقياسا للسيولة ويحسب وفقا للعلاقة التالية:
 - رأس المال العامل الصافي = الأصول المتداولة - ديون قصيرة الأجل.
- رأس المال العامل الإجمالي: يقصد به مجموع عناصر الأصول التي يتكفل بها النشاط الاستغلالي للمؤسسة وهو مجموعة الأصول التي تدور في مدة سنة أو أقل وهي تشمل مجموع الأصول المتداولة من محزونات (قيم الاستغلال) حقوق القيم القابلة للتحقيق (قيم جاهزة) و منه يحسب وفق للعلاقة التالية:
 - رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة أو = قيم الاستغلال + قيم قابلة للتحقيق + قيم جاهزة.
- رأس المال العامل الأجنبي: يبين قيمة الموارد المالية الأجنبية في المؤسسة والمتمثلة في إجمالي الديون. وهنا لا تنظر إلى الديون بالمفهوم السلبي لها بل كمواد ضرورية لتنشيط عملية الاستغلال وتحسب وفق للعلاقة التالية:
 - رأس المال العامل الأجنبي = رأس المال العامل الإجمالي - رأس المال العامل الخاص
 - أو = مجموع الديون

3- أهمية رأس المال العامل: يعتبر رأس المال العامل كهامش أمان مالي، يمكن للمؤسسة من تحقيق التوازن المالي كما أن رأس المال العامل الموجب يساعد على إعطاء حكم ملائم على الحالة الاقتصادية والمالية للمؤسسة من جهة ومواجهة مختلف الأخطاء المحتملة المتعلقة بتحقيق العناصر الدمية أقل من سنة.

¹ بن مالك عمار، المنهج الحديث للتحليل المالي في تقييم الأداء، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة مالية، جامعة منشوري قسنطينة 2011 ص 83.

الفصل الأول: التحليل المالي باستخدام النسب والمؤشرات المالية

من جهة أخرى، هذا وبالرغم من أنه يعد مؤشر أساسي في تحليل وتقييم التوازن المالي. إلا أن هناك بعض الانتقادات الموجهة له بالنسبة للحساب الحركي لرأس المال يجب معرفة ماذا سيحصل في حالة تناقص أو توقف نشاط المؤسسة للاستغلال كما انه لا بد من معرفة كيف يصبح رأس مال العامل في حالة تحويل جزء من الديون الطويلة و المتوسطة الأجل إلى خصوم مستحقة التسديد ففي حالة مماثلة يصبح من الضروري معرفة بدقة تاريخ تسديد الديون الطويلة ومتوسطة الأجل لان كل تسديد من هذا النوع من الديون يؤثر على مستوى رأس مال العامل.¹

المطلب الثاني: احتياجات رأس المال العامل

1-تعريف احتياجات رأس المال العامل.

يرتبط احتياج من رأس المال العامل ارتباطا شديدا بدورة الاستغلال.لذا يصعب إدراك مفهومه إلا باستعراض هذه الأخيرة، تتمثل دورة الاستغلال في الفترة الزمنية التي تنحصر بين لحظة عملية شراء المواد الضرورية لسير النشاط ولحظة تحصيل المؤسسة نقدا ماها من حقوق على عملائها وأثناء هذه الفترة تقوم المؤسسة بمجموعة من الأنشطة هي التخزين، الإنتاج، البيع، الفترة الزمنية المنحصرة بين لحظة الشراء ولحظة التحصيل النقدي تمثل احتياج التمويل أو احتياج الاستغلال الذي قد يطول أو يقصر وهذا حسب طبيعة نشاط المؤسسة.²

أما الفترة الزمنية التي تنحصر بين لحظة شراء المواد ولحظة تسديد ديون الموردون تمثل موارد التمويل أو مواد الاستغلال ومقارنة الموردين يكشف لنا احتياج المؤسسة للرأس المال العامل أم لا.

يمثل احتياج رأس المال العامل في الجزء من احتياج التمويل الناتج عن الأصول المتداولة باستثناء القيم الجاهزة (المخزون القيم محققة) غير مغطى بالديون قصيرة الأجل (موارد الدورة) ويضم هذا الاحتياج عنصريين هما احتياج رأس المال العامل للاستغلال واحتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال. النوع الأول مرتبط بالنشاط الاستغلالي للمؤسسة أي يرتبط مباشرة بالنشاط العادي إما النوع الثاني فهو استثنائي غير متكرر لا يرتبط بالنشاط العادي للمؤسسة.

1 خميسي فتيحة، التسيير والمالية التسيير المالي للمؤسسة، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر 2010 ص 72.

2 حنفي عبد الغفار، الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية 1989 ص 120 .

الفصل الأول: التحليل المالي باستخدام النسب والمؤشرات المالية

وبعلاقة رياضية يمكن التعبير عن الاحتياج من رأس المال العامل كما يلي:

احتياج رأس المال العامل = احتياج رأس المال العامل للاستغلال + احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال.
كما يمكن تحديد الاحتياج بوحدات نقدية يمكن تحديده أيضا بوحدات الزمن (الأيام) ويتم هذا بالتعبير عن الأنشطة بالزمن وذلك كما يلي:¹

- س = هي مدة التخزين والإنتاج والتي تنحصر بين لحظة الشراء ولحظة البيع.

- ص = هي مدة تسديد العملاء.

- ع = هي مدة تسديد ديون الموردون.

إذن: ا.ر.م.ع. = س + ص - ع

2- خصائص احتياج رأس المال العامل.

إن قيمة احتياجات رأس المال العامل غير ثابتة لأنها ناتجة عن حركة المخزون وحركة الحقوق من جهة وحركة الديون قصيرة الأجل من جهة أخرى كما قلنا سابقا فإن احتياجات رأس المال العامل يتكون من مصاريف وموارد الدورة فالاستخدامات الدورة هي عبارة عن مجموع الاحتياجات التي تحتاجها المؤسسة في الدورة الإنتاجية حيث ترتبط هذه الاحتياجات بسرعة دوران بعض عناصر الأصول المتداولة والمتمثلة في:

- سرعة دوران المخزون.

- مصاريف المخزون.

- مصاريف القيم القابلة للتحقيق.

- تحليل مكونات المخزون.

إن الاستمرارية في احتياجات رأس المال العامل يعبر عن تطور مؤشر نشاط المؤسسة المتمثلة في

رقم الأعمال وحجم الإنتاج.

1 حنفي عبد الغفار، الإدارة المالية، مرجع سبق ذكره، ص 120 .

الفصل الأول: التحليل المالي باستخدام النسب والمؤشرات المالية

3- طريقة حساب رأس المال العامل: يمكن حساب رأس المال العامل من خلال طريقتين:

طريقة دراسة الميزانية وطريقة رأس المال العامل المعياري أو كما يسميها البعض طريقة الخبراء المحاسبين بفرنسا.

أ- طريقة دراسة الميزانية: في هذه الطريقة يتمثل احتياج رأس المال العامل في الفرق بين الأصول المتداولة عدا الخزينة والديون قصيرة الأجل عدا السلفات المصرفية.¹

نلاحظ أن الخزينة لم تأخذ بعين الاعتبار وهذا لعدم الإمكان اعتبارها احتياجا للدورة، وكذلك السلفات المصرفية و هذا لطبيعتها لأنها في الغالب تكون في شكل ديون سائلة لفترة قصيرة جدا تمنح المؤسسة في آخر الدورة للسنوات.

احتياج رأس المال العامل = احتياجات الدورة - موارد الدورة.

إ . ر . م . ع = (قيم الاستغلال + قيم محققة) - (الديون قصيرة الأجل - السلفات المصرفية).

إذا كان الفارق موجب يدل على أن احتياجات التمويل لم تغط كلية بموارد الدورة بالتالي فالمؤسسة بحاجة إلى رأس المال عامل للتمويل احتياجاتها.

إما في حالة الفرق السالب فهذا يعني أن جميع احتياجات التمويل مغطاة بموارد الدورة و بالتالي فالمؤسسة ليست بحاجة إلى موارد التمويل بل يجب على المؤسسة أن تفكر في استغلال الفائض في الاستثمار لرفع مردوديتها.²

ب- طريقة رأس المال العامل المعياري: وضعت هذه الطريقة من طرف خبراء المحاسبية بفرنسا تسمى أيضا بالطريقة المعيارية حيث تقدم هذه الطريقة نتائج أدق من نتائج طريقة دراسة الميزانية والأساس الذي تبني عليه هذه الطريقة هو وجود فوارق زمنية بين التدفقات الداخلية والتدفقات الخارجية من النقدية وليس كل تدفق له علاقة مع عناصر احتياج رأس مال العامل وتتمثل هذه العناصر بصفة عامة في البضاعة، المواد الأولية، المنتجات التامة، المنتجات نصف مصنعة، العملاء، أوراق القبض، الموردون، وأوراق الدفع.

1 ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 25.

2 حنفي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 132.

الفصل الأول: التحليل المالي باستخدام النسب والمؤشرات المالية

المطلب الثالث: الخزينة

1- تعريف الخزينة: يمكن تعريف الخزينة المؤسسة على أنها مجموع الأموال التي تكون تحت تصرفها خلال دورة الاستغلال، وتشمل صافي القيم الجاهزة أي ما تستطيع التصرف فيه فعلا من مبالغ سائلة.¹

- الخزينة هي مجموع الأموال الجاهزة التي توجد تحت تصرف المؤسسة لمدة دورة استغلالية أي مجموع الأموال السائلة التي تستطيع المؤسسة استخدامها فورا فالخزينة هي على درجة كبيرة من الأهمية لأنها تعبر عن وجود توازن مالي للمؤسسة.

- تعرف الخزينة على أنها الفرق بين الأصول ذات السيولة الفورية والديون ذات الاستحقاقية الحالية أي أن كل عنصر من الأصول سيتحول إلى سيولة فهو عنصر إيجابي في الخزينة و أي عنصر من الديون بلغ تاريخ استحقاقه فهو يمثل عنصر سلبي لها.

حسب التعريف فان الأصول ذات السيولة الفورية في الميزانية المالية تتمثل في القيم الجاهزة إما الديون ذات الاستحقاقية الحالية فتتمثل في السلطات المصرفية.²

و تحسب الخزينة وفقا للعلاقة التالية:

الخبزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس مال العامل.

= القيم الجاهزة - التسبيقات البنكية.

2- الحالات الممكنة للخبزينة.³

من خلال مقارنة رأس المال العامل مع احتياجات رأس المال العامل ينتج لدينا ثلاث حالات

للخبزينة وهي:

1 زغيب مليكة، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر بدون سنة نشر، ص 53.

2 بوعلام بوشاشي، المنير في التحليل المالي و تحليل الاستغلال، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر 1997 ص 110.

3 مراد حمزة رجي احمد، دور التحليل المالي في إبراز المركز المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، ادارة اعمال، الجزائر 2010 - 2011 ص 54.

الفصل الأول: التحليل المالي باستخدام النسب والمؤشرات المالية

أ- **الخزينة الموجبة:** أي أن رأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل ففي هذه الحالة المؤسسة قامت بتجميد جزء من أموالها لتغطية رأس المال العامل مما يطرح عليها مشكلة الربحية أي تكلفة الفرصة الضائعة لهذا وجب عليها معالجة الوضعية عن طريق شراء مواد أولية وتقديم تسهيلات للزبائن.

ب- **الخزينة سالبة:** في هذه الحالة يكون رأس المال العامل أقل من الاحتياج في رأس المال العامل وهنا تكون المؤسسة بحاجة إلى موارد مالية لتغطية الاحتياجات المتزايدة من أجل استمرار النشاط.

ج- **الخزينة معدومة:** أي أن رأس المال العامل يساوي احتياجات رأس المال العامل، وهذا يعني أن المؤسسة أمام خزينة مثلى والوصول إلى هذه الوضعية يتطلب الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة وفق الإمكانيات المتاحة عن طريق تفادي مشكل عدم التسديد وبالتالي التحكم في السيولة.

3- حالات أزمة الخزينة والحلول المقترحة لمواجهتها.¹

أ- خسائر مستمرة أدت إلى تدهور الأموال الخاصة و قد أدت إلى خسائر المتتالية إلى تقليص فائض رأس المال العامل و يكون الحل هنا بواسطة ما يلي:

- تحقيق مرودية كافية.

- إعادة تأسيس الأموال الخاصة.

ب- خطأ في سيولة التمويل وتكون هذه الحالة ناتجة عن استثمارات جديدة بدون الزيادة في الأموال الدائمة ولهذا فان رأس المال العامل الذي كان كافيا ويفوق احتياجات رأس المال العامل بتدهور فجأة ويكون الحل من خلال:

- زيادة الأموال الخاصة أو الديون المتوسطة والطويلة الأجل.

- بيع الاستثمارات.

ج- ارتفاع سريع في احتياجات رأس المال العامل مقارنة برأس المال العامل وهنا يكون الارتفاع لرأس المال العامل فقط بواسطة الأموال الخاصة ارتفاع سريع في النشاط بفضل منتج جيد وبيع بطريقة جيدة، مما يساهم في تعزيز رأس المال العامل و الحل هنا من خلال:

¹زغيب مليكة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

الفصل الأول: التحليل المالي باستخدام النسب والمؤشرات المالية

- تخفيض احتياجات رأس المال العامل.
 - زيادة الأسعار.
 - تقليص مهلة الزبائن.
 - محاولة تمديد مهلة تسديد الموردين.
- د- ارتفاع كبير ومفاجئ في احتياجات الاستغلال أو أن المؤسسة تواجه صعوبات في بيع منتجها الأمر الذي أدى إلى:
- ارتفاع في المخزون.
 - تمديد مهلة ائتمان الزبائن لإقناعهم بشراء.
- والحل هنا يكون ب:
- محاولة تقليص مدة التخزين والزبائن
- هـ- انخفاض في النشاط وهو مترامن مع خسائر مستمرة.
- إن انخفاض في النشاط أدى إلى انخفاض رأس المال العامل وكذا إلى تحقيق خسائر وبالتالي تدهور الأموال الخاصة.
- ويكون الحل هنا:
- تحقيق مردودية كافية.
 - إعادة تأسيس الأموال الخاصة.
 - تخفيض احتياجات رأس المال العامل بالموازات مع تخفيض النشاط.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تمكنا من معرفة التحليل المالي بحيث تطرقنا إلى عرض مختلف مفاهيمه وأنواعه ودوره في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية وبيننا أهدافه وبعض الجهات المستفيدة منه وكذلك توصلنا إلى أهم تقنياته التي تستفيد منها المؤسسة لتحقيق أهدافها والمتمثلة في النسب والمؤشرات المالية التي تستخدم في تحليل المركز المالي للمؤسسة مما يدعو الكثير إلى المبالغة في أهميتها للدلالة على مركز المالي والنقدي والائتماني للمشروع، وبالتالي فإن للتحليل المالي دور كبير في تقييم الأداء المالي حسب النظام المحاسبي المالي للمؤسسة الاقتصادية وتشخيص حالتها مالية. وعليه فإن المحلل المالي يهتم بمعرفة المكانة المالية للمؤسسة من خلال تحديد درجة استقلاليتها أو تبعيتها وكذلك الأخطار المالية التي تهددها ولذلك تتم دراسة نسب مردودية وسيولة وربحية ورأس المال عامل واحتياجات رأس المال والخزينة.

الفصل الثاني:

دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الخيار الاستراتيجي

المبحث الأول: ماهية الخيار الاستراتيجي

المبحث الثاني: تصنيفات الخيار الاستراتيجي

المبحث الثالث: اثر أدوات التحليل المالي في إعداد الإستراتيجية

الفصل الثاني: دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الخيار الاستراتيجي

تمهيد:

تسعى المؤسسة للحصول على الأموال اللازمة من أجل تسيير عملياتها وتوسع أنشطتها وبالتالي عليها أن تختار بين اثنين من البدائل التمويلية إما اللجوء للاقتراض أو عن طريق التمويل الذاتي ويعتبر هذا أحد القرارات المهمة وذات الصلة الوثيقة بأهداف المؤسسة.

إن أهم الأسباب التي تلعب دورا هاما في تحقيق نجاح المؤسسات والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة هو الاعتماد الخيارات الإستراتيجية المناسبة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمامها وهكذا فالخيار الاستراتيجي هو وسيلة تحول المؤسسة من وضعها التنافسي الحالي إلى وضع أفضل.

كما يعتبر التحليل المالي ضرورة قصوى للتخطيط المالي السليم والذي ازدادت أهميته في ظل تعقد وتوسع أنشطة المؤسسات الاقتصادية، حيث أصبح لزاما على المدير المالي التعرف على المركز المالي للمؤسسة قبل التفكير في وضع خطط مستقبلية، ونتيجة للتطورات الاقتصادية لم تعد النتائج التي تظهرها القوائم المالية الختامية للمؤسسات قادرة على تقديم صورة متكاملة عن النشاط دون تعزيزها بأداة أو أكثر من أدوات التحليل المالي.

إذ يعتبر هذا الأخير من أهم القرارات في سبيل اختيار الإستراتيجية المناسبة ومن بينها القرارات المالية نظرا لها يحوزها الجانب المالي من أهمية داخل المؤسسة ولضمان هذا يجب تكوين نظرة جديدة إستراتيجية على كل مستويات التسيير.

الفصل الثاني: دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الخيار الاستراتيجي

المبحث الأول: ماهية الخيار الاستراتيجي

يعد الاختيار الاستراتيجي من أهم الأدوات الرئيسية التي تساعد المدير الاستراتيجي على اختيار الإستراتيجية التي تلائم رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية لأن رسالة المنظمة هي السبب الحقيقي لوجود المؤسسة، ما إنهما تساهم في عملية اتخاذ القرارات، وتسهيل تعامل الأطراف الخارجية والداخلية مع المنظمة.

المطلب الأول: تعريف الخيار الاستراتيجي

تباينت وتعددت آراء الباحثين في إعطاء مفهوم للخيار الاستراتيجي، إلا أنهم اتفقوا على أنه يمثل قلب عملية الصياغة الإستراتيجية في تحقيق أهدافها وطموحاتها ويرضي كافة الأطراف المرتبطة بها.

قبل تحديد مفهوم الخيار الاستراتيجي نشير إلى أن الإستراتيجية هي ذلك الخيار الذي يتم اختياره ضمن البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة ضمن ما تملكه من مواد وقدرات بشرية وظروف البيئة الخارجية من فرص وتهديدات.

ويتضح مما سبق، أن الإستراتيجية في جوهرها هي مجموعة من القرارات التي تتعلق بتحديد أهداف بعيدة المدى، ووسائل تحقيقها وتخصيص الموارد اللازمة لذلك يتم اتخاذها واختيار أفضلها بشكل يخلق التكامل بين أجزاء المؤسسة ويعمل على تضافر جهودها وتعاون عناصرها مما يساعد على إحداث التفاعل الإيجابي بين المنظمة وبين بيئتها مبرين حاضرها ومستقبلها، بحيث تسير ككل بشكل متكامل وفق الوجهة التي تتحقق أهدافها من خلالها.¹

فالخيار الاستراتيجي: هو عبارة عن عملية تقييم المميزات والعيوب للبدائل الإستراتيجية الذي سبق تحديدها، فإنه يصبح من اللازم القيام باختيار بديل معين حتى يتحول إلى التنفيذ وفي ضوء يناقش الاختيار الاستراتيجي.

