



UNIVERSITE MOHAMED EL BACHIR EL IBRAHIMI  
BORDJ BOU ARRERIDJ

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

من إعداد الطالبتين:

- يرقى فاطمة الزهرة

- رحموني زكية

عنوان:



UNIVERSITE MOHAMED EL BACHIR EL IBRAHIMI  
BORDJ BOU ARRERIDJ

## مساهمة التشخيص المالي في رسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة الأنايب وعتاد السقي بالرش

-برج بوعريريج-

لجنة المناقشة	
رئيسا	الأستاذ(ة): ملالة إيمان
مشرفا	الأستاذ(ة): براهيمى حياة
ممتحننا	الأستاذ(ة): تناح رانية





UNIVERSITE MOHAMED EL BACHIR EL IBRAHIMI  
BORDJ BOU ARRERIDJ

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

من إعداد الطالبتين:

- يرقى فاطمة الزهرة

- رحموني زكية

عنوان:



UNIVERSITE MOHAMED EL BACHIR EL IBRAHIMI  
BORDJ BOU ARRERIDJ

## مساهمة التشخيص المالي في رسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة الأنايب وعتاد السقي بالرش

-برج بوعريريج-

لجنة المناقشة	
رئيسا	الأستاذة(ة): ملالة إيمان
مشرفا	الأستاذة(ة): براهيمى حياة
ممتحننا	الأستاذة(ة): تناح رانية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و تقدير

أولا وقبل كل شيء الشكر لله سبحانه و تعالى على نعمه التي لا تعد ولا تحصى والذي أعاننا و سدد خطانا  
ووفقنا لاتمام هذه المذكرة

فترجو منه -عز وجل- أن يكون في بحثنا هذا إفادة لغيرنا، وأن يجعله في ميزان حسناتنا وأن نكون أحد الإثنين  
ممن قال فيهم الرسول الكريم -عليه أفضل الصلاة و السلام-

"من اجتهد فأصاب فله أجران ومن اجتهد ولم يصب فله أجر واحد"

كما نخص شكرنا للأستاذة المشرفة "براهيمي حياة"

التي تكرمت بقبول الإشراف على هذه المذكرة فلها ألف شكر

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل أساتذة وعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

وكل من كان لنا عون في إنجاز هذه المذكرة

فجزاهم الله كل خير



## الإهداء

بسم الله فواحة المنحاد والحمد لله صداحة المنشاد وسبحان الله محملة بنسيم زهر الوادي  
ولا إله إلا الله ما راح رائح أو غدا غادي ولا حول ولا قوة إلا بالله تصرف عنا الأعادي  
إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك  
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤية وجهك الكريم فلك الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا  
إلى صاحب الكرم والجود صاحب المقام المحمود نبينا محمد صل الله عليه وسلم  
إلى حكمتي وعلمي إلى أدبي وحلمي إلى طريقي المستقيم إلى طريق الهداية إلى ينبوع الصبر والتفائل والأمل إلى كل من في الوجود  
بعد الله ورسوله "أمي الغالية"  
إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء دون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمره  
ليرى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار "أبي الغالي"  
إلى من تطمئن نفسي لوجودهم، إلى من يساندني في هذه الحياة أخي "رياض" وأخي "زينوا"  
إلى ذات القلب الرقيق والحنون أختي "أمينة"، إلى رمز القوة والصمود أختي "سارة"، إلى فرحة البيت أختي "مرية"، إلى إبنت عمي  
والتي أعتبرها كأختي "مليكة"  
إلى زوجات إخوتي "نوال وهاجر" وزوج أختي "الطيب"  
إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى "يونس، اسلام، ياسين، ريمه، جنة"  
إلى من تروي لنا الحكايات جدتي فطيمة أطلال الله في عمرها، وجدتي أحمد رحمة الله عليه  
إلى التي كنت أعتبرها أمي الثانية جدتي زهرة رحمة الله عليها، وجدتي أحمد أطلال الله في عمره  
إلى من يجمع بين سعادتي وحزني إلى من كانوا ملاذي وملحني إلى من سأفتقدهم وأتمنى أن يفتقدوني إلى من أتمنى أن تبقى صورهم  
في عيوني إلى من جعلهم الله أخوتي بالله: دنيا، إيمان، نعاة، نرمان، زكية، سعيدة، سميحة، إيمان، مروة، بشرى  
إلى رفيق دربي.... وسندي في الحياة "عاشور"  
إلى كافة الأهل والأقارب  
إلى جميع أساتذتي وزملائي في جميع الأطوار الدراسية  
إلى الأستاذة المؤطرة: براهيمى حياة  
إلى كل من يعرفوني إلى كل من نساهم قلبي ولم ينسأهم قلبي إلى كل من يقرأ هذه المذكورة

**فاطمة الزهرة**

## الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنهتدي أولا بفضل الله علينا... إلى الذين قال فيهم تبارك وتعالى (وقضى ربك  
ألا تعبدوا إلا إياه وبالولدين إحسانا).....

إلى نور عيني التي أبصر فيها الحياة..... إلى التي حملتني وهنا على وهن..... أمي شفاها الله وأطال الله في  
عمرها.....

إلى صاحب السيرة العطرة.... والفكر المستنير..... فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي.... أبي  
العزيز أطال الله عمره.....

إلى بركة بيتنا جدي أطال الله عمره وجدتي (رحمها الله)..... وجدتي وجدتي حفظكما الله.....

إلى الذين هم في القرابة إخوة.... وفي الحياة رفقة..... خير الرفقة والسند أخوي وزوجاتهم.....

إلى ريحانة حياتي في الشدة والرخاء والوفاء والعطاء..... أختي الغالية وزوجها.....

إلى براعم العائلة.... إسرائ.. أروى.. رتيل.. قصي.. ميرو.....