فانه ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المؤسسة والقادر على تحقيق أهدافها من جهة نظر صانعي القرار والمؤشرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن تنفيذ بنجاح.

1 يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، دمشق بدون طبعة 1999 ص 191-192.

الفصل الثاني: دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الخيار الاستراتيجي

ويعرف بأنه جوهر الإدارة الإستراتيجية ويتعلق بالقرارات التي تختص بمستقبل منظمة ما. والطريقة التي تحتاجها في الاستجابة لكثير من الضغوط والتأثيرات التي تم التوصل لها في التحليل الاستراتيجي. إن الخيار الاستراتيجي هو مفتاح تحقيق المؤسسة فهو الخيار الأساسي الذي تتبناه المؤسسة والذي يضمن نجاحها المستقبلي.¹

وهناك العديد من المدخل التي حاولت أن تعطي تعريفاً محدداً للخيار الاستراتيجي.

- **مدخل اتخاذ القرار:** يعرف الخيار الاستراتيجي وفقاً لهذا المدخل على أنه ذلك القرار الذي تم اختياره من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية، والذي يمثل أفضل للوصول إلى الأهداف المرجوة.
- **مدخل اتخاذ السياسي:** وفقاً لهذا المدخل فإن الخيار الاستراتيجي هو الهدف النهائي المتفق عليه من مجموعة أو جماعات التحالف المسيطرة والنابع من تفاعل عناصر القوى الإيديولوجية، وإدراك الطموحات، والقيم لهذه المجموعة مع البيئة كأساس لتحديد المسارات الإستراتيجية للمؤسسة.²
- **مدخل التشخيص الاستراتيجي:** يرى هذا المدخل إن الخيار الاستراتيجي هو حالة الناجمة عن مقابلة نقاط القوة والضعف الداخلية من ناحية والفرص والتهديدات الخارجية من ناحية أخرى.³

المطلب الثاني: العوامل المحددة للخيار الاستراتيجي

لا بد من الإشارة إلى أن هناك تباين في تصنيف هذه العوامل التي لا تؤثر على تحديد الإستراتيجية، فقسم منهم يشير إلى مجمل التغيرات الخارجية كالاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتنافسية يضاف إليها المتغيرات الداخلية أيضاً كالتوجهات المدراء وقرارات العاملين وكفاءتهم وكفاءة الأهداف، كلها تعتبر محددات رئيسية لعملية الخيار الاستراتيجي.

1 طاهر محسن ومنصور الغالي، مرجع سبق ذكره ص 401.

2 الملتقى الوطني حول تحليل المالي للمؤسسات الاقتصادية، بجامعة الشريف مساعدي سوق أهراس يومي 22 23 ماي، الأستاذ بن خديجة منصف محور السابع .

3ثائر شاكر محمود الهيتي وآخرون، التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية، دار للنشر والتوزيع الوراق، الطبعة الأولى 2014 ص34.

الفصل الثاني: دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الخيار الاستراتيجي

1- العوامل الخارجية: يجب مراعاة ما أظهرت عليه نتائج الدراسات البيئية الخارجية سواء كان ذلك يخص البيئة العامة أو البيئة الداخلية بحيث تقف المؤسسة على النقاط التي تمثل فرصاً أمامها، بحيث انتهزها استثمارها بالتكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تتبع بها، كما تقف على نقاط التي تمثل مخاطر ومعوقات أمامها فتجنبها و تقلل من أثارها.¹

2- العوامل الداخلية: تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الايجابية أو التقليل من أثارها السلبية ومن ابرز هذه العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار البدائل.²

- الأهداف:

إن الأهداف التي تسعى المؤسسة لانجازها و التي سبق تحديدها من قبل المنظمة تشكل الخطوات الأولى ولصياغة الإستراتيجية المناسبة سواء كانت هذه الأهداف عامة أو فرعية أو تشغيلية، وذلك بمراعاة الترابط والتنسيق الملائم بين هذه الأهداف، ومعالجة ما قد يكون من تعارض أو تلغية أو تحجم دوره.

- القيود الخاصة بالنواحي القوة والضعف:

عند دراسة البدائل الإستراتيجية يجب على المنظمة مراعاة نتائج الدراسات بتحليل موقفها الداخلي بجميع أبعاده الإنتاجية والتسويقية والتمويلية، وما يخص القيم الشخصية والبشرية والتنظيمية، إذا بناءً أن كل من الفرص والمخاطر والقوى والضعف يعتبران من أهم العوامل التي تخدم البدائل الإستراتيجية والممكن إتباعها من قبل المنظمة.

¹ جعيج نبيلة، استراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على التنافسية المؤسسة الإنتاجية جامعة محمد بوضياف، المسيلة، مذكرة ضمن نيل شهادة ماجستير تخصص إستراتيجية 2007 ص 12.

² عبد العزيز صالح حبتور الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، 2007، ص 104.

الفصل الثاني: دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الخيار الاستراتيجي

3- العوامل الخاصة:

تتضمن مجموعة من العوامل الشخصية والإدارية والسلوكية الخاصة بالمدرين (القيم الإدارية وأخلاقيتها والمهارات المتاحة) والتي تتوقف على إتباع أي من البدائل الإستراتيجية على القيم الشخصية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا وكذلك على اتجاهاتهم وميولهم.¹

- تمسك الإدارة بالإستراتيجية السابقة:

حيث تكون البدائل الإستراتيجية المطروحة أمام الإدارة مقيدة أساسا بالإستراتيجية المستخدمة التي استخدمت حاليا أو في الماضي القريب ومن فوائد استخدام الاستراتيجيات الحالية في التنمية الاستراتيجية تقليل الوقت والجهد اللازمين لتنمية البدائل الإستراتيجية الجديدة لكن هذا الأسلوب يقلل من فرص التغير أمام الإدارة ولا يسمح بتفاعلها واستجاباتها مع المحيط الخارجي.

- اتجاه الإدارة نحو المخاطر:

من المعروف أن اتجاهات الإدارة نحو المخاطر يؤدي إلى عدم الارتياح وربما يشعر المديرون اللذين لا يرتاحون للخطر ويتحاشونه أن المؤسسة ضعيفة وعليه يحتاجون إلى استراتيجيات الدفاعية من أجل مواجهة أي تغيرات تحدث في المحيط.²

- الأفق الزمني للإستراتيجية:

يلعب الزمن دورا كبيرا في تحديد الآثار المتوقعة من تنفيذ الإستراتيجية فهناك قرارات قصيرة المدى تتعلق بالتشغيل ذي المدى القصيرة وهناك قرارات متوسطة المدى كالخطط القوية العاملة والتوزيع مستوى الطلب، وأخيرا قرارات طويلة المدى كالإنشاءات وتغيير خطوط الإنتاج ونمط المنتج وغيرها.³

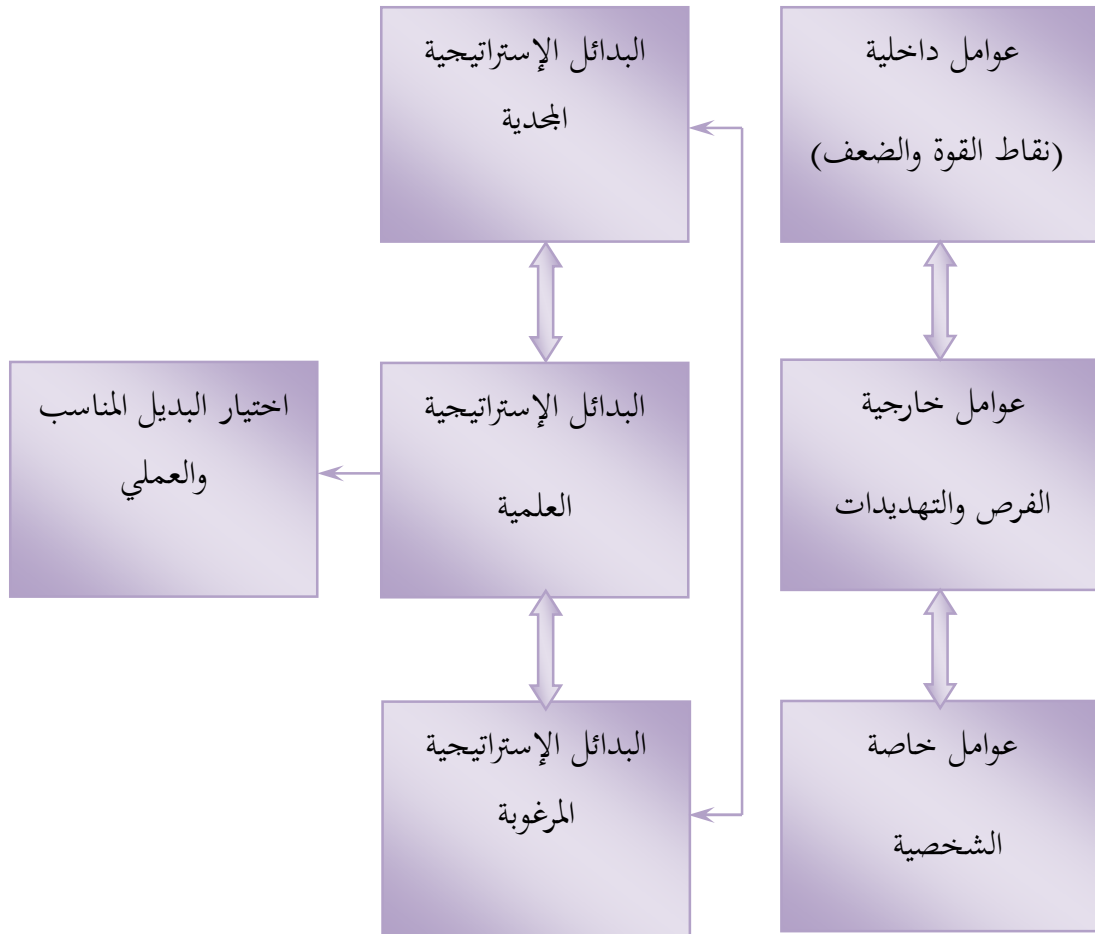
1 عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2004، عمان، الأردن ص 226

2 مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ص 209.

3 بلال حلف السكانة، التخطيط الاستراتيجي الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص 107.

الفصل الثاني: دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الخيار الاستراتيجي

الشكل رقم (1- 2) يوضح عوامل الخيار الاستراتيجي.



المصدر: محمود الصمدعي، مرجع سبق ذكره ص 103.

يتضح من الشكل أعلاه أن الخيار الاستراتيجي هو اختيار مناسب يتم على أساس تقابل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بالإضافة إلى جوانب الإدارية والمهارات الشخصية بحيث يمكن تطبيقه وتنفيذه أي لا يكون خارج نطاق قدرات المؤسسة.

الفصل الثاني: دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الخيار الاستراتيجي

المطب الثالث: معايير تقييم الخيار الاستراتيجي

إذا أرادت المؤسسة أن تختار أفضل البدائل الإستراتيجية عن قصد ووعي كامل فإنها يمكنها الاستعانة بعدة معايير والتي تؤدي استخدامها إلى تقليل عدة بدائل متاحة ومن ثم تسهيل عملية الاختيار ذاتها بطبيعة الحال، حيث تختلف هذه المعايير من منطقة إلى أخرى.

- **معايير تقييم الخيار الإستراتيجي:** إن عملية تقييم البدائل الإستراتيجية ذات أهمية بالغة لتحديد الخيار الاستراتيجي المناسب وان هذه العملية تنقسم إلى مجموعتين من العوامل:

معايير الكمية: والتي تشمل بعض المؤشرات الكمية كصافي الأرباح، حصة السهم، العائد على رأس المال الحصة السوقية، النمو في المبيعات، التكلفة الإنتاجية معدل دوران العاملين.

معايير النوعية: أن تكون الإستراتيجية متجانسة مع الأهداف والافتراضات البيئية والمتغيرات الداخلية وأن تكون مع الإستراتيجية الأخرى في منظمة للوصول إلى الانجاز المطلوب.¹

- أن تكون الإستراتيجية مرنة قابلة للتعديل ومتكيفة تتماشى مع الحالة مستحيلة تلي المتغيرات الخارجية.

- أن تكون الإستراتيجية متوافقة مع القدرات المالية والبشرية للمنظمة .
- أن تكون الإستراتيجية مقبولة مع الأطراف والجماعات المتعاملة مع المنظمة.

وهناك أساس يجب أن يؤخذ بها عند أي بديل استراتيجي وهي كالاتي:

أ- أن تكون الإستراتيجية ملائمة أي مدى ملائمة الإستراتيجية للظروف التي تعمل بها المنظمة وكيفية التعامل والتكيف مع التوجهات والتوقعات المستقبلية والتي أي مدى تناسب الإستراتيجية المختارة لهذه التوجهات.

ب- أن تكون الإستراتيجية مقبولة أي أن تكون مقبولة لمختلف فئات المتعاملين وان تؤدي إلى أقل مخاطرة ممكنة.

1 محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجية التسويق مدخل كمي تحليلي نفس المرجع سبق ذكره ص 103-104.

الفصل الثاني: دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الخيار الاستراتيجي

- ج- أن تكون الإستراتيجية متطابقة أي تطابقها مع رسالة المنظمة وبيئتها الداخلية وثقافتها ومواردها.
- د- أن تكون الإستراتيجية ممكنة أي المقدرة على ممارسة الإستراتيجية وتنفيذها وتوافر الموارد الإمكانات اللازمة لها.
- هـ- أن تتسم الإستراتيجية بتوافق أي توافقها مع البيئة الخارجية ومتغيراتها والفرص المتاحة فيها.
- من خلال ما سبق ذكره نلخص بصفة عامة إلى ستة نقاط أساسية وهي كالاتي:¹
- 1- استخدام الاستراتيجيات الحالية في تنمية عدد من الإستراتيجية البديلة يؤدي إلى تقليل من الوقت والجهد اللازم لتنمية عدد من الإستراتيجية الجديدة.
 - 2- الأخذ بعين الاعتبار المخاطر والمنافع خلال تلك الإستراتيجية التي يترتب على الاستثمار فيها عائدا معقولا ومضمونا إلى حد كبير إما الإستراتيجية التي تتصف بالمخاطر العالية، فهي تلك الإستراتيجية على الاستثمار فيها إما تحقيق عائدا عاليا أو منخفضا أو خسارة محتملة.
 - 3- التوقيت الملائم للتصرف والتي تؤثر على تقييم الاختيارات الإستراتيجية البديلة المتاحة أمام المؤسسة ومن أهم هذه الجوانب مقابلة الموعد النهائي للقرار وكذلك الأوقات التي تحتاج فيها إلى أموال لإنفاقها على أنشطتها.
 - 4- الذي يتوقف عليه الخيار الاستراتيجي للمؤسسة: هو حجم الموارد المتاحة لها، وقد تمثل الموارد حدودًا على المؤسسة، كما يمكن أن تكون مصدرا من مصادر القوة التي تتمتع بالمؤسسة.
 - 5- الاهتمام بجوانب السياسة داخل المؤسسة: وينبغي على رجال الإدارة إن يكونوا على وعي تام بالواقع السياسي داخل المؤسسة وذلك بهدف الاحتفاظ بدرجة عالية من التوازن.
 - 6- القوة النسبية للمؤسسة: فمن الواضح أن المؤسسة التي تتمتع بحصة كبيرة في السوق تقوم باستخدام استراتيجيات تختلف عن تلك التي لها حصة محددة في السوق، وذلك فإن المؤسسات التي تتمتع منتج قوي في السوق سوف تستخدم استراتيجيات مختلف عن تلك التي تستخدمها المؤسسات ذات المنتج الضعيف.²

1 سعد علي ربحان الحمدي، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي و تأثيرها في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية، جامعة سنان كليمنس العالمية، بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.

2 هباز أم سعد أثر البيئة على الإدارة الإستراتيجي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات من شهادة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، تخصص تحليل و اقتصاد، 2012-1013 ص27.

الفصل الثاني: دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الخيار الاستراتيجي

المبحث الثاني : تصنيفات الخيار الاستراتيجي

تتنوع البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات حسب مستويات الإدارة الإستراتيجية وأن الهدف من تصنيفاتها هو مواجهة التغيرات في محيط الأعمال والتفوق على المنافسين ويمكن للمؤسسات بالاعتماد على بدائلها الإستراتيجية من خلال الفعالية في العملية الإنتاجية.

وسنحاول من خلال هذا المبحث إلى التطرق كل من مفهوم وأنواع الاستراتيجيات (النمو، الاستقرار، الانكماش).

المطلب الأول: إستراتيجية النمو

من خلال هذا المطلب نوصل إلى مفهوم موحد للإستراتيجية النمو و أنواعها و مزاياها.¹

أولاً: تعريف النمو.

تعتبر إستراتيجية النمو هي أكثر استعمالاً وشيوعاً و المقصود به كل ما يتعلق بالمبيعات أوالأصول أو الأرباح أو مزيج منهما جميع .

وكما يقصد بها التوجه نحو الكبر والتوسع مقارنة بالوضع الحالي للمؤسسة ووضع أهدافها أو نتائج المطلوب تحقيقها حول.

– زيادة عدد العاملين بالمؤسسة وإنشاء أقسام أو وحدات تنظيمية جديدة.

– استخدام التكنولوجيا لتطوير أنشطة المؤسسة.

– غرس قيم أخلاقيات عمل جديدة بين الموظفين واستراتيجيات الفرعية للنمو.

ثانياً: أنواع إستراتيجية النمو .

تعني مجموعة من البدائل الإستراتيجية للنمو والتي سنلخصها إلى ثلاث مجموعات وهي.

1 جاسم سلطان، التفكير الاستراتيجي و الخروج من المأزق الراهن، دار النشر أم القرى الطبعة الثانية 2010، ص325.

الفصل الثاني: دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الخيار الاستراتيجي

1- إستراتيجية التنوع: تعني إضافة خدمات جديدة، تقديم أشكال جديدة من الخدمات مثل:

- المشاركة مع منظمات المجتمع المدني و القطاع الخاص .

- وضع الخطط والبرامج التدريبية والاستثمارية للمؤسسات الإدارية المجتمعية.

2- إستراتيجية التكامل: وتعني الاندماج أو مشاركة مع المؤسسات الأخرى.

- المشاركة والتنسيق مع المؤسسات ذات اهتمام مشترك.

- التكامل مع قطاعات حكومية وخاصة ومؤسسات المجتمع المدني في تطوير وتنمية.

3- إستراتيجية التركيز: وهي توكيل بقية الأعمال التي تمتلك فيها المؤسسة قدرات لشركات أخرى لديها القدرات، مما خلق منضمة افتراضية حدودها تبدو هلامية.¹

- إستراتيجية النمو الذاتي: أي أن تتوسع وتنمو وفق قدراتها وإمكانيتها الذاتية حيث لا تحتاج إلى الأموال والموارد الأخرى للنمو سواء داخل القطاع الذي تعمل فيه أو قطاعات²

ثالثا: مزايا إستراتيجية النمو (التوسع) .

ينطوي النمو على زيادة المبيعات و بالتالي زيادة الأرباح و تحقيق مركز تنافسي أفضل والشركات التي تعمل في صناعات آخذة في التوزيع يجب أن تتوسع لكي تبقى.

- تحضي الشركات الكبرى بدعم أكبر من جانب الجهات الحكومية و غيرها من الأطراف المصلحة عند ما تواجه الصعاب.

- صعوبة ضم شركات الضخمة إلى شركات أخرى في حين يسهل ذلك في شركات الصغرى .

- يميل السوق والمستثمرين المحليون إلى النظر لشركات نجحت في تحقيق النمو باعتبارها شركات الفائزة .

1جاسم سلطان،التفكير الاستراتيجي و الخروج من المأزق الراهن، نفس المرجع ص325.

2 <https://hrdiscussion.com/hv/0466.html> المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية 10.03.2017

الفصل الثاني: دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الخيار الاستراتيجي

- نظوي النمو على تخفيض متوسط تكلفة الوحدة المباعة و هو مسألة شديدة تنمو بسرعة أو عندما يدخل المنافسون في حروب سعريه من أجل زيادة أنصبتهم السوقية.¹

المطلب الثاني: إستراتيجية الاستقرار

هي لا تعني أن نعمل لا شيئاً بل على عكس تعني عمل نفس الأشياء أي تقوم المؤسسة بإجراء تغيرات طفيفة على منتجاتها وخدماتها وطرق الإنتاج .

أولاً: تعريف الاستقرار.

يقصد بإستراتيجية الاستقرار: تلك الإستراتيجية التي بمقتضاها تستمر المؤسسة بخدمة عملائها بنفس الطريقة التي خدمتهم في الماضي.

ففي ظل هذه الإستراتيجية يظل كل شيء على حاله منافذ التوزيع القطاع المستهدف، معدل النمو دون أي تغير.²

تتناسب إستراتيجية الاستقرار المؤسسة الناجحة التي تعمل في فئة يمكن أن تنمو بها ولا تتطلب هذه الاستراتيجيات تغيرات كبيرة وهي الهدف التي تسعى إلى تحقيقه المؤسسة من أجل السيطرة على عوامل البيئة الداخلية والخارجية والتي تسبب حالة من التذبذب أو عدم الاستقرار في العمليات وتهدف المؤسسات من إجراءات اعتمادا على إستراتيجية الاستقرار إلى مواجهة ظروف الكساد والتقلبات الاقتصادية، كما إنها لا تعني الجمود المطلق أو عدم القيام أي تغير أو اتخاذ قرار يرتبط بالسلع أو الخدمات المقدمة أو الأنشطة أو الأسواق بل التركيز كل مواردها في مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية.

1 محمد منير محمد، الإدارة الإستراتيجية الإدارة الإستراتيجية، أسرار نجاح الشركات والمؤسسات، دار فارس الطبعة الأولى 2014، الإسكندرية، ص 139-

140

2 عبد العزيز بن صالح بن حبتور الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، نفس المرجع ص 58

الفصل الثاني: دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الخيار الاستراتيجي

ثانيا : أنواع إستراتيجية الاستقرار

- 1- إستراتيجية عدم تغير: وهي تعني استمرار منظمة الأعمال على نفس المسار دون أي تغير يذكر.
- 2- إستراتيجية الربح: وهي تنطلق من فكرة التضخمية بالنمو في المستقبل أي زيادة الأرباح الحالية.
- 3- إستراتيجية النمو التدريجي: وهي أن تقوم المنظمة بوضع أنشطة بعناية لتكوين عمليات النمو ممكنة فيها، في حين أن باقي الأنشطة الأخرى تكون في وضع استقرار.¹
- 4- إستراتيجية التوقف: هي عبارة عن إستراتيجية موقفة تأخذها المنظمة كفترة راحة أو فرضية للتريث قبل الاتجاه إلى اختيار إستراتيجية النمو أو التقليل من أنشطتها.²
- 5- إستراتيجية الحيلة والحذر: تتبع هذه الإستراتيجية في حالة إدارة المؤسسة بعدم القدرة على الاستمرار في إستراتيجية النمو بسبب عوامل البيئة الخارجية هذه العوامل يعمل على إعاقة المؤسسة في نموها كمصدر تعليمات حكومية جديدة أو إحداث تغيرات اقتصادية غير متوقعة أو حدوث تغير في هيكل الصناعة بسبب دخول منافس جديد قوي، إذن فإن هذه الإستراتيجية تركز على فلسفة المعرفة الدقيقة لموقع القدم قبل تحريكها، مما يتطلب مراقبة واعية متأنية لعوامل إستراتيجية غير محددة الاتجاه في البيئة الخارجية مما يستدعي ممارسة العمل الاستراتيجي بكل حيلة و حذر.³

ثالثاً: أسباب اللجوء الاستقرار.

ومن أهم الأسباب التي تدفع المنظمة إلى اختيار هذه الإستراتيجية هي.

- أن ترى المنظمة أن كلف التوسع أكبر من منافعه.
- إن تكون المؤسسة مجبرة على إتباعها بالنظر لكون مجال أعمالها يتسم بالنمو البطيء أو عدم النمو.

1ظاهر محسن منصور ألعالي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل طبعة الأولى، 2007، دار النشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص400

2مؤيد سالم سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، نفس المرجع سبق ذكره ص170-171.

3عزولي إيمان، البدائل الإستراتيجية مدخل لتحقيق المزاياف تنافسية في المؤسسة صغيرة متوسطة، مذكرة من متطلبات نيل شهادة الماجستير والتسيير، جامعة سطيف 2009-2010 ص87.

الفصل الثاني: دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الخيار الاستراتيجي

– إن المنظمة تهيمن على مجال عملها في السوق من خلال مزايا تنافسية تملكها، هنا لا تخاطر بالنمو في مجالات جديدة قد تفقدها هذه السيطرة.¹

المطلب الثالث: إستراتيجية الانكماش

تمثل هذه الإستراتيجية النوع الثالث من البدائل المتاحة أمام المؤسسة والتي تعتبر الفشل الدافع الرئيسي لإنتاجها و تعتبر هذه الاستراتيجيات الأقل مهمة ضمن ظروفها.

أولاً: تعريف إستراتيجية الانكماش: إن الانكماش هو احد الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة لمواجهة أزمات طارئة آملة موردها ما يضمن لها بقاء، و نعني بالانكماش محاولة البقاء في صناعة معينة أطول ومواجهة الكساد المؤقت إما بتقليص أو تخفيض من نشاط معين.

وتعرف أيضا بالإستراتيجية الدفاعية، هنا تحتاج الإدارة إلى خفض العمليات وتقليص حجم النشاط، وذلك عند ما تواجه موقفاً مالياً صعباً، أو تهديداً مؤثراً من منافس قوي أو أكثر سواء من المنافسين الحاليين أو الجدد، أو أية مشكلات مؤثرة ضمن المتغيرات في البيئة الخارجية، أو عندما تجد الإدارة إنها يمكن أن تحقق ربحاً إذا قامت بخفض حجم نشاطها.²

ثانياً: أنواعها.

اختلفت تصنيفات الباحثين للإستراتيجية الانكماشية ولعل أهمها تلك التي تقسم هذه الأخيرة إلى خمسة بدائل وهي.

1- إستراتيجية الحصاد:

ويدخل في إطار هذه الإستراتيجية تقليل حجم الأنشطة أو الاستغناء عن أنشطة لم يعد بالإمكان تطويرها.

1 محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، 2012، الاردن، عمان، ص36.

2 عزولي إيمان، البدائل الإستراتيجية مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسة المتوسطة والصغيرة مرجع سبق ذكره -ص97

الفصل الثاني: دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الخيار الاستراتيجي

2- إستراتيجية التحول:

وهي الإستراتيجية التي تتبعها منظمة الأعمال عندما تكون المشكلات منتشرة فيها ولكنها ليست خطيرة بعد وهي تنطوي على مرحلتين.

- المرحلة الأولى الانكماش: الذي يهدف إلى تخفيض الحجم و التكاليف.

- المرحلة الثانية الدعم و الاستقرار: و التي تنطوي على وضع برنامج لتثبيت وضع المنظمة الجديدة.

3- إستراتيجية التجريد:

من المناسب إتباع هذه الإستراتيجية إذ تدني أداء إحدى الوحدات الإستراتيجية أو خطوط المنتجات والخدمات أو في حالة عدم انسجام احد القطاعات مع باقي قطاعات المنظمة، في هذه الحالة تقوم منظمة الأعمال ببيع أو تصفية الوحدات الإستراتيجية.

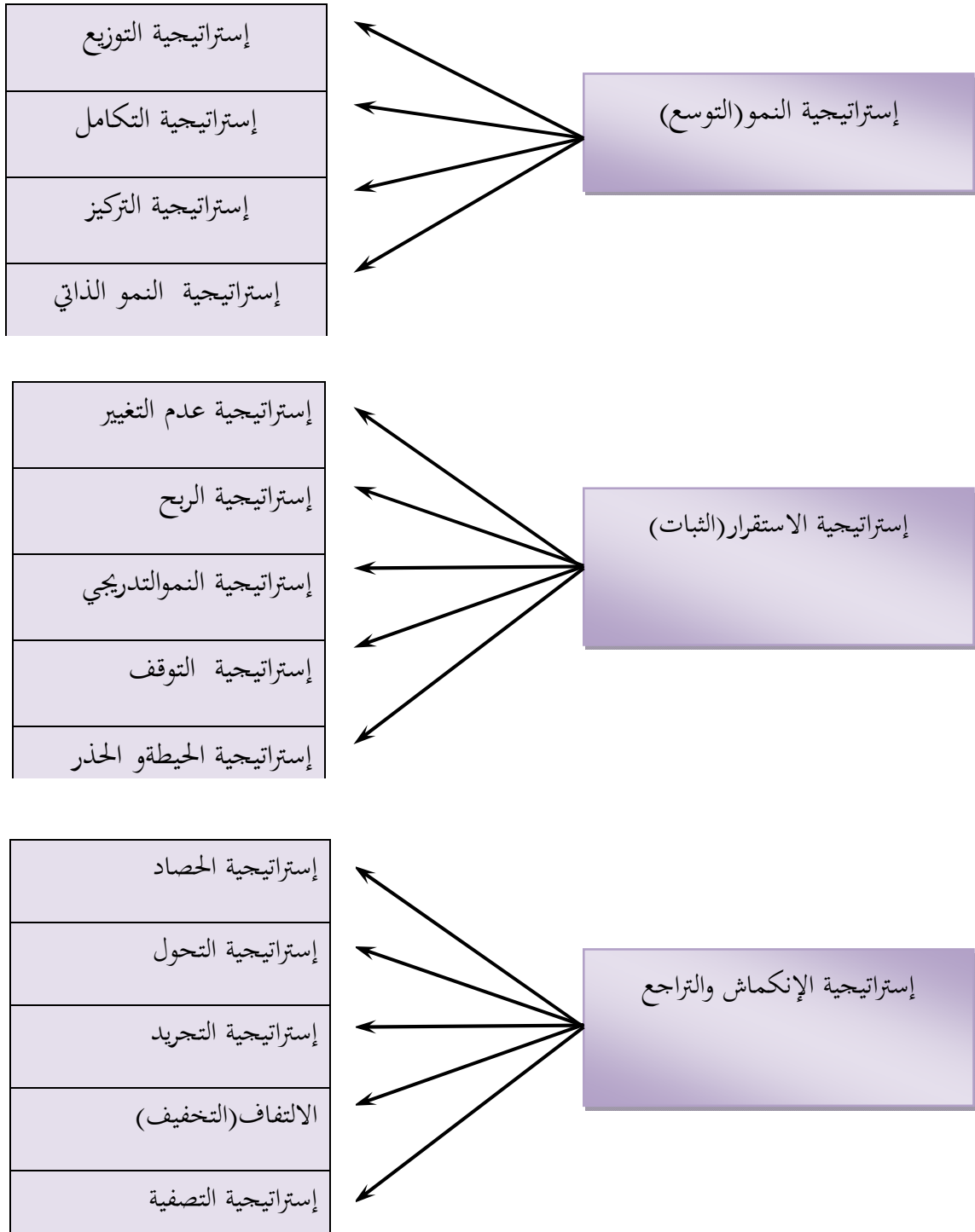
4- إستراتيجية الالنفاف، التخفيف:

و هنا تقوم منظمة الأعمال بالتراجع وتقليص أعمالها في مواجهة التهديدات البيئية، إذ تعيد منظمة الأعمال تشكيل أعمالها باستبعاد بعض العمليات غير الفعالة من اجل زيادة فاعلية عملية الإنتاج ككل، مثل احتفاظ منظمة الأعمال بنفس حجم المبيعات والأرباح مع التقليل من تكاليف الاستثمار وحجمها.

5- إستراتيجية التصفية : تمثل هذه الإستراتيجية الملجأ الأخير عندما تفشل باقي استراتيجيات الانكماش ويرى المستثمرون أن التصفية المبكرة أفضل من الإفلاس في النهاية.¹

الفصل الثاني: دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الخيار الاستراتيجي

الشكل رقم: (2 - 2) يوضح تصنيفات الخيار الاستراتيجي.



المصدر: من إعداد الطلبة.

الفصل الثاني: دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الخيار الاستراتيجي

المبحث الثالث: أثر أدوات التحليل المالي في إعداد الإستراتيجية

ارتبط مفهوم التحليل المالي بدرجة كبيرة بدورة الاستغلال لذا اعتبرت أدواته كوسائل للتسيير وللمتابعة على المدى القصير غير أن المؤسسات أظهرت عدم اكتفائها، بهذا الاستعمال ومددت استغلال أدوات التحليل المالي ليستعمل في إعداد الإستراتيجية للمؤسسة.

إن التحليل المالي يحتل مكانة ذات أهمية قصوى في مراحل إعداد الإستراتيجية العامة لا سيما في مرحلتي التشخيص الداخلي والتشخيص الخارجي كما انه يمثل دور محور رئيسي الإعداد الإستراتيجية المالية، حيث يبين الوضعية المالية للمؤسسة، والتي تمثل بالإضافة الإستراتيجية العامة ومصادر التمويل، محددات الإستراتيجية المالية، نوضح في هذا المبحث مضمون هذه العلاقات وبيان دور التحليل المالي في إعداد الإستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الأول: أهمية التحليل المالي في تقييم المؤسسة¹

يعد التحليل الاستراتيجي أحد مكونات الهامة لعمليات الإدارة الإستراتيجية حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة أي أنها تشمل الكيفية التي يتم من خلالها، إدارة علاقاتها بالبيئة لتقرر في النهاية إلى تحديد طبيعة مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة، مما يؤدي في النهاية إلى تحديد طبيعة الخيار الإستراتيجي الملائم للمؤسسة.

كما أن عملية التقييم المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية وهو ما يسمى بالتحليل الإستراتيجي، والذي يمثل عملية تحديد الإستراتيجية في البيئة الداخلية والخارجية.

أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسة:

يعتبر التحليل الإستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة و مخاطر تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص وموازنتها مع عناصر القوة الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة.

¹الملتقى الوطني حول،تقييم المؤسسات،مداخلة بعنوان أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات،جامعة سكيكدة.

الفصل الثاني: دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الخيار الاستراتيجي

عملية التحليل الإستراتيجي تحضي بأهمية بالغة عند تقييم المؤسسة نظرًا لأنه يؤدي إلى تحقيق ما يلي.

1- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها أي فرص يمكن استبعادها.

2- يساعد التحليل الإستراتيجي على تخصيص موارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.

3- تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف.

4- يعد التحليل الإستراتيجي ضرورة ملحة نظرًا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء وهذا ما يجتمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التحليل الإستراتيجي.

5- الهدف الرئيسي من التحليل الإستراتيجي هو معرفة أربعة مفاهيم أساسية، نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية وهذا التحليل يبين على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها.

6- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة.

7- يسعى الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة إلى المنظمة العالمية للتجارة في السلع و الخدمات وإلغاء إجراءات الدعم للمؤسسات المحلية و بالتالي ستجد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفسها أمام منافسة أجنبية شرسة.

الفصل الثاني: دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الخيار الاستراتيجي

المطلب الثاني: دور التحليل المالي في اتخاذ القرار

إن للتحليل المالي دور كبير في اتخاذ القرارات والرامي أساسا إلى صحة الوضع المالي يجعل المؤسسة مطمئنة في بيتها و هذا بضمان الاستمرارية و القدرة على تنفيذ إستراتيجيته ، كما يضمن سلامة القرارات.

لذا فإن دوره في اتخاذ القرارات يستوجب توفير كمًا معتبرا من المعلومات وكذا استعمال تقسيمات حديثة وأساليب تسيير فعالة والتعرف على طرق التمويل وكذا مواطن القوة لتعزيزها ومراكز الضعف لتفاديه، ولا يتم هذا من خلال جمع بتقرير، تنظيم تحليل المعلومات المتعلقة والمؤثرة على الذمة المالية للمؤسسة.

أ- دور مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرار ومراحل تقييمها:

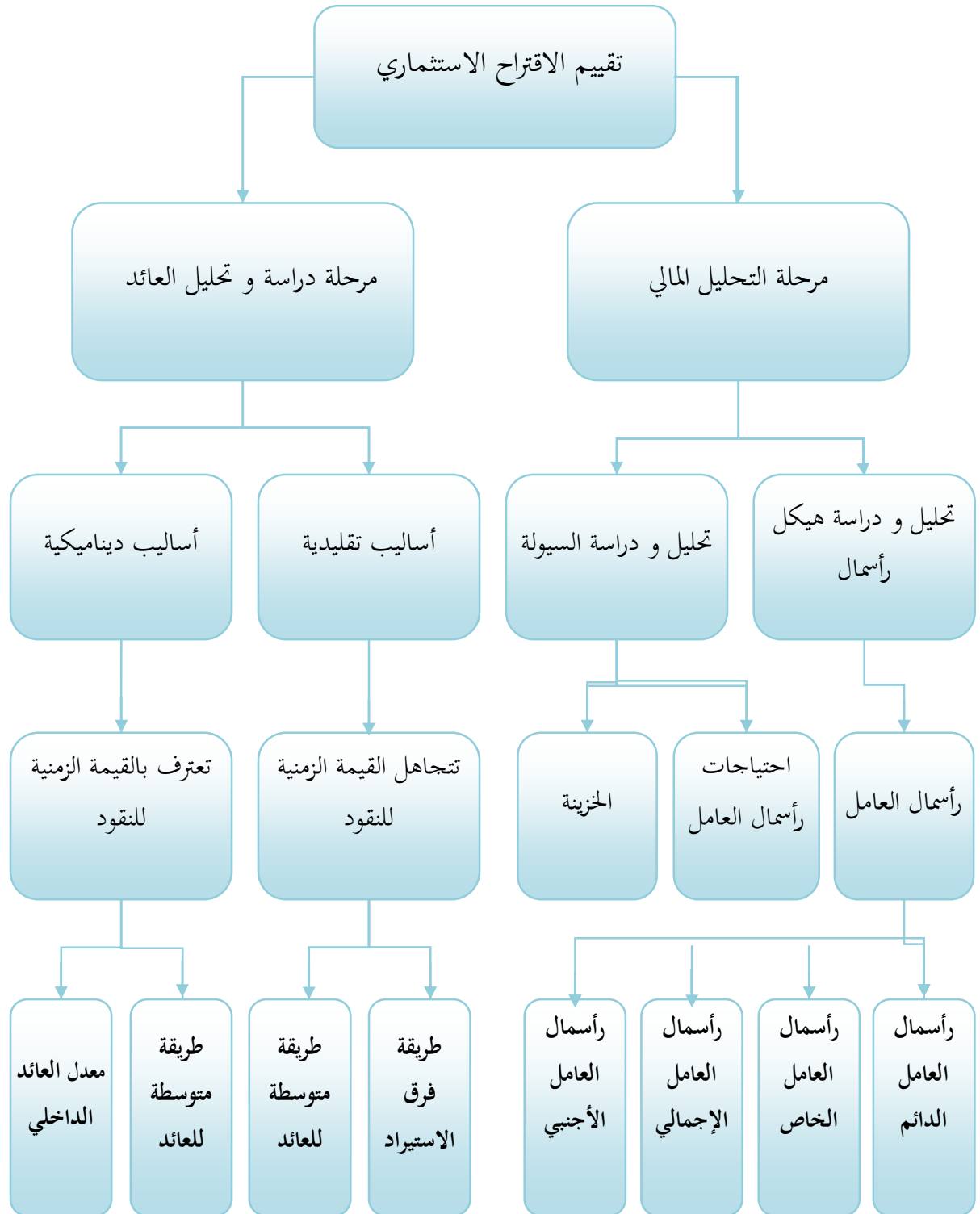
يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى قدرة المؤسسة على الحفاظ بدرجة كافية من السيولة تضمن لها تعديل دائما للتدفقات النقدية وكذا مراحل تقييمه.