إلى زوجي وعائلتي الثانية لهم الحب والتقدير والإحترام.....

إلى كل من أهل أبي..... وأهل أمي..... لهم الحب والتقدير...

إلى أصدقائي ومعارفي وكل من حملت ذاكرتي إسمه ولم تحمله مذكرتي..... سومية.. ريمة.. أميرة.. هدى

..فاطمة.. مريم.. دنيا.. صبرين.. كلثوم.. عبير.. خليصة.. نجاة.. صونيا.....

زكية

## الملخص:

هدف هذا البحث إلى دراسة التشخيص المالي ومدى مساهمته في رسم إستراتيجية المؤسسة، وبلوغ هذا الهدف تناولنا في الجانب النظري الإطار المفاهيمي لكل من التشخيص المالي والإستراتيجية المالية وكذا التطرق إلى أهم الأهداف والأساليب والأدوات المستخدمة في التشخيص المالي. ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى أن التشخيص المالي له دور ومساهمة كبيرة في رسم إستراتيجية المالية للمؤسسة، وأن مختلف الأدوات والأساليب المستخدمة تساعد على تحليل وتقييم الوضع المالي للمؤسسة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة لاختيار الإستراتيجية الملائمة. وهذا ما تم التركيز عليه في الجزء التطبيقي من هذا البحث في المؤسسة محل الدراسة. **الكلمات الافتتاحية:** التشخيص المالي، الإستراتيجية المالية، أدوات التشخيص، التحليل.

## الترجمة:

### Résumé :

The aim of this research is to study the financial diagnostic and the extent of its contribution to drawing the institution's strategy. to reach this goal, we dealt with in the theoretical side the conceptual framework for both the financial diagnosis and the financial strategy, as well as the most important objectives, methods and tools used in financial diagnostic.

Through the study, it was concluded that the financial diagnostic has a significant role and contribution in drawing the financial strategy of the institution, and that the various tools and methods used help in analyzing and evaluating the financial position of the firm order to take appropriate decisions to choose the appropriate strategy.

This is what was emphasized in the applied part of this research in the firm under study .

**Keywords:** financial diagnostic, financial strategy, diagnostic tools, analysis.



# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
(أ-ج)	مقدمة عامة
(40-5)	الفصل الأول: الإطار النظري للتشخيص المالي والإستراتيجية المالية
5	تمهيد
6	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتشخيص المالي والإستراتيجية المالية
6	المطلب الأول: ماهية التشخيص المالي
6	أولاً_ مفهوم التشخيص المالي
8	ثانياً_ أنواع التشخيص المالي وأساليبه
10	ثالثاً_ خطوات التشخيص المالي ومقاييسه
12	رابعاً_ طرق وأدوات التشخيص المالي
15	المطلب الثاني: عموميات حول الإستراتيجية المالية
15	أولاً_ مفهوم الإستراتيجية المالية
17	ثانياً_ مجالات الإستراتيجية المالية وأهدافها
21	ثالثاً_ الخصائص المالية للنماذج الإستراتيجية
31	المبحث الثاني: آليات التشخيص المالي في رسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة
31	المطلب الأول: دوافع وخطوات وضع الإستراتيجية المالية
31	أولاً_ دوافع وضع الإستراتيجية المالية

32	ثانياً_ خطوات وضع الإستراتيجية المالية
35	المطلب الثاني: المراحل المتبعة في التشخيص المالي الإستراتيجي
35	أولاً_ تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة ذات البعد المالي
36	ثانياً_ تحديد الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية
36	ثالثاً_ تحديد التوجه العام للمؤسسة محل الدراسة
36	رابعاً_ تفعيل الخيار الإستراتيجي المناسب للمؤسسة
37	<b>المبحث الثالث: الدراسات السابقة</b>
37	المطلب الأول: دراسات مشابهة باللغة العربية
39	المطلب الثاني: دراسات مشابهة باللغة الأجنبية
39	المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
39	أولاً_ أوجه التشابه
39	ثانياً_ أوجه الاختلاف
40	<b>خلاصة الفصل</b>
(74-42)	<b>الفصل الثاني: التشخيص المالي لمؤسسة الأنايب وعتاد السقي بالرش</b>
42	تمهيد
43	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الأنايب وعتاد السقي بالرش
43	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
44	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنايب وعتاد السقي بالرش ببرج بوعريبرج
47	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة
48	<b>المبحث الثاني: التشخيص المالي للوضع المالي لمؤسسة الأنايب وعتاد السقي بالرش</b>
48	المطلب الأول: التشخيص المالي باستخدام الميزانية المالية
48	أولاً_ الميزانيات المالية المختصرة للبنية المالية للمؤسسة
52	ثانياً_ تحليل الميزانية المالية عن طريق النسب والمؤشرات
61	ثالثاً_ تحليل الميزانية عن طريق مؤشرات التوازن المالي
67	رابعاً_ التشخيص المالي باستخدام جدول حسابات النتائج
69	خامساً_ التشخيص المالي باستخدام جدول تدفقات الخزينة

71	المطلب الثاني: توجهات الإستراتيجية المالية المقترحة لمؤسسة الأنابيب وعتاد السقي بالرش
74	خلاصة الفصل
76	خاتمة عامة
70	قائمة المراجع
84	الملاحق

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	الخصائص المالية لمراحل تطور المنتج ( دورة حياة المنتج)	01
48	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2017	02
48	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2018	03
49	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2019	04
49	تطور قيم عناصر الأصول	05
51	تطور قيم عناصر الخصوم	06
52	نسبة السيولة العامة	07
53	نسبة السيولة السريعة	08
53	نسبة السيولة الجاهزة	09
54	معدل إجمالي الأصول	10
55	معدل