إن المؤشرات التوازن المالي تعطينا الوضعية الحقيقية للمؤسسة كما أنها تقييم أداء المؤسسة فهي تقدم للمدير المالي معلومات لاتخاذ القرارات المتعلقة بمصدر التمويل المثلي و قرار التخطيط كما أنها تعطي معلومات حول سيولة المؤسسة وحول الهيكل المالي للمؤسسة فإنها تساعد على اتخاذ القرار الاستثماري كما هو موضح في الشكل التالي.¹

1حنفي عبد الغفار، اساسيات التحليل المالي ودراسة الجدوى، مرجع سبق ذكره ص21.

الفصل الثاني: دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الخيار الاستراتيجي

الشكل رقم (2-3) يوضح مراحل اتخاذ قرار استثماري.



المصدر: الحنفي عبد الغفار، مرجع سبق ذكره ص 22.

الفصل الثاني: دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الخيار الاستراتيجي

مراحل تقييمها:

في المرحلة الخاصة بالتحليل المالي حيث يتم هذا التحليل على مدى العمر المتوقع للاستثمار لتأكد من توفر التمويل الضروري لتنفيذه وأن الاستثمار ينتج عنه سيولة لتغطية التزاماته.

تحليل السيولة: يهدف هذا التحليل لمعرفة التدفق النقدي خلال فترة التنفيذ وتشغيل الاستثمار.

تحليل هيكل الرأس المال: و يهدف هذا التحليل للتعرف على مدى الملائمة بين الاستثمار و التمويل أي التحقق أن التمويل يتلاءم مع الاستثمار من حيث النوع و المدة بالنسبة للاستثمارات في رأس المال العامل.

ب- دور النسب المالية في اتخاذ القرار وحدود استخدامه:

الهدف الرئيسي لتحليل المالي بالنسب هو فهم البيانات الواردة في القوائم المالية و التقارير المالية لتكوين قاعدة من المعلومات تساعد على اتخاذ القرار في عمله إضافة إلى استخداماتها التي سنتطرق إليها من خلال هذين الفرعين.

دور النسب المالية في اتخاذ القرار:

تعرف النسب المالية بأنها محاولة لإيجاد العلاقة بين المعلومات الخاصيتين، إما بقائمة وهي ترد الآلات المعنية بالتحليل المالي (أي أهم الأفضل لحقيقة وضع المؤسسة) وإما باعتمادها على تحليل كل معلومة على حدا.

ويقدم العدد الكبير لهذه النسب تحليل معلومات هامة على الربحية و خدمة الدين كما أنها تعطي نسبة واحدة من المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات لو التعرف على أساليب مشكلة ما.

بل يجب تحليل مجموعة من النسب لان النسب المالية تعطي الفرصة لاختيار حجم متواضع من النسب المالية على نحو يكفي لتزويده بالمعلومات و كل نسبة لها دور في اتخاذ القرار.

- نسبة السيولة تقوم ببيئة المناخ الملائم لاتخاذ التمويل والائتمان.
- نسبة الربحية تعبر عن مدى الكفاءة التي تتخذ فيها المؤسسة قراراتها الاستثمارية و المالية
- نسب النشاط تساعد على قرار التخطيط و الرقابة المالية و اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

الفصل الثاني: دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الخيار الاستراتيجي

كما أنها تقيم إنجازات المؤسسة في ضوء سلوك محدد، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة بعد تعدد أسباب التغير إلى جذورها والحكم على مدى مناسبة البيانات المتبعة من الإدارة.

استخدامات النسب المالية في اتخاذ القرار: تستخدم النسب المالية في عدة قرارات مالية منها:¹

1- استخدام النسب المالية في قرار التخطيط المالي للعمليات: بحيث يمكن للشركة اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء التشغيلي المستقبل، وكذلك قائمة المركز المالي التقديرية باستخدام النسب المستهدفة وتعد هذه الأخيرة من واقع الخبرة والتقدير الشخصي والاسترشاد بالنسب المالية للشركات المماثلة داخل القطاع الصناعي.

2- استخدام النسب المالية في تقدير الإنفاق العام: تستخدم النسب المالية في تقدير التدفق النقدي الذي يتم إدخاله في عملية تقييم المشروعات الإنفاق الاستثماري باستخدام أساليب متعددة وتقوم عملية استخدام التدفق النقدي الإضافي في مجال الموازنة الرأسمالية على تقدير التدفقات النقدية الخارجية رأس المال العامل ثم التدفق النقدي داخل رأس المال نتيجة الاقتراح الاستثماري.

ترتبط التدفقات النقدية الداخلة والخارجة رأس المال بالتوسعات الإنتاجية والتي تتطلب زيادة بنود نقدية من الذمم و المخزون نتيجة تنفيذ هذا الاقتراح و قد يتضمن الاقتراح الاستثماري في كثير من الأحوال إدخال منتجات جديدة أو عملية إنتاجية مختلفة أو نظام توزيعي جديد.

إلا انه يصعب استخدام البيانات التاريخية لتحديد العلاقة بين المخزون والذمم النقدية وبين المبيعات نظرا لطبيعة المقترحات الاستثمارية التي تعتبر من هذه العلاقات، فإذا كان الاقتراح متشابها للاستثمارات الحالية فانه من المقبول استخدام النسب المالية للشركة لتقديم حجم الأصول المالية وأوراق القبض والمخزون الذي تساعد على اتخاذ القرار المالي.

1 يوسف قريش إلياس بن ساسي التسيير المالي للنشر، عمان، 2006، ص46.

الفصل الثاني: دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الخيار الاستراتيجي

المطلب الثالث: دور التحليل المالي في إعداد الإستراتيجي¹

من خلال تحليلنا للعديد من الدراسات حول الإستراتيجية تبين لنا إن إعدادها هذه لا يمكن إن يتم دون التوظيف الكبير لنسب التحليل المالي في استغلال هذه النسب يتحدد حسب المؤسسة وحسب المؤسسة وحسب الإستراتيجية المتبعة لذا لا يمكن حصر كليات ومظاهر استغلال هذه النسب في بناء الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية.

1- نسبة الاستقلالية المالية:

يعبر عن نسبة الاستقلالية المالية عادة بحاصل قسمة الأموال الخاصة على الديون طويلة الأجل و تعطى قيمة (1) كمعيار يجب تجاوزه من أجل التأكد من الاستقلالية للمؤسسة (أو قيمة 0,5 إذا عبرنا على هذه النسبة بطريقة أخرى والمتمثلة في حاصل قسمة الأموال الخاصة على مجموع الأموال الدائمة) تعبر هذه النسبة في الواقع عن هدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها و ديونها المالية التي تقع على عاتقها اتجاه الدائنين باللجوء فقط إلى مواردها الخاصة، في حالة كون هذه النسبة ضمن المعايير المطلوبة فإن المؤسسة تكون في وضعية استقلالية مالية وفي هذه الحالة المؤسسة يجب أن تتخذ عدة خيارات إستراتيجية وقف عدة خيارات متاحة مادامت تتمتع بأفضلية الاستقلالية المالية، مما تعطيها هامش أكبر وخيارات أوسع من جهة أخرى .

إن استقلالية المالية للمؤسسة في الموارد المالية الجديدة المحصل عليها ستستغلها المؤسسة في إستراتيجية محتملة للنمو وتطوير الرأسمال الإنتاجي (إستراتيجية النمو والتوسع) عوض أن تضطر في حالة ضعف الاستقلالية المالية إلى تقوية و تدعيم الأموال الخاصة وأخيرا هي أهم نقطة في حالة ما إذا كانت النسبة خارج المعايير ما يدل على ضعف الاستقلالية المالية فإن المؤسسة ستكون رهينة لدى الدائنين والبنوك والتي ستفرض عليها شروطها القاسية قد تكون تعجيزية عند منحها قروض وهنا يظهر أن حساب هذه النسبة ضروري كونه يسمح للمؤسسة باتخاذ القرار الملائم فيها يتعلق باعتماد أو لا للإستراتيجية التي تعتمد على الاستدانة: قيم غير جديدة لهذه النسبة تدفع المؤسسة للتخلي عن الاستدانة كون البنوك ستفرض شروطا تعجيزية (تضمن استرداد قروضهم) إن لم تفرض إطلاقا منح قروض لمؤسسة مثقلة بالديون.

1مداخلة أستاذ، د. علي، أستاذ محاضر جامعة المسيلة و باحث مشارك بمركز البحوث في التسيير جامعة فرنسا، دور أدوات التحليل المالي . من

الفصل الثاني: دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الخيار الاستراتيجي

2- تقتزن هذه النسبة المالية بنسبة أخرى وهي: نسبة إمكانية تسديد الديون المالية

والتي يعبر عنها بحاصل الديون على القدرة على التمويل الذاتي، توضح لنا هذه النسبة بفرض حساب القدرة الإجمالية للتمويل الذاتي عدد السنوات اللازمة لتسديد الديون المالية للمؤسسة، لذا على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار مفهوم الآجال المحصل من هذه النسبة في إعداد إستراتيجيتها، إن أي إستراتيجية جديدة للمؤسسة يجب إن تكون متناغمة مع نسبة إمكانية تسديدة الديون.

التناغم: هنا يخص الآجال وهنا تدرك أهمية التناسق و التناغم في الإستراتيجية.

الإستراتيجية يجب أن لا تمهل آجال وإمكانيات تسديد الديون، وإلا فسيكون هناك احتمال لفشلها، لاسيما احتمال تناقص الموارد المخصصة للاستثمار وحصول اهتزازات مالية قد تؤثر على صورة المؤسسة و تؤدي إلى ضعفها و إفلاسها.

3-نسبة السيولة:

وتقاس بحاصل قسمة الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة حيث إذا كانت هذه النسبة أكبر من (1)، فهذا يعني أن المؤسسة بإمكانها مواجهة ديونها قصيرة الأجل بواسطة السيولة المتوفرة لديها، أو بواسطة الأصول التي يمكن تحويلها بسرعة إلى سيولة، إن السيولة لدى المؤسسة تمثل أهمية كبيرة كونها تسهل عمليات التبادل مع المورد بن وغيرهم بصورة أكثر فعالية و سريعة.

لذا واستراتيجيا، تعمل المؤسسة على تحديد مستويات للسيولة كتفادي النزول تحتها في كامل فترات دورة الاستغلال حتى لا تقع في انكماش البنكي بإبرام الاتفاقيات بسرعة، شراء بسرعة واستغلال الفرص المتاحة .

في الواقع هناك قطاع معين من المؤسسات يجعل هذه النسبة ضمن أولوياتها في إعداد الإستراتيجية في هذا النوع من المؤسسات يتم اعتماد إستراتيجية تسمى إستراتيجية السيولة وتهدف إلى ضمان مستوى معين للسيولة طيلة دورة الاستغلال لتفادي خطر نقص السيولة، الإدارة الرئيسية لتنفيذ هذه الإستراتيجية تتمثل في تخصيص (بالإضافة إلى الاحتياطات القانونية التي يفرضها البنك المركزي) احتياطات اختيارية تواجه بها خطر نقص السيولة لاسيما الناتجة عن القروض المشكوك فيها.

الفصل الثاني: دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الخيار الاستراتيجي

4-نسبة المرودية التجارية

تتمثل في حاصل قسمة النتيجة الصافية على رقم الأعمال وتقيسها المؤسسة من اجل قياس فعالية نشاطها، غير إن هذه النسبة تساهم في وضع وتقييم الإستراتيجية ونعطي مثالين لتوظيف هذه النسبة فيما يلي:

- أي إستراتيجية تستند إلى إصدار منتج جديد في السوق يجب أن تتابع وفق حساب نسبة المرودية لهذا المنتج.

الحصول على قيم كبيرة يبني بنجاح الإصدار الجديد ونجاح الإستراتيجية المستندة إلى اكتساح السوق بمنتج جديد وعليه المؤسسة أن تخصص أموالا واستثمارات ضمن الإستراتيجية تدعم هذا المنتج.

- من المعلوم أن المؤسسة الاقتصادية. في الوقت الراهن تسوق منتجا واحداً بل عدة منتجات في آن واحد وعليه المرودية التجارية تستحسن لكل منتج حتى تتعرف المؤسسة على المنتج الأكثر مرودية وربحية بالمقارنة مع منتجاتها الأخرى.

كذلك يمكن أن تبين نسبة المردودية التجارية منتجا معيناً يخلق مرودية منعدمة لعدة فترات متتالية في هذه الحالة على المؤسسة التخلي على المنتج حسب الحالة. في حالة إنتاجه في ورشة واحدة مع المنتجات الأخرى، تتوقف المؤسسة عن إنتاجية وتبيع الآلات الخاصة به للحصول على سيولة تستثمرها في أعمال إستراتيجية أخرى.

إما كانت المؤسسة تصنعه في فرع مستقبل فتعمل المؤسسة على البحث عن مشتري لهذا الفرع كما هو وبيعه بأصوله المادية وحتى المعنوية و أهمها العلاقة التجارية.

هذه العملية تتمثل عملية ربحية لكلا الطرفين: البائع الذي استطاع تحويل أصوله ثابتة (استثمارات إنتاجية) إلى سيولة توظف حسب الاحتياج في المستقبل، كما أن المشتري والذي بنى إستراتيجية على شراء رأس مال إنتاجي جاهز يستفيد من شرائه لهذا الفرع لتوظيفه في إستراتيجية النمو و التوسع في السوق.

الفصل الثاني: دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الخيار الاستراتيجي

خلاصة:

من خلال ما جاء في هذا الفصل تم التوصل إلى أن الخيار الاستراتيجي الذي يعد عملية اختيار البديل الأفضل للمؤسسة من بين البدائل المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص والتهديدات و كذا نقاط القوة الضعف ويتحدد هذا الخيار من خلال عدة عوامل وقد تم استعراض مختلف الخيارات الإستراتيجية الأنسب من قبل المسيرين في المؤسسة.

يساعد التحليل الاستراتيجي في تفعيل و تحسين الأداء ومنه نستنتج أن للكفاءة الأداء التحليل الاستراتيجي علاقة مترابطة و عكسية فكل عنصر يؤثر على الآخر بصفة فعالة و قوية خاصة في التغيرات الطارئة و في ظل التنمية المستدامة.

إن أدوات التحليل المالي تحدد الوضعية للمؤسسة وهو ما يؤكد الدور الهام الذي تؤدي أدوات التحليل المالي في اتخاذ القرارات وإعداد الإستراتيجية للمؤسسة.

في الختام بقدر ما تكون أدوات التحليل المالي متطورة ودقيقة بقدر ما يكون التشخيص دقيق مما يضمن سلامة و صلابة الإستراتيجية المختارة في هذه الحالة ستكون احتمالات نجاح الإستراتيجية المختارة في هذه الحالة ستكون احتمالات نجاح الإستراتيجية للمؤسسة كبيرة مما يضمن تنافسية المؤسسة وتحقيق ديمومتها.

الفصل الثالث:

دراسة حالة بمؤسسة السباكة بتيارت

المبحث الأول: نظرة حول المؤسسة الجزائرية للسباكة تيارت ALFET

المبحث الثاني: التحليل المالي لمؤسسة ALFET باستخدام النسب المالية

المبحث الثالث: التحليل المالي عن طريق المؤشرات المالية وحساب النتائج

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصل الأول إلى أهم النسب والمؤشرات المالية في التحليل المالي للمؤسسة، وكذا إلى أهم الطرق المنتهجة في إعداد الإستراتيجية وكيفية اتخاذ القرار من خلال التحليل المالي في الفصل الثاني، أي القرارات الرشيدة التي تساعد في نجاح واستمرارية المؤسسة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع لمؤسسة السباكة ALFET.

المبحث الأول: نظرة حول المؤسسة الجزائرية للسبابة تيارت ALFET

تأسست المؤسسة الاقتصادية العمومية (ENF) عام 1983 بموجب المرسوم التنفيذي 52-83 المؤرخ في جانفي 1983 في إطار المخطط الوطني للتنمية، وبعد إعادة الهيكلة العضوية للشركة الوطنية للحديد وشركة سونا كوم تحولت إلى مؤسسة ذات أسهم مستقلة يديرها مجلس إدارة وذلك في سبتمبر 1995، وطبقا لمسار إعادة الهيكلة الصناعية الذي أقرته الشركة القابضة العمومية للميكانيك انتظمت المؤسسة في شكل مجموعة صناعية ابتداء من ديسمبر 1998 بعد عملية تفريغ مواقعها الثلاثة للإنتاج وهي موزعة كالتالي

الجزائرية للسبابة بتيارت (ALFET)، الجزائرية للسبابة بوهران (ALFON)، والأخرى بالحراش (ALFEL)

المطلب الأول: تقديم المؤسسة الجزائرية للسبابة تيارت ALFET

الجزائرية للسبابة بتيارت هي شركة ذات أسهم رأس مالها 1.200.000.000 دج، فرع من فروع المجمع الصناعي فوندال، تقع في الجنوب الغربي الجزائري تبعد عن الجزائر العاصمة بحوالي 340 كلم، و10 كلم عن مطار عبد الحميد بوضياف بعين بوشقيف بتيارت، مقرها الرئيسي في المنطقة الصناعية زعرورة. وهي مكلفة بإنتاج وتنمية وتسويق منتجات السبابة الحديدية (القطع المقولبة الحديدية والفولاذية) وزن القطع المقولبة من 50 كلغ إلى 500 كلغ.

و تقدم المؤسسة المنتجات و الخدمات التي تحدد شروط تنفيذها بكيفية تعاقدية مع الزبائن.

النشاطات الرئيسية للوحدة: (ALFET)

من أهم مهامها إنتاج وتسويق المواد الحديدية المقولبة و المصهورة أو الفولاذية إلى جانب بعض النشاطات الثانوية، وتتميز بتشكيلة منتوجات تتمثل في قطع كبيرة ومتوسطة الأصناف لفائدة مجموعة من القطاعات:

1- الصناعة الحديدية والصلب.

2- مواد البناء.

• قطاع الاسمنت.

• المحاجر.

3- آلات الأشغال العمومية.

4- قطاع السكك الحديدية.

5- صناعة الخزف.

6- العتاد الفلاحي.

7- القطاع البحري.

8- الصناعة الميكانيكية.

9- قطاع الري.

المطلب الثاني: خصائص ومميزات (ALFET)

تتميز كباقي الوحدات الإنتاجية بنقاط ضعف ونقاط قوة.

1- نقاط الضعف: تعاني الوحدة من عوائق داخلية وخارجية تعرقل تحركها وديناميكيته منها:

• تبعية خارجية في مجال التموين.

• قدم الآلات مما يؤثر سلبا على مردوديتها.

• مهددة بالمحيط الخارجي بسبب هشاشة جهازها التنظيمي.

2- نقاط القوة: رغم النقائص المسجلة إلا أن هذا لا يمنع من توفر الوحدة على بعض الجوانب الايجابية:

يوجد بها طاقات بشرية مؤهلة ذات كفاءة عالية.

- الحصول على شهادة ايزو 9001-1994، 9001-2000.
- تنوع منتجاتها الفولاذية و توسع تعاملاتها مع شركات الاسمنت في مناطق عديدة من الوطن.

3- طاقتها الإنتاجية: تتوفر على إمكانيات معتبرة بقدرة إنتاجية تقدر بـ:

- مسبكة الزهر: 8.350 طن سنويا .
- مسبكة الفولاذ: 4000 طن سنويا .

4- التكنولوجيا و الوسائل الإنتاجية:

- أربعة (4) أفران بقدرة استيعاب 10 أطنان.
- فرنان للتقويس بقدرة 5 أطنان .
- ورشتان للقولبة الآلية .
- ورشتان للقولبة الميكانيكية.
- معمل .
- تركيب العمليات الخاصة بتثبيت الرمال.
- تثبيت عمليات المعالجة الحرارية .
- المخبر (المراقبة الفيزيائية وعمليات التعدين).

بفضل الطاقة التكنولوجية للمؤسسة بإمكانها تلبية رغبات الزبائن في صنع مختلف القطع الميكانيكية المقولبة بالحديد الزهري أو صلب الفولاذ و كذا قطع التآكل والغيار للتصنيع الميكانيكي .

5- القدرات البشرية:

يبلغ تعداد عمال المؤسسة ب 298 عامل موزعتين بين :

- 248 عامل دائم نجد بينهم 19 إطار سامي، 50 إطار، 179 مهني .
- 50 عامل في إطار عقود الإدماج.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام لـ (ALFET)

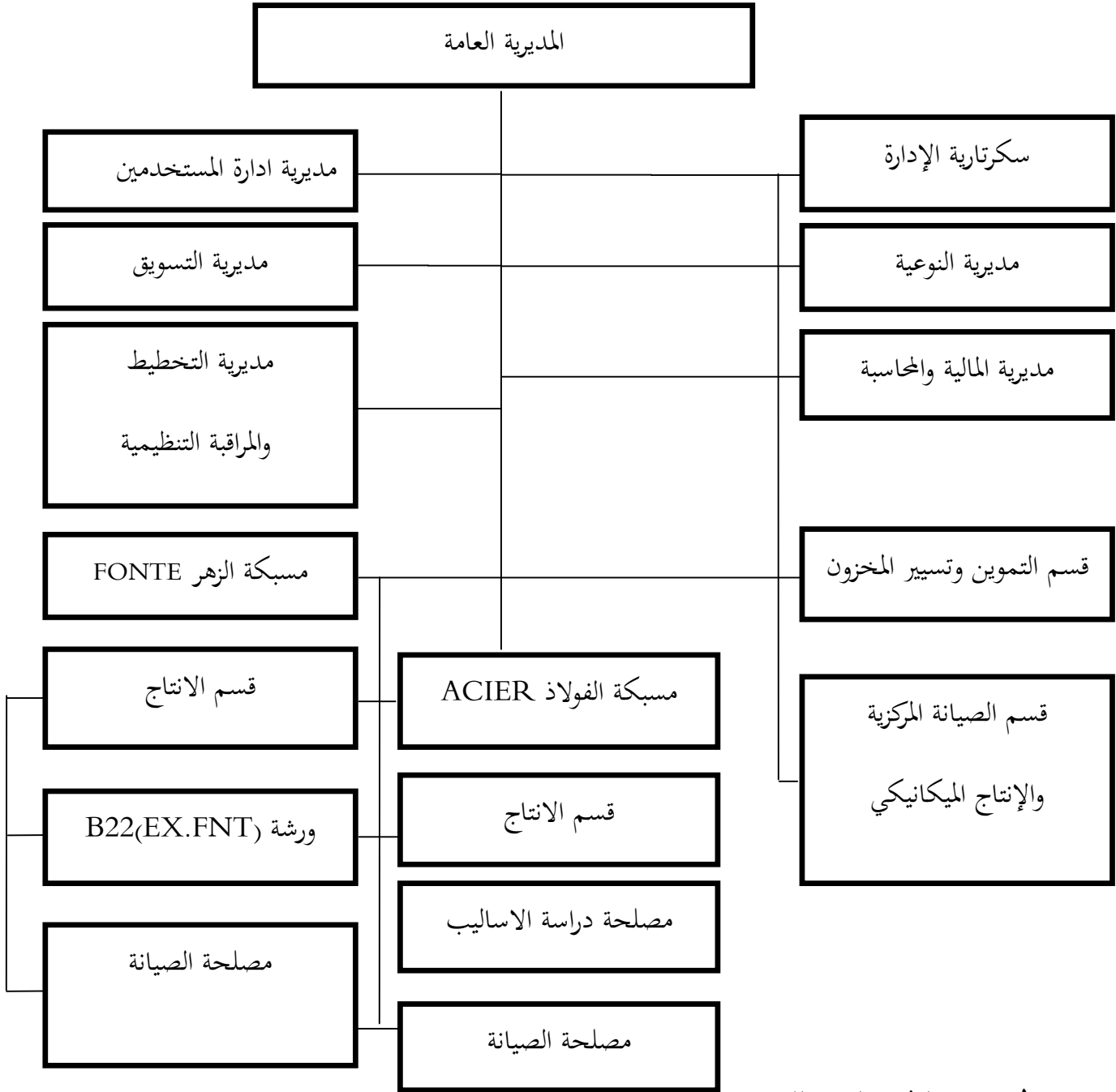
يتدرج الهيكل التنظيمي حسب الوظائف من أعلى الهرم إلى المستويات الدنيا، إذ أن تصميمه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للوحدة، ويحدد العلاقة بين مراكز المعلومات ومراكز اتخاذ القرارات ومراكز تنفيذها، ويتناول تصميم الهيكل التنظيمي للوحدة جوانب عديدة أهمها:

- تحديد المسؤوليات والمهام: وذلك بتقسيم الأنشطة وتمثيلها في وحدات إدارية تعكس الواجبات المسندة للأفراد و تعطي الأهمية للأنشطة الأساسية.
- تحديد السلطات: وذلك بإقرار نوع السلطة إن كانت تنفيذية أو استشارية أو وظيفية.

بالإضافة، فإن الوحدة تتكون من سبكتين للفولاذ والزهر، تستقل كل واحدة منها بمصالح تابعة لها وأخرى مشتركة، مع العلم أن هيكلها التنظيمي عرف خلال السنتين الأخيرتين تعديلاً بسبب حذف المسبكة الثالثة (المسبكة الحديدية).

الهيكل التنظيمي العام ل (ALFET) :

الشكل رقم (1-3) يوضح الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ALFET.



المصدر: الوثائق الرسمية للوحدة.

تتكون الجزائرية للسباكة بتيارت من مسبكتين وخمس مديريات، ممثلة في هيكلها التنظيمي، كلها موضوعة تحت مسؤولية المدير العام وهي على التوالي: مديرية ادارة المستخدمين، مديرية التسويق، مديرية المراقبة، مديرية المالية والمحاسبة، مديرية النوعية، مديرية التخطيط والمراقبة التنظيمية.

المبحث الثاني: التحليل المالي لمؤسسة ALFET باستخدام النسب المالية

سنحاول في هذا المبحث عرض الميزانية المالية لسنة 2014-2015 ونقوم بتحليل الوضعية المالية عن طريق النسب المالية .

المطلب الأول: عرض القوائم المالية وحساب النتائج.

1- جانب الاصول :ميزانية الاصول لسنة 2014-2015.

الجدول رقم(1-3) يمثل ميزانية الاصول لسنة 2014-2015.

2014	2015				
صاف	صاف	اهتلاك مؤنات و خسائر للقيم	مبالغ الخام	علامة	اصول
-	-	-	-		أصول غير جارية
-	-	-	-		فارق بين الاقتناء-المنتوج الاجباي أو السلبي
300 879 650.00	300 840 950.00	446 050.00	301 287 000.00		تثبيتات معنوية
					تثبيتات عينية
878 145 650.00	878 145 650.00		878 145 650.00		ارض
2 669 732 785.48	2 625 119 240.60	548 132 984.90	3 173 252 189.50		مبان
306 868 192.02	292 988 517.03	3 937 308 199.89	4 230 296 716.92		تثبيتات عينية اخرى
-	-	-	-		تثبيتات ممنوح امتيازها
13 864 942.12	806 944 608.48	-	806 944 608.48		تثبيتات يجري انجازها
-	-	-	-		تثبيتات مالية
-	-	-	-		سندات موضوعة موضع معادلة

الفصل الثالث:

دراسة حالة بمؤسسة السباكة بتيارت

-	-	-	-	مساهمات أخرى و حسابات دائنة ملحقه بما
-	-	-	-	سندات اخرى مثبتة
2 770 623.98	2 854 770.08	-	2 854 770.08	قروض و أصول مالية اخرى غير جارية
21 631 585.89	21 455 049.80	-	21 455 049.80	ضرائب مؤجلة على الأصل
4 193 893 429.49	4 928 348 785.99	4 485 887 198.79	9 414 235 984.78	مجموع الأصل غير الجاري
-	-	-	-	اصول جارية
455 499 732.94	458 990 693.57	69 317.20	459 060 010.77	مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ
-	-	-	-	حسابات دائنة و استخدامات مماثلة
503 313 913.99	586 301 196.53	26 560 832.39	612 862 028.92	الزبائن
32 406 249.38	30 815 967.81	-	30 815 976.81	المدينون الاخرون
13 878 469.51	8 479 535.44	-	8 479 535.44	الضرائب و ما شابهها
-	-	-	-	حسابات دائنة اخرى و استخدامات مماثلة
-	-	-	-	الموجودات و ما شابهها
-	-	-	-	الاموال الموظفة و الاصول المالية الجارية الاخرى
56 156 413.16	65 084 543.56	-	65 084 543.56	الخزينة
1 061 072 778.98	1 149 671 936.91	26 630 149.59	1 176 302 086.50	مجموع الاصول الجارية
5 254 966 208.47	6 078 020 722.90	4 512 517 348.38	10 590 538 071.28	المجموع العام للاصول

المصدر: من وثائق المؤسسة انظر الملحق رقم(1).

2- جانب الخصوم : ميزانية الخصوم لسنة 2014-2015.

الجدول رقم(2-3) يمثل ميزانية الخصوم لسنة 2014-2015.

2014	2015	علامة	
			<u>رؤوس الاموال الخاصة</u>
1 652 000 000.00	1 652 000 000.00		راس مال تم اصداره
			راس مال غير مستعان به
97 159 041,15	121 069 525.02		علاوات واحتياطات - احتياطات مدمجة (1)
			فوارق اعادة التقييم
			فارق المعادلة (1)
44 986 742,75	15 137 138.37		نتيجة صافية/نتيجة صافية حصة المجمع ¹
-207 237 995,89	-294 218 209.72		رؤوس اموال خاصة اخرى/ترحيل من جديد
			حصة الشركة المدمجة (1)
			حصة دوي الاقلية ¹
1 586 907 788.01	1 493 988 453.67		المجموع ¹
			<u>الخصوم غير الجارية</u>
1 216 025 684.41	1 937 805 144.24		قروض و ديون مالية
1 030 000.00	1 030 000.00		ضرائب - مؤجلة و مرصود لها
			ديون اخرى غير جارية
83 957 671,39	101 567 329.66		مؤونات و منتجات ثابتة مسبقا
1 301 013 355.80	2 040 402 473.90		مجموع الخصوم غير الجارية ²
			<u>الخصوم الجارية</u>

الفصل الثالث:

دراسة حالة بمؤسسة السباكة بتيارت

182 513 064,65	2 092 015 854,57	موردون و حسابات ملحقه
54 538 962,95	127 575 583,21	ضرائب - مؤجلة و مرصود لها
2 114 793 037,06		ديون اخرى
15 200 000,00	135 711 000,00	خزينة سلبية
2367045065	2543629795	مجموع الخصوم الجارية 3
5254966208	6078020723	مجموع عام للخصوم

المصدر: من وثائق المؤسسة انظر الملحق رقم (2).

3- حساب النتائج :

الجدول رقم (3-3) يمثل حساب النتائج لسنة 2014-2015.

2014	2015	علامة	
763 892 670,97	825 028 047,74		المبيعات و المنتوجات الملحقه
27 647 785,73	-1 580 313,89		تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع
1 482 986,70	11 401 340,38		الانتاج المثبت
-	-		اعانات الاستغلال
793 023 443,40	834 849 164,23		1- انتاج السنة المالية
-301 582 649,70	-319 077 372,83		المشتريات المستهلكة
-57 675 477,98	-61 817 040,63		الخدمات الخارجية و الاستهلاكيات الأخرى
-359 258 127,68	-380 894 413,46		2- استهلاك السنة المالية
433 765 315,72	453 954 750,77		3 - القيمة المضافة للاستغلال (2+1)
-243 040 375,31	-282 571 399,48		اعباء المستخدمين

الفصل الثالث:

دراسة حالة بمؤسسة السباكة بتيارت

-11 977 216,40	-11 302 127,02		الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة
178 747 724,01	160 081 224,27		4 -إجمالي فائض الاستغلال
16 133 981,44	1 195 191,20		المنتجات العملية الأخرى
-69 060 857,87	-45 846 048,90		الأعباء العملية الأخرى
-75 627 187,90	-123 318 416,67		المخصصات للاهلاك و المؤونات و خسارة القيمة
12 295 036,00	36 268 534,27		استرجاع على خسائر القيمة و المؤونات
14 299 994,40	-		حساب الأعباء غير مصنفة
76 788 690,08	28 380 484,17		5-النتيجة العملية
2 181 181,79	2 737 678,90		المنتجات المالية
-1 129 987,40	-8 444 955,27		الأعباء المالية
1 051 194,39	-5 707 276,37		6-النتيجة المالية
77 839 884,47	22 673 207,80		7-النتيجة العادية قبل الضرائب(5+6)
-7 838 024,41	-7 359 533,34		الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
3 584 871,49	-176 536,09		الضرائب المؤجلة-تغيرات-حول النتائج العادية
823 633 642,63	875 050 568,60		مجموع منتجات الأنشطة العادية
-778 646 899,88	-859 913 460,23		مجموع أعباء الأنشطة العادية
44 986 742,75	15 137 138,37		8-النتيجة الصافية للأنشطة العادية
-	-		العناصر غير العادية-المنتجات(يطلب بيانها)
-	-		العناصر غير العادية-الأعباء(يطلب بيانها)
-	-		9-النتيجة غير العادية
44 986 742,75	15 137 138,37		10-النتيجة الصافية للسنة المالية

الفصل الثالث:

دراسة حالة بمؤسسة السباكة بتيارت

المصدر: من وثائق المؤسسة انظر الملحق رقم (3)

4-الميزانية المحاسبية لسنة 2015.

الجدول رقم(4-3) يمثل الميزانية المالية لسنة 2015.

المبلغ	الخصوم	المبلغ	الأصول
1652000000.00	رأس المال تم اصداره	4 928 348 785.99	الأصول غير الجارية
121069525.02	علاوات و احتياطات	301 287 000.00	تثبيتات معنوية
15137138.37	نتيجة الصافية	878 145 650.00	الارض
-294218209.72	رؤوس اموال خاصة اخرى	2 625 119 240.60	مباني
1493988453.67	المجموع	292 988 517.03	تثبيتات عينية أخرى
2040402473.90	الخصوم غير الجارية	806 944 608.48	تثبيتات يجري انجازها
1937805144.24	قروض و ديون مالية	2 854 770.08	قروض و اصول مالية اخرى غير جارية
1030000.00	ضرائب مؤجلة ومرصود لها	21 455 049.80	ضرائب مؤجلة على الاصل
101567329.66	مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا	1 149 671 936.91	اصول جارية
2543629795.33	الخصوم الجارية	458 990 693.57	مخزونات و منتجات قيد التنفيذ
209215854.57	موردون وحسابات ملحقة	586 301 196.53	الزبائن
127575583.21	ضرائب	30 815 967.81	مدينون اخرون
2071127357.55	ديون اخرى	8 479 535.44	ضرائب و ما شابهها
135711000.00	خزينة سالبة	65 084 543.56	الخزينة
6078020722.90	المجموع العام للخصوم	6 078 020 722.90	المجموع العام للأصول

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الجداول السابقة.

المطلب الثاني: الانتقال من الميزانية المحاسبية الى الميزانية حسب التحليل المالي (الميزانية المالية)

بعد عرضنا للميزانية المالية لسنة 2014-2015 نقوم ببعض التعديلات والتغيرات البسيطة

للوصول إلى الميزانية حسب التحليل المالي فتصبح عناصر الميزانية كما يلي :

- الأصول غير الجارية=أصول ثابتة.
- الأصول الجارية=أصول متداولة.
- المخزونات الجارية=قيم الاستغلال.
- حسابات الغير=قيم قابلة للاستغلال.
- الحسابات المالية وما شابهها=قيم جاهزة.

أما الخصوم تصبح كما يلي :

- رؤوس الأموال الخاصة=أموال خاصة.
- الخصوم غير الجارية=ديون طويلة الأجل.
- الخصوم الجارية=ديون قصيرة الأجل.

فتصبح لدينا الميزانية المالية المختصرة التالية

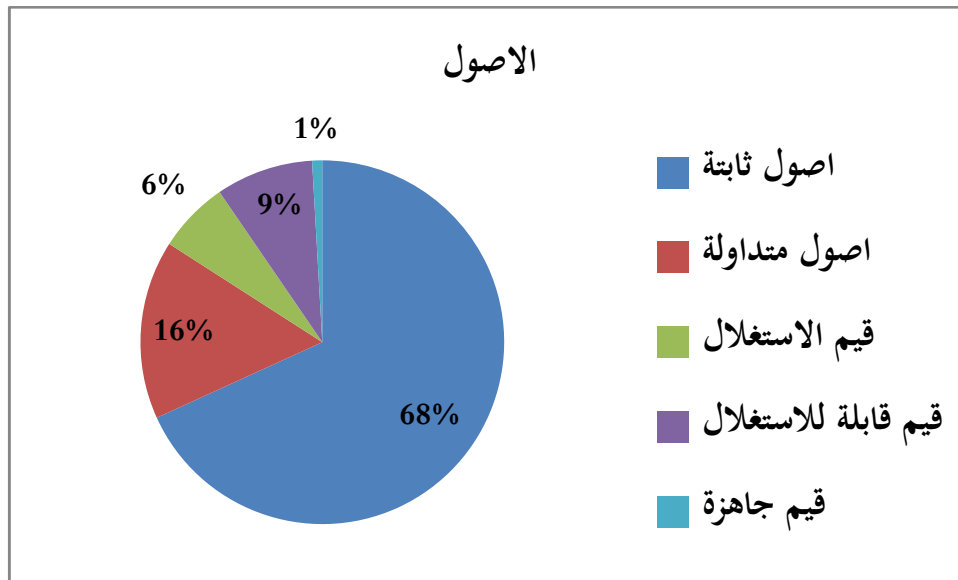
1- جانب الأصول:

الجدول رقم (3-5) يمثل جانب الأصول.

الأصول	المبلغ
أصول ثابتة	4 928 348 785,99
أصول متداولة	1 149 671 936,91
قيم الاستغلال	458 990 693,57
قيم قابلة للاستغلال	625 596 699,78
قيم جاهزة	65 084 543,56
المجموع العام للأصول	6 078 020 722,90

المصدر: من إعداد الطلبة.

رسم بياني رقم (1-3) يوضح جانب الأصول للميزانية المالية لسنة 2014-2015.



المصدر: من إعداد الطلبة.

تعليق: نلاحظ أن نسبة الأصول الثابتة أكبر من نسبة الأصول المتداولة وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على الأصول الجارية في تمويل احتياجاتها.

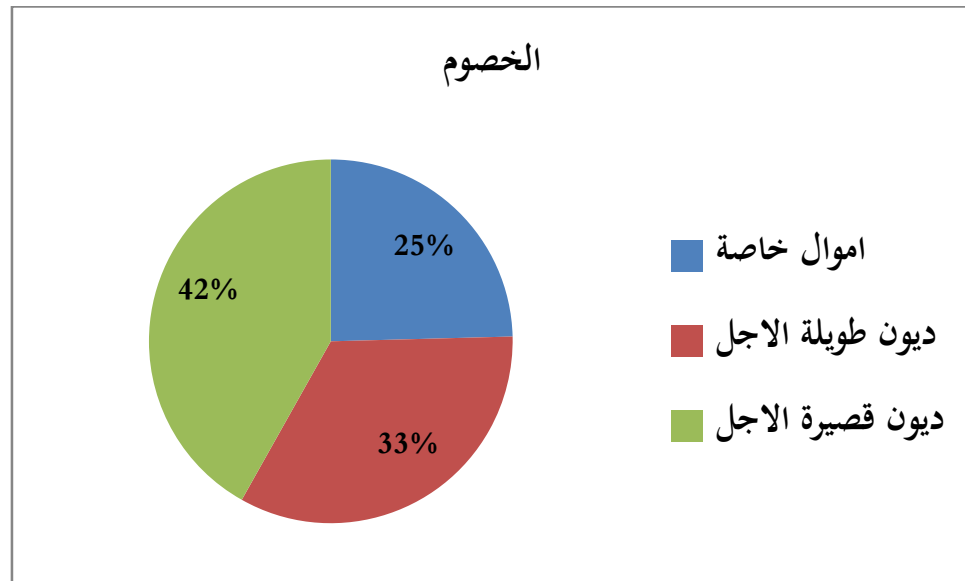
2- جانب الخصوم :

الجدول رقم(6-3) يمثل جانب الخصوم.

المبلغ	الخصوم
1493988453,67	أموال خاصة
2040402473,90	ديون طويلة الأجل
2543629795,33	ديون قصيرة الأجل
6078020722,90	المجموع العام للخصوم

المصدر : من اعداد الطلبة.

رسم بياني رقم (2-3) يوضح جانب الخصوم للميزانية المالية لسنة 2014-2015.



المصدر: من إعداد الطلبة.

تعليق: نلاحظ أن نسبة الديون قصيرة الأجل تمثل نسبة 42% من مجموع الخصوم وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد على الديون في سد احتياجاتها.

3-الميزانية المالية المختصرة لسنة 2014-2015.

الجدول رقم(7-3) يمثل الميزانية المالية المختصرة.

الأصول	المبلغ	الخصوم	المبلغ
أصول ثابتة	4 928 348 785,99	أموال خاصة	1493988453,67
أصول متداولة	1 149 671 936,91	ديون طويلة الأجل	2040402473,90
قيم الاستغلال	458 990 693,57	ديون قصيرة الأجل	2543629795,33
قيم قابلة للاستغلال	625 596 699,78		
قيم جاهزة	65 084 543,56		
المجموع العام للأصول	6 078 020 722,90	المجموع العام للخصوم	6078020722,90

المصدر : من اعداد الطلبة.

المطلب الثالث : حساب النسب المالية وتحليلها.

جدول رقم(8-3) يمثل النسب المالية.

النسبة المرجعية	قيمة النسبة	معادلة المقياس	
			نسب التمويل
1	717,0	لأموال الدائمة/الأصول الثابتة	نسبة التمويل الدائم
1	303,0	الاموال الخاصة/الاصول الثابتة	نسبة التمويل الذاتي
1	325,0	الاموال الخاصة/مجموع الديون	نسبة الاستقلالية المالية
1	754,0	مجموع الديون/مجموع الأصول	نسبة قابلية السداد
			نسبة السيولة

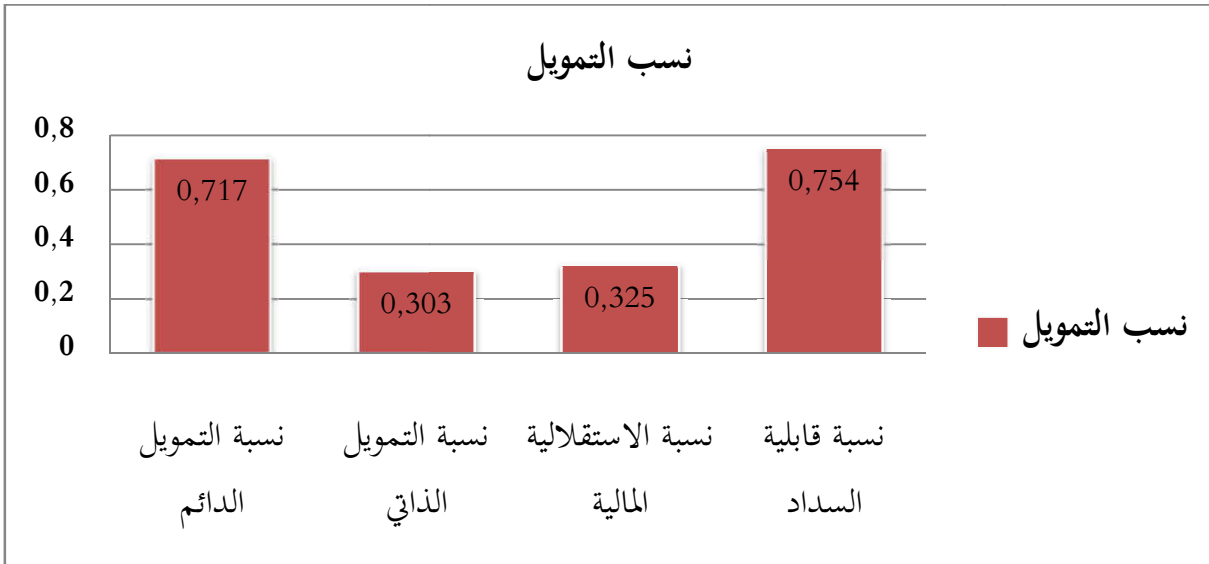
الفصل الثالث:

دراسة حالة بمؤسسة السباكة بتيارت

1	451,0	الاصول المتداولة/ديون قصيرة الأجل	نسبة السيولة العامة
1	271,0	القيم القابلة للتحقيق+القيم الجاهزة/الديون قصيرة الأجل	نسبة السيولة المختصرة
1	025,0	القيم الجاهزة/الديون قصيرة الأجل	نسبة السيولة الفورية
			نسب الهيكلية
1	81,0	الأصول الثابتة/مجموع الأصول	نسبة هيكلية الأصول الثابتة
0.50	189,0	الأصول المتداولة/مجموع الأصول	نسبة هيكلية الأصول المتداولة
1	245,0	الأموال الخاصة/مجموع الخصوم	نسبة هيكلية الأموال الخاصة
1	335,0	ديون طويلة الأجل/مجموع الخصوم	نسبة هيكلية ديون طويلة الأجل
1	418,0	ديون قصيرة الأجل/مجموع الخصوم	نسبة هيكلية ديون قصيرة الأجل

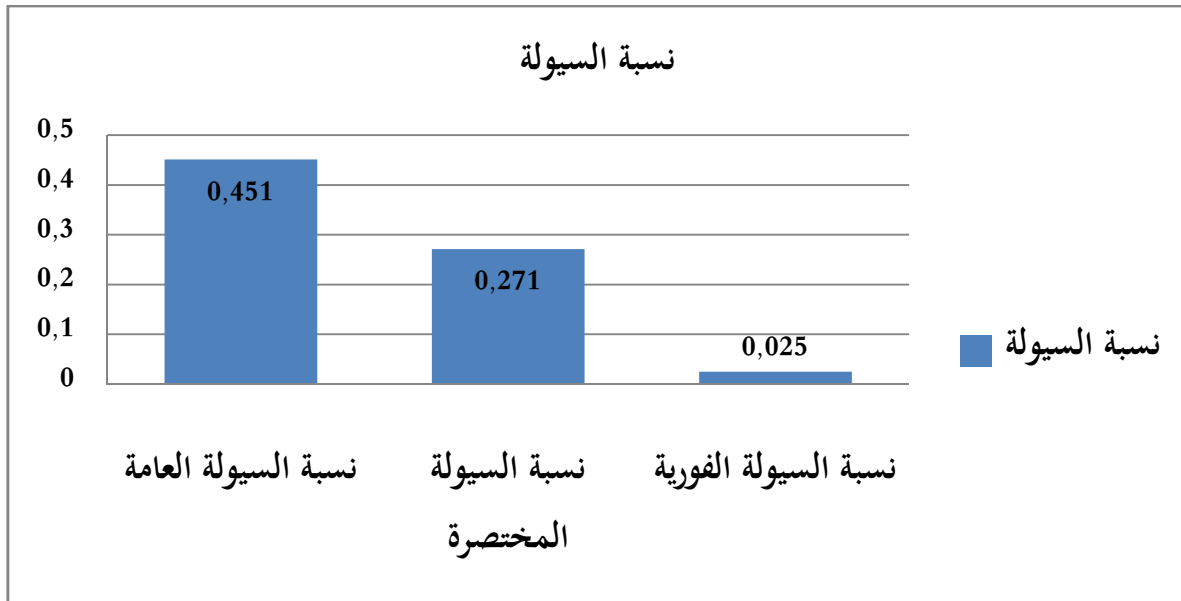
المصدر : من اعداد الطلبة.

رسم بياني رقم(3-3) يوضح نسب التمويل.



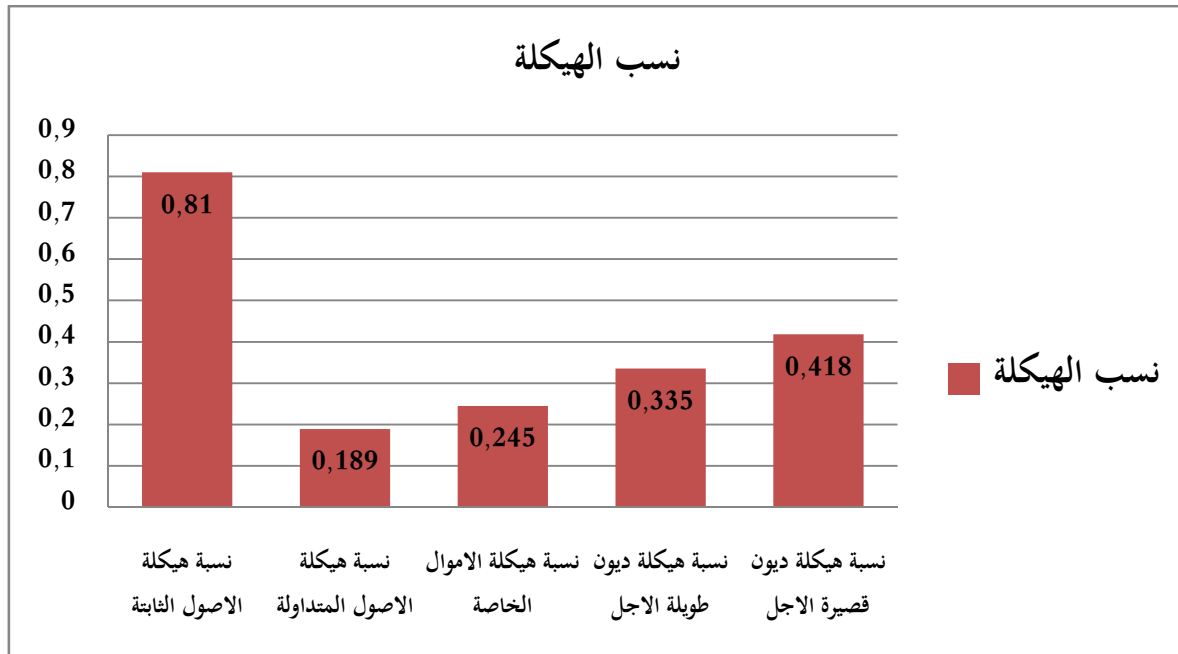
المصدر : من اعداد الطلبة.

رسم بياني رقم (3-4) يوضح نسب السيولة.



المصدر : من إعداد الطلبة.

رسم بياني رقم (3-5) يوضح نسب الهيكلية.



المصدر : من إعداد الطلبة.

تحليل النسب المالية

- نسبة التمويل الدائم: نلاحظ ان نسبة التمويل الدائم اقل من الواحد اي اقل من النسبة المرجعية ولذلك على المدير المالي اعادة النظر في طريقة تمويلها و تحسينها.
 - نسبة التمويل الذاتي: نلاحظ ان نسبة التمويل الذاتي اقل من الواحد اي ان المؤسسة غير قادرة على تمويل اصولها غير الجارية باموالها الخاصة.
 - نسبة الاستقلالية المالية: نلاحظ ان نسبة الاستقلالية المالية منخفضة وهذا مؤشر خطر للاستقلالية المالية وذلك راجع ان المؤسسة تعتمد على اموال الغير .
 - نسبة قابلية السداد: نلاحظ ان نسبة قابلية السداد جيدة مقارنة بالمرجعية ومطمئنة.
 - نسبة السيولة العامة: نلاحظ ان نسبة السيولة العامة تشير الى ان الاصول المتداولة لا تغطي الخصوم المتداولة حسب النسبة المرجعية لذلك يجب عليها تغيير سياستها.
 - نسبة السيولة المختصرة: نلاحظ انها اقل من الواحد وهي اقل من النسبة المثلى اي ان المؤسسة غير قادرة على تسديد ديونها قصيرة الاجل.
 - نسبة السيولة الفورية: نلاحظ ان النسبة غير جيدة للمؤسسة فهي في حالة لا تستطيع تسديد ديونها قصيرة الاجل (عجز في السيولة الفورية).
 - نسبة هيكله الاصول الثابتة: من خلال النسبة يظهر لنا ان قيمة الاصول الثابتة منخفضة.
 - نسبة هيكله الاصول المتداولة: هي اقل من 0.50 أي ان حركة الاصول للمؤسسة متوسطة.
 - نسبة هيكله الاموال الخاصة: نلاحظ ان هيكله الاموال الخاصة منخفضة.
 - نسبة هيكله ديون طويلة الاجل: نلاحظ ان نسبة هيكله ديون طويلة الاجل منخفضة اي المؤسسة تعتمد كثيرا على ديون طويلة الاجل في نشاطها.
 - نسبة هيكله ديون قصيرة الاجل: نسبتها منخفضة وهذا راجع الى ارتفاع نسبة الديون.
- بعد دراسة وتحليل النسب المالية ومقارنتها بالنسب المرجعية يمكن القول ان المؤسسة في وضعية مطمئة غير انها تعاني من بعض النقائص وهذا راجع لسوء التسيير ونقص بعض الكفاءة وعدم استغلال الموارد والمعلومات المحاسبية في تحسين القرارات المالية ودعمها حيث نلاحظ ان الهيكل بعيدا نوعا ما عن الوضعية المثلى.

المبحث الثالث : التحليل المالي عن طريق المؤشرات المالية وحساب النتائج

سنقوم في هذا المبحث بالتحليل المالي عن طريق المؤشرات المالية وكذا تحليل الاستغلال من خلال حساب النتائج.

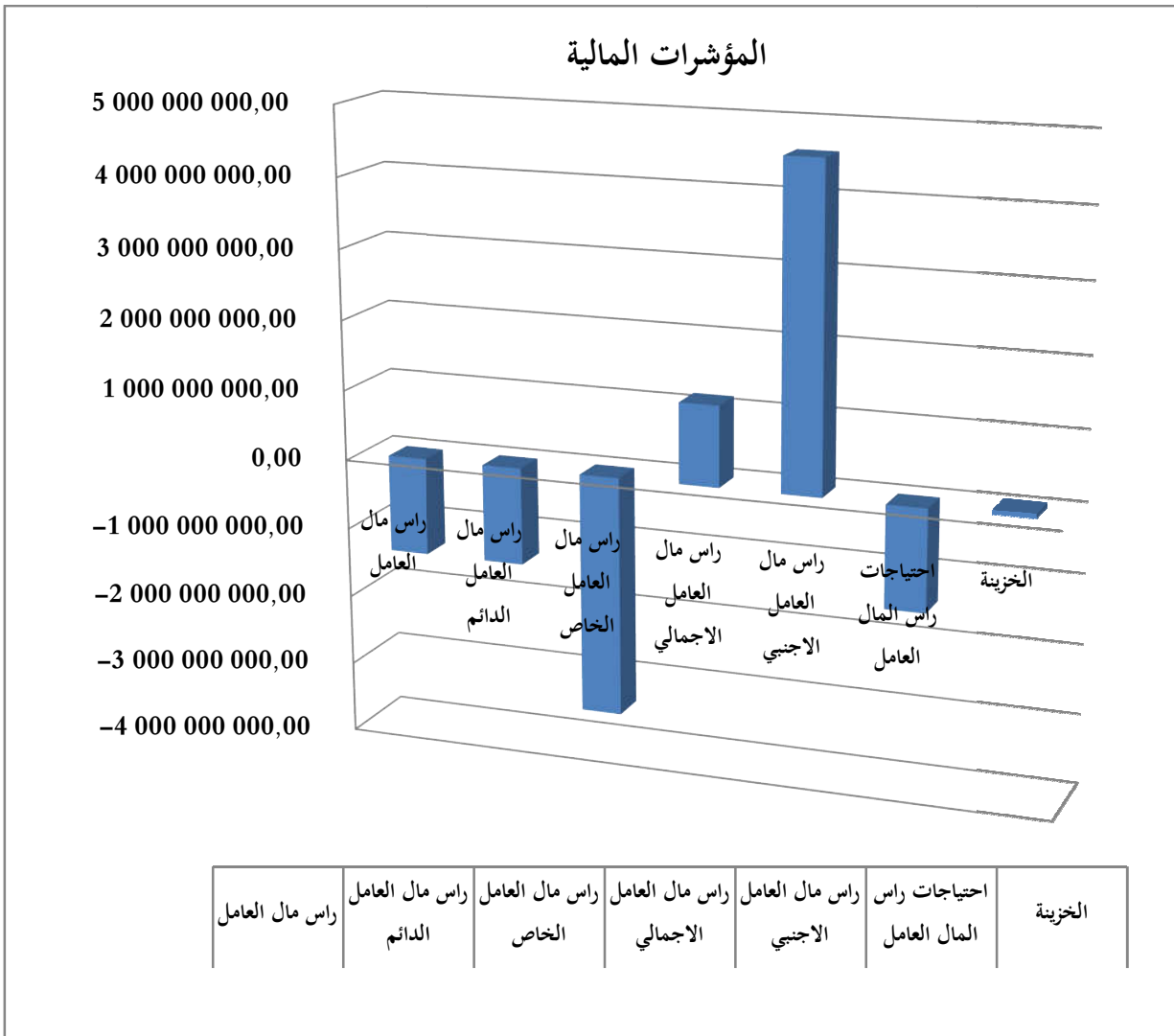
المطلب الاول : التحليل المالي عن طريق المؤشرات المالية.

جدول رقم(9-3) يمثل نسبة المؤشرات المالية.

النسبة	معادلة المقياس	المقياس
-1 393 957 858.42	أموال دائمة- أصول ثابتة	رأس مال العامل
-1 393 957 858.42	أصول متداولة-ديون قصيرة الأجل	رأس مال العامل الدائم
-3 434 360 332,32	أموال خاصة- أصول ثابتة	رأس مال العامل الخاص
1 149 671 936.91	الأصول المتداولة	رأس مال العامل الإجمالي
4 584 032 269,23	مجموع الديون	رأس مال العامل الأجنبي
1459042401.98-	احتياجات التمويل-موارد التمويل	احتياجات رأس المال العامل
65084543.56	رأس المال العامل الدائم-احتياجات رأس المال العامل	الخزينة

المصدر : من اعداد الطلبة.

رسم بياني رقم (3-6) يمثل المؤشرات المالية.



المصدر : من اعداد الطلبة.

تحليل مؤشرات التوازن المالي :

- رأس المال العامل الدائم سالب وهذا يعني ان الاموال الدائمة لم تغطي الاصول الثابتة خلال السنة وهذا ما يجعل المؤسسة في حالة اختلال مالي (عجز المؤسسة على تغطية التزاماتها وهذه الوضعية ليست جيدة للمؤسسة).

- رأس المال العامل الخاص سالب خلال السنة وهذا يدل على ان المؤسسة لا تقوم بتغطية اصولها الثابتة باموالها الخاصة بل تعتمد على ديون طويلة الاجل.

- راس المال العامل الاجمالي موجب خلال السنة نظرا لتزايد قيم الاستغلال والقيم الجاهزة.
- راس المال العامل الاجنبي موجب خلال السنة وهذا راجع لارتفاع ديون طويلة الاجل.
- احتياجات رأس المال العامل سالبة وهذا ما يفسر أن احتياجات التمويل للمؤسسة اقل من مواردها (جميع احتياجات التمويل مغطاة بموارد الدورة خاصة الديون طويلة الأجل) وبالتالي المؤسسة ليست بحاجة إلى موارد تمويل خارجية إضافية بل يجب أن تفكر في تسديد الديون طويلة الأجل و الديون قصيرة الأجل.
- الخزينة نلاحظ أنها موجبة وهذا يدل على وجود سيولة وكذلك راجع لزيادة القيم الجاهزة.

المطلب الثاني : تحليل الاستغلال

- إعداد حساب النتائج .

الجدول رقم (10-3) يمثل حساب النتائج.

74,825 028 047	المبيعات و المنتوجات الملحقه
89,-1 580 313	تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع
38,11 401 340	الانتاج المثبت
23,834 849 164	1- انتاج السنة المالية
83,-319 077 372	المشتريات المستهلكة
63,-61 817 040	الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الاخرى
46,-380 894 413	2- استهلاك السنة المالية
77,453 954 750	(3- القيمة المضافة للاستغلال 1+2)
48,-282 571 399	اعباء المستخدمين
02,-11 302 127	الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة

الفصل الثالث:

دراسة حالة بمؤسسة السباكة بتيارت

27,160 081 224	4-إجمالي فائض الاستغلال
20,1 195 191	المنتجات العملياتية الأخرى
90,-45 846 048	الاعباء العملياتية الأخرى
67,-123 318 416	المخصصات للاهلاك و المؤونات وخسارة القيمة
27,36 268 534	استرجاع على خسائر القيمة و المؤونات
17,28 380 484	5-النتيجة العملياتية
90,2 737 678	المنتجات المالية
27,-8 444 955	الاعباء المالية
37,-5 707 276	6-النتيجة المالية
80,22 673 207	7-النتيجة العادية قبل الضرائب(5+6)
34,-7 359 533	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
09,-176 536	الضرائب المؤجلة-تغيرات-حول النتائج العادية
60,875 050 568	مجموع منتجات الأنشطة العادية
23,-859 913 460	مجموع اعباء الأنشطة العادية
37,15 137 138	8-النتيجة الصافية للأنشطة العادية
37,15 137 138	10-النتيجة الصافية للسنة المالية

المصدر: من اعداد الطلبة.

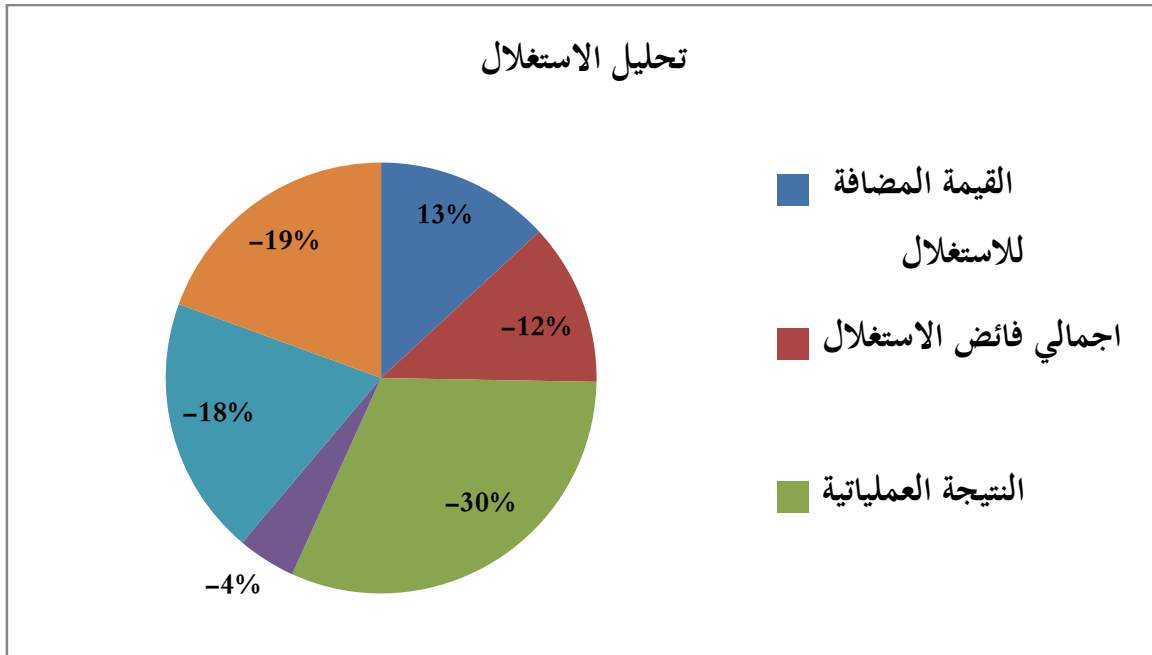
- تحليل النتائج.

الجدول رقم (11-3) يمثل النتائج المستخدمة في اتخاذ القرار من خلال حساب النتائج ونسبة التغيير.

نسبة التغيير	2014	2015	
20 189 435.05	433 765 315.72	453 954 750.77	القيمة المضافة للاستغلال
-18 666 499.74	178 747 724.01	160 081 224.27	إجمالي فائض الاستغلال
-48 408 475.91	76 788 960.08	28 380 484.17	النتيجة العملياتية
-6 758 470.76	1 051 194.39	-5 707 276.37	النتيجة المالية
-29 849 604.38	44 986 742.75	15 137 138.37	النتيجة الصافية للأنشطة العادية
-29 849 604.38	44 986 742.75	15 137 138.37	النتيجة الصافية للسنة المالية

المصدر : من حساب إعداد الطلبة.

رسم بياني رقم (7-3) يمثل نسب تحليل الاستغلال.



المصدر : من إعداد الطلبة.

- القيمة المضافة : من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة المضافة ارتفعت خلال السنة 2015 بـ 20 189 435,05 وهذا راجع لارتفاع الإنتاج وارتفاع الإنتاج المخزن.
- الفائض الإجمالي للاستغلال: نلاحظ أن قيمته انخفضت سنة 2015 بقيمة 18 666 499,74 - نتيجة ارتفاع أعباء المستخدمين.
- نتيجة الاستغلال: نلاحظ انه خلال سنة 2015 انخفضت نتيجة الاستغلال بقيمة 48 408 475,91 - وهذا راجع إلى ارتفاع أعباء المستخدمين.
- النتيجة المالية: نلاحظ انه في سنة 2015 انخفضت النتيجة الإجمالية بقيمة 6 758 470,76 - وهذا راجع لانخفاض نتيجة الاستغلال.
- النتيجة الصافية : نلاحظ أنها انخفضت خلال السنة 2015 بقيمة 29 849 604,38 - وهذا راجع لانخفاض النتيجة الإجمالية.

المطلب الثالث: تقرير ادارة مؤسسة ALFET من خلال التحليل المالي.

- الترجمة المالية:

1-الوضعية الصافية: الوضعية المالية الصافية في نهاية 2015 تصل إلى 1493988453.67 دج تمثل نسبة 124.5% من رأسمال الإجمالي للمؤسسة.

القيمة الحسابية للسهم تقدر بـ 622495.19 دج مقابل قيمة اسمية قدرها 500000 دج أي قيمة إضافية بـ 122495 دج للسهم.

القيمة الحسابية للسهم انخفضت بـ 38716 دج مقارنة بسنة 2014.

2- الرأسمال الدائم: رأسمال الدائم الموضح في الميزانية يقدر بـ 3431794000 دج ويمول الاستثمارات بنسبة 69.63%.

هذا المؤشر يدل أن 30.37% من قيمة الاستثمارات ممولة بديون قصيرة الأجل.

الفصل الثالث:

دراسة حالة بمؤسسة السباكة بتيارت

رأسمال الدائم المصحح بعد إدماج ديون مجمع فونداال المقدرة بـ 1924030000 دج تغير ديون طويلة الأجل والتي ترفع من قيمة الأموال الدائمة إلى 5355824000 دج ، إذن تمويل الاستثمارات بالأصول الدائمة يرتفع إلى 109%.

3- التدفق النقدي: كان التدفق النقدي لسنة 2015 حوالي 81901000 دج على النحو التالي :

الإهلاك بـ 66764000 دج.

النتيجة الصافية لسنة 2015 بـ 15137000 دج.

نسبة التدفقات النقدية مقارنة مع رأسمال الخاص تقدر بـ 4.96%.

نسبة التدفقات النقدية بالنسبة رقم الأعمال خلال السنة 9.93%.

التمويلية الرئيسية :

1- قيمة الإرجاع:

جدول رقم (12-3) يمثل القيم المستخدمة للاسترجاع.

المبلغ	
3431794	رأسمال الدائم
1493988	رأسمال الخاص
2040402	رأسمال الأجنبي
4928349	اصول ثابتة
1013961	الاصول المتداولة
6078021	مجموع الاصول
2407919	ديون قصيرة الاجل
435955	قيمة مضافة
852012	رقم الأعمال

282571	اعباء المستخدمين
458991	اوراق مالية
586301	ديون الزبائن
15137	النتيجة الصافية
8446	الأعباء المالية
1200000	رأسمال
452000	الاسهم الاخرى

المصدر: من الملحق (4).

حصص الهيكل :

- التمويل الدائم = رأسمال الدائم/أصول ثابتة : 69.63%.
- الاستقلالية المالية = رأسمال الخاص/رأسمال الدائم : 45.53%.
- سيولة الأصول = أصول متداولة / مجموع الأصول : 16.68%.
- رأسمال العامل العام = مجموع الأصول / رأسمال الأجنبي : 297.88%.
- السيولة العامة = الأصول المتداولة / ديون قصيرة الأجل : 42.11%.
- التمويل الخاص = رأسمال الدائم / أصول ثابتة : 30.31%.

إدارة تموينية:

- التكامل الاقتصادي : 55.02%.
- الربح : 34.25%.
- عامل العمل : 62.25%.

التمويلية الربحية:

- الربحية المالية = النتيجة / رأسمال : 1.26%.

الاستنتاجات والتوقعات لسنة 2016 :

عام 2015 حقق رقم أعمال، والقيمة المضافة، والفائض الإجمالي، ولكن بالنسبة للنتيجة الصافية انخفضت وذلك راجع إلى ارتفاع في التكاليف العمالية وأعباء المستخدمين والتدفقات المالية وهذا ما اشرنا إليه سابقا.

التوقعات للسنة المالية 2016:

- خطة أعباء: المؤسسة تبدأ عام 2016 بخطة أعباء مقدرة ب 320000 دج أي 39% من الهدف السنوي.

- توافر المعدات: إجراءات الصيانة الوقائية سوف يتم دعمها ولكنها غير كافية للحد من تأثير المعدات التي عفا عليها الزمن.

- تحسين الجودة: تضافر الجهود حول تحسين الأهداف النوعية الجماعية لتحسين الصورة العمالية للشركة و الحد من معدل الخسارة.

- الاستثمارات: بداية مسبك جديد في النصف الثاني من السنة 2016، و تعيين خطوط عريضة وأولويات لتأهيل المسبك السابق.

- شراكة: إحياء مشروع الشراكة مع مجموعة GICA .

خلاصة:

بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة السباكة ALFET بتيارت، واخذ فكرة عامة عن واقعها تمكنا من معرفة الإجراءات الواجب القيام بها فيما يتعلق بالتحليل المالي ودره في اتخاذ القرارات وإعداد الاستراتيجيات الملائمة لها.

حيث انه من خلال قيامنا بتحليل وتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة باستخدام أدوات التحليل المالي يمكن القول أن المؤسسة قد تمكنت من تحقيق التوازن المالي خلال السنة المالية 2014-2015 وذلك من خلال تحقيقها لخزينة موجبة، لكن رغم هذا إلا أن المؤسسة تبقى تعاني من بعض الاختلالات التي تم التوصل إليها من خلال دراستنا هذه والمتمثلة أساسا في:

انخفاض في النتيجة المالية والنتيجة الصافية خلال سنة 2015 وهذا راجع إلى سوء السياسة المتبعة خلال السنة حيث كان هناك انخفاض في هذه المعدلات، وهذا راجع إلى والارتفاع الكبير لقيمة أصولها مقارنة مع نتيجة الاستغلال، وكذلك لمعدلات الربحية فقد عرفت بعض انخفاض لهذه السنة، كما بينت لنا معدلات السيولة بان المؤسسة تعتمد على بعض من أموالها لتمويل استثماراتها. وبرغم من ذلك فان هناك تحسن في أداء المؤسسة خلال السنة الأخيرة، وهذا ما تم ملاحظته من خلال تحليل لبعض نسب المؤسسة مثل نسبة الأصول التي تبين لنا مدى استقلالية المؤسسة، واعتمادها على الديون طويلة الأجل.

وفي الأخير يمكن القول إن المؤسسة بالرغم من النقائص التي تم تسجيلها فيما يخص أداءها، إلا أنها تبقى في وضعية تسمح لها بالقيام بوظائفها المختلفة دون أي صعوبات.

الخلاصة

من خلال الدراسة التي قمنا توصلنا إلى أهمية النسب و المؤشرات المالية داخل المؤسسة أمر ضروري في عملية تقييم الخيار الاستراتيجي والذي يمكن من خلاله مراقبة نشاطها و تحقيق أهدافها المحددة التي تخص الجانب المالي التي يستطيع المقيم من خلالها تشخيص الحالة المتبعة، و توجيه الانتباه إلى النقاط الحساسة التي تستوجب الدراسة لاتخاذ القرارات المناسبة واللازمة لتحسين والوضع المالي للمؤسسة، والذي يفترض أن يتسم بالكفاءة والفعالية حتى يتسنى لها البقاء والاستمرار ولا يأتي ذلك إلا باعتماد على أدوات التسيير المتمثلة في التحليل المالي والاستراتيجي.

كما تتنوع البدائل الإستراتيجية المتاحة حسب مستويات الإدارة الإستراتيجية والهدف من تصنيفاتها هو تفادي تغيرات محيط الأعمال من تقييم الميزات والعيوب البدائل الإستراتيجية فيصبح من اللازم اختيار بديل معين حتى يتحول إلى تنفيذ و يناقش الخيار الاستراتيجي وهذا ما لحضناه في الجانب النظري.

وقد تم خلال البحث التركيز على الجانب المالي واخترنا النسب المالية المتمثلة في نسب السيولة والمردودية والنشاط والهيكلة ومؤشرات التوازن المالي المتمثلة في رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل والخزينة لأن التحليل المالي يبين الوضعية المالية للمؤسسة أمام كل المتعاملين معها لأنه يحتل الصدارة في مثل هذه الدراسات وهنا يسعى من خلالها المسير للكشف عن أسباب نقط ضعف المؤسسة ومحاولة مساعدتها للخروج منها وتفاديها في المستقبل، بالإضافة إلى تدعيم نقاط قوتها، وهذا ما لحضناه في الجانب التطبيقي.

لذا أصبح من الضروري على المحللين الماليين توجيه الاهتمام مباشرة لدراسة وتحليل الوضعية المالية النهائية، انطلاقا من الوثائق المحاسبية الموجودة داخل المؤسسة كون هذه الأخيرة مرآتها الحقيقية للاطلاع على النتائج التي توصلت إليها، ومن خلال ما سبق توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن اعتبارها كاختبار للفرضيات البحث نلخصها في ما يلي:

اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: تعتبر هذه الفرضية صحيحة إلى حد كبير حيث إن استعمال أدوات التحليل المالي تمكن من كشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة الاقتصادية.

الفرضية الثانية: تعتبر الفرضية جد صحيحة و هذا ما لحظناه من خلال دراستنا النظرية و التطبيقية أن للتحليل المالي دور مهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة.

نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية:

- إن التحليل المالي عبارة عن عملية معالجة البيانات المالية المتاحة للمؤسسة للحصول على معلومات تستخدم في اتخاذ القرارات المالية و إعداد إستراتيجية المؤسسات.
- تحليل القوائم المالية تساعد على تقييم الوضعية المالية للمؤسسات .
- التحليل المالي يظهر المعلومات الخاصة بنقاط القوة و الضعف للمؤسسة.
- التحليل الاستراتيجي يساعد في تحسين الأداء و منه نستنتج أن لكفاءة أداء التحليل الاستراتيجي علاقة مترابطة و عكسية فكل عنصر يؤثر على الآخر بصفة فعالة و قوية.
- المؤسسة قادرة على تغطية ديونها قصيرة الأجل.
- رأس المال العامل موجب خلال السنة و هذه الوضعية تعتبر ايجابية لان المؤسسة قادرة على تمويل احتياجاتها الدورية لمواردها.
- المرودية سالبة.

الاقتراحات والتوصيات:

من بين الاقتراحات التوصيات ما يلي:

- استغلال الأموال المجمدة في حالة جمودها.
- تحصيل الحقوق لدى الغير.
- تسديد الديون قصيرة الأجل.
- تحسين مردودية المؤسسة.
- بالإضافة إلى هذا نقترح على المؤسسة إن تولي أهمية كبيرة للتحليل المالي و ذلك بتخصيص مصلحة خاصة له من اجل معرفة الوضعية المالية للمؤسسة بصفة مستمرة من اجل الكشف على مواطن القوة و الضعف ومعالجتها.

آفاق الدراسة:

في الأخير يمكن القول أن التشخيص المالي للمؤسسة يشمل جوانب عديدة فهو لا ينحصر فقط في الجانب المالي بل يشمل أيضا كيفية اتخاذ القرارات الرشيدة التي تساعد في إعداد إستراتيجية ملائمة لها مع الأخذ بعين الاعتبار أن للتحليل المالي دور فعال في تقييم المؤسسة بمختلف الجوانب وعلى هذا الأساس نأمل لأن يكون لهذا البحث قد تم فتح المجال للقيام بدراسات أخرى أوسع من ذلك تمس دور التحليل المالي في المؤسسة وكذا توسيع مجال الدراسة ليشمل مدى فعاليته في تحديد الاستراتيجيات المناسبة لعملية اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة لها.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا الكتب:

الكتب باللغة العربية:

1. بلال حلف السكانة، التخطيط الاستراتيجي الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
2. بوعلام بوشاشي، المنير في التحليل المالي وتحليل الاستغلال، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر 1997.
3. نائر شاكر محمود الهيتي وآخرون، التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية، دار للنشر والتوزيع الوراق، الطبعة الأولى 2014.
4. جاسم سلطان، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، دار النشر أم القرى الطبعة الثانية 2010.
5. حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية، شارع الجامعة، طبعة الثانية 2008.
6. حنفي عبد الغفار، الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية 1989.
7. خلدون إبراهيم شريعات، إدارة وتحليل المالي، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، طبعة الأولى 2011.
8. خميسي فتيحة، التسيير والمالية التسيير المالي للمؤسسة، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر 2010 .
9. دريد كامل عامر آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، طبعة الأولى 2007.
10. زغيب مليكة، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر بدون سنة نشر.

11. سعد علي ريجان المحمدي، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكـل التنظيمي وتأثيرها في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية، جامعة سنات كليمنتس العالمية، بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
12. صادق الحسني، التحليل المالي، دار النشر المجد، عمان 1998.
13. طاهر محسن منصور أـلغالي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل طبعة الأولى، 2007، دار النشر والتوزيع، الأردن، عمان.
14. عامر عبد الله، التحليل والتخطيط المالي المتقدم، دار البديعة، الناشر والموزعون، الأردن، طبعة الأولى 2015 .
15. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2004، عمان.
16. عبد العزيز صالح حبتور الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، 2007.
17. عبد الغفار الحنفي، الادارة المالية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر 2002.
18. عبد القادر بـجيج، الشامل لتقنيات أعمال البنوك، دار الخلدونية، الجزائر، طبعة الأولى 2013.
19. عدنان تايه النعيمي وشركاه، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان 2007 .
20. فايز تميم، مبادئ الإدارة المالية، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية 2011.
21. مبارك لسـلوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1996.
22. محمد داود عثمان، دارة وتحليل الائتمان ومخاطرة، طبعة الأولى دار الفكر عمان 2013 .
23. محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية للاستثمار والتمويل والتحليل المالي للأسواق مالية، دار للنشر جامعة شاشيل، دبي، طبعة الأولى 2008.
24. محمد عبد الخالق، الإدارة مالية والمصرفية، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، طبعة الأولى.
25. محمد قاسم حضاولة، أساسيات الإدارة المالية، دار فكر ناشرون و موزعون، الطبعة الأولى 2011.

26. محمد مطر، التحليل المالي والأساليب والأدوات والاستخدامات، معهد الدراسات المصرفية، عمان، الأردن 1997.

27. محمد منير محمد، الإدارة الإستراتيجية الإدارة الإستراتيجية، أسرار نجاح الشركات والمؤسسات، دار فارس الطبعة الأولى 2014، الإسكندرية.

28. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، 2012 الأردن، عمان.

29. منير شاكر محمد وآخرون، تحليل المالي مدخل صناعة القرار، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة.

30. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005 .

31. ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير والتحليل المالي، دار المحمدية العامة، الجزائر 1999.

32. هيثم محمد الزغبي، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر، عمان 2000.

33. وليد باجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2009.

34. يوسف قريش إلياس بن ساسي التسيير المالي للنشر، عمان، 2006.

35. يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، دمشق بدون طبعة 1999.

الكتب باللغة الفرنسية

36.1-PATRICE VIZZAVON, gestion financière.9eme édition, Alger Berti, édition.2004

37.2- Kamal hamed i le diagnostic f financier .es Salam édition Alger 2001.

38.3-JOSETTE PEYRER, gestion financier, depote légale, paris, 1990.

ثانيا: رسائل جامعية

39. باشو فاطمة الزهراء، دور التشخيص المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص محاسبة و جباية، جامعة ابن خلدون تيارت 2014-2015 .
40. بن مالك عمار، المنهج الحديث للتحليل المالي في تقييم الأداء، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة مالية، جامعة منشوري قسنطينة 2011 .
41. جعيجع نبيلة، استراتيجية التنوع في المنتوجات وأثرها على التنافسية المؤسسة الإنتاجية جامعة محمد بوضياف، المسيلة، مذكرة ضمن نيل شهادة ماجستير تخصص إستراتيجية 2007.
42. حليلة خليل الجرجاوي، دور التحليل المالي للمعلومات المالية المنشورة في القوائم المالية للتنبؤ بأسعار الأسهم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة 2009-2008 .
43. عزولي إيمان، البدائل الإستراتيجية مدخل لتحقيق المزايا تنافسية في المؤسسة صغيرة متوسطة، مذكرة من متطلبات نيل شهادة الماجستير والسيير، جامعة سطيف 2009-2010.
44. مراد حمزة ربحي احمد، دور التحليل المالي في إبراز المركز المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، إدارة أعمال، الجزائر 2010-2011.
45. هباز أم سعد أثر البيئة على الإدارة الإستراتيجي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات من شهادة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، تخصص تحليل واقتصاد، 2012-1013.
46. اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية، إدارة أعمال، جامعة الحاج لخضر باتنة 2008-2009.

ثالثا: مؤتمرات وملتقيات ومدخلات

47.مداخلة أستاذ، دبي علي، أستاذ محاضر جامعة المسيلة وباحث مشارك بمركز البحوث في التسيير جامعة فرنسا،

دور أدوات التحليل المالي.

48.الملتقى الوطني حول تحليل المالي للمؤسسات الاقتصادية، بجامعة الشريف مساعدي سوق أهراس يومي 22 23

ماي، الأستاذ بن خديجة منصف محور السابع.

49.الملتقى الوطني حول، تقييم المؤسسات، مداخلة بعنوان أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات،

جامعة سكيكدة.

رابعا: موقع الانترنت

50. <https://hrdiscussion.com/hv/0466.html> 10.03.2017 المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية

الملاحق

الملحق رقم 01 : يمثل جانب ميزانية الأصول

طبع في: 28/02/2017 10:2

ALFET SPA

السنة المالية: 01/01/15 الى 31/12/15

رقم التعيين: 001314042333031

ميزانية - الأصول

2014	2015		علامة	أصول
	صافي	صافي		
				<u>أصول غير جارية</u>
				فارق بين الإقتناء-المنتوج الإجمالي أو السلبى
300 879 660,00	300 840 950,00	446 060,00	301 287 000,00	تثبيتات معنوية
				تثبيتات عينية
878 145 660,00	878 145 660,00		878 145 660,00	أرض
2 669 732 786,48	2 626 119 240,80	648 132 948,90	3 173 262 189,50	مبان
306 868 192,02	292 988 517,03	3 037 300 199,89	4 230 298 716,92	تثبيتات عينية أخرى
				تثبيتات ممنوع استهلاكها
13 864 942,12	806 944 608,48		806 944 608,48	تثبيتات يجري إنجازها
				تثبيتات مالية
				سندات موضوعة موضع معادلة
				مساعدات أخرى و حسابات دائنة منقحة بها
				سندات أخرى مثابة
2 770 623,98	2 864 770,08		2 864 770,08	فروض و أصول مالية أخرى غير جارية
21 631 586,89	21 466 049,80		21 466 049,80	ضرائب مؤجلة على الأصل
4 193 893 429,49	4 928 348 786,99	4 488 687 190,79	9 414 236 984,76	مجموع الأصل غير الجارى

.../.../... في الصفحة القادمة

(ميزانية - الأصول...)تابع

2014	2015			
صاف	صاف	اهتلاك مونات و خسائر القيم	مبالغ الخام	علامة أصول
				أصول جارية
455 499 732,94	458 990 693,57	69 317,20	459 060 010,77	مخزونات و منتجات قيد التنفيذ
				حسابك دائنة و استخدامات مماثلة
503 131 913,99	586 301 196,53	26 590 832,39	612 862 028,92	الزبائن
32 406 249,38	30 815 967,81		30 815 967,81	المدينون الآخرون
13 878 469,51	8 479 535,44		8 479 535,44	الضرائب و ما شابهها
				حسابات دائنة آخري و استخدامات مماثلة
				الموجودات و ما شابهها
				الاموال الموظفة و الأصول المالية الجارية الآخري
56 156 413,16	65 084 543,56		65 084 543,56	الخزينة
1 061 072 778,98	1 149 671 936,91	26 630 149,59	1 176 302 086,50	مجموع الأصول الجارية
5 254 966 208,47	6 078 020 722,90	4 512 517 348,38	10 590 538 071,28	المجموع العام للأصول

الملحق رقم 02 : يمثل جانب ميزانية الخصوم

طبع في: 28/02/2017 10:2

ALFET SPA

السنة المالية: 01/01/15 الى 31/12/15

رقم التعيين: 001314042333031

ميزانية - الأصول

2014	2015		علامة	أصول
	صافي	إعتاكه مؤنات و حسابات القيم		
				أصول غير جارية
				فارق بين الإقتناء-المنتوج الإجمالي أو السلبى
300 879 660,00	300 840 950,00	446 060,00	301 287 000,00	تثبيتات معنوية
				تثبيتات عينية
878 145 660,00	878 145 660,00		878 145 660,00	أرض
2 669 732 786,48	2 626 119 240,80	648 132 948,90	3 173 262 189,50	مبان
306 868 192,02	292 988 517,03	3 037 300 199,89	4 230 298 716,92	تثبيتات عينية أخرى
				تثبيتات من نوع استهلاكها
13 864 942,12	806 944 608,48		806 944 608,48	تثبيتات يجري إنجازها
				تثبيتات مالية
				سندات موضوعة موضع معادلة
				مساعدات أخرى و حسابات دائنة منحة بها
				سندات أخرى مثابة
2 770 623,98	2 864 770,08		2 864 770,08	فروض و أصول مالية أخرى غير جارية
21 631 586,89	21 466 049,80		21 466 049,80	ضرائب مؤجلة على الأصل
4 193 893 429,49	4 928 348 786,99	4 488 687 190,79	9 414 236 984,76	مجموع الأصل غير الجارى

.../.../... في الصفحة القادمة

ميزانية - الخصوم

2014	2015	علامة	
			<u>رؤوس الأموال الخاصة</u>
1 652 000 000,00	1 652 000 000,00		رأس مال تم إصداره
			رأس مال غير مستعان به
97 159 041,15	121 069 525,02		علاوات و احتياطات - احتياطات مدمجة (1)
			فوارق إعادة التقييم
			فارق المعادلة (1)
44 986 742,75	15 137 138,37		نتيجة صافية / نتيجة صافية حصة المجمع 1
-207 237 995,89	-294 218 209,72		رؤوس أموال خاصة أخرى / ترحيل من جديد
			حصة الشركة المدمجة (1)
			حصة ذوي الأقلية 1
1 586 907 788,01	1 493 988 463,67		المجموع 1
			<u>الخصوم غير الجارية</u>
1 216 025 684,41	1 937 805 144,24		قروض و ديون مالية
1 030 000,00	1 030 000,00		ضرائب - موجبة و مرصود لها
			ديون أخرى غير جارية
83 957 671,39	101 567 329,66		مؤنات و منتجات ثابتة مسبقا
1 301 013 355,80	2 040 402 473,90		مجموع الخصوم غير الجارية 2
			<u>الخصوم الجارية</u>
182 513 064,65	209 216 854,67		موردون و حسابات متعلقة
54 538 962,95	127 575 583,21		ضرائب

طبع فى: 28/02/2017 10:3

ALFET SPA

السنة المالية: 01/01/15 الى 31/12/15

رقم التعيين: 001314042333031

(ميزانية - الخصوم (...تابع

2014	2015	علامة	
2 114 793 037,06	2 071 127 357,55		ديون أخرى
15 200 000,00	135 711 000,00		خزينة سلبية
2 367 045 064,66	2 543 629 795,33		مجموع الخصوم الجارية 3
5 254 966 208,47	6 078 020 722,90		مجموع عام للخصوم

يستعمل فقط للعرض فى الحالات المالية -1

الملحق رقم 03 : يمثل جانب حسابات النتائج / طبيعة

طبع في: 28/02/2017 10:3

ALFET SPA

السنة المالية: 01/01/15 الى 31/12/15

رقم التعيين: 001314042333031

حساب النتائج / طبيعة

2014	2015	علامة	
763 892 670,97	826 028 047,74		المبيعات و المنتجات الملحقة
27 647 786,73	-1 580 313,89		تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة والمنتجات قيد الصنع
1 482 986,70	11 401 430,38		الإنتاج المثبت
			إعانات الإستهلال
793 023 443,40	834 849 164,23		1. إنتاج السنة المالية
-301 682 649,70	-319 077 372,83		المشتريات المستهلكة
-57 676 477,98	-61 817 040,63		الخدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى
-359 258 127,88	-380 894 413,46		2. استهلاك السنة المالية
433 766 315,72	453 964 760,77		3 القيمة المضافة للإستهلال (1+2)
-243 040 376,31	-282 571 399,48		أعباء المستفيدين
-11 977 216,40	-11 302 127,02		الضرائب و الرسوم و المدفوعات المعاملة
178 747 724,01	160 081 224,27		4 إجمالي فائض الإستهلال
16 133 981,44	1 196 191,20		المنتجات التشغيلية الأخرى
-69 060 857,87	-45 846 048,90		الأعباء التشغيلية الأخرى
-76 627 187,90	-123 318 416,67		المخصصات للاقتانات و المؤونات و حسارة القيمة
12 296 036,00	36 268 534,27		استرجاع على حاسنر القيمة و المؤونات
14 299 994,40			؟؟؟ حساب الأعباء غير مصنفة
76 788 690,08	28 380 484,17		5. النتيجة التشغيلية
2 181 181,79	2 737 678,90		المنتجات المالية
-1 129 987,40	-8 444 955,27		الأعباء المالية

... يتبع في الصفحة القادمة

طبع فى: 28/02/2017 10:3

ALFET SPA

السنة المالية: 01/01/15 الى 31/12/15

رقم التعيين: 001314042333031

(حساب النتائج / طبيعة / تابع...)

2014	2015	علامة	
1 051 194,39	-5 707 276,37		6. النتيجة المالية
77 839 884,47	22 673 207,80		7. النتيجة العادية قبل الضرائب (5+6)
-7 838 024,41	-7 359 533,34		الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
3 584 871,49	-176 536,09		الضرائب المؤجلة - تغيرات - حول النتائج العادية
823 633 642,63	875 050 568,60		مجموع منتجات الأنشطة العادية
-778 646 899,88	-859 913 430,23		مجموع أعباء الأنشطة العادية
44 986 742,75	15 137 138,37		8. النتيجة الصافية للأنشطة العادية
			العناصر غير العادية - المنتوجات (يطلب بيانها)
			العناصر غير العادية - الأعباء (يطلب بيانها)
			9. النتيجة غير العادية
44 986 742,75	15 137 138,37		10. النتيجة الصافية للسنة المالية

Rapport de Gestion 2015

10. Conclusion et perspectives 2016

L'exercice 2015 a été marqué par la réalisation du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée et de l'excédent brut d'exploitation (EBE). Quand le résultat net d'exploitation a connu une diminution due aux augmentations des charges opérationnelles, des frais du personnel et des frais financiers.

- Les perspectives de l'exercice 2016 sont :

1) Plan de charge:

L'entreprise entame l'exercice 2016 avec un plan de charge ferme de 320 MDA, soit 39 % de l'objectif annuel.

2) Disponibilité des équipements:

Les actions de maintenance préventives seront soutenues et améliorées afin de réduire l'impact de l'effet de la vétusté des équipements.

3) Amélioration de la qualité:

Mobiliser les collaborateurs autour des objectifs qualitatifs en vue de l'amélioration de l'image de marque de la société, et de la réduction du taux de rebut.

4) Investissements:

- Le démarrage de la nouvelle fonderie à partir du deuxième semestre.
- Définir les contours et les priorités de réhabilitation de l'ancienne fonderie.

5) Partenariat:

Relancer le projet de partenariat avec le GROUPE GICA.

Rapport de Gestion 2015

Ratios principaux

Rappel des valeurs

LIBELLE	Montant en KDA	LIBELLE	Montant en KDA	LIBELLE	Montant en KDA
Capitaux permanents	3 431 794	Valeur Ajoutée	453 955	Résultat Net	15 137
Capitaux propres	1 493 988	Chiffre d'affaires	825 012	Frais financiers	8 446
Capitaux étrangers	2 040 402	Frais du personnel	282 571	Capital Social	1 200 000
Actif immobilisé	4 320 349	Stocks	458 991	Autres capitaux prop	452 000
Actif circulant	1 013 961	Créances Clients	586 301		
Total Actif	6 078 021				
Dettes à court terme	2 407 919				

1 - Ratios de structure

- a) R1 : Financement permanent = (capitaux permanents / actif immobilisé) : 69.63 %
- b) R2 : Indépendance Financière = (capitaux propres / capitaux permanents) : 45.53 %
- c) R3 : Liquidité de l'actif = (Actif circulant / actif total) : 16.68 %
- d) R4 : Solvabilité générale = (Actif total / capitaux étrangers) : 297.88 %
- e) R5 : Liquidité générale = (Actif circulant / dettes à courts terme) : 42.11 %
- f) R6 : Financement propre = (capitaux propres / actif immobilisé) : 30.31 %

2 - Ratios de gestion

- a) R7 : Intégration économique - VA / CA HT : 55.02 %
- b) R8 : Efficacité économique - FP / CA : 34.25 %
- c) R9 : Facteur de travail - FP / VA : 62.25 %
- d) R10 : Rotation - Stocks en mois de CA HT : 6.7 mois.
- e) R11 : Rotation - Créances en mois de CA TTC : 7.3 mois.

3 - Ratios de rentabilité

- R12 : Rentabilité financière = (Résultat/ capital social) : 1.26 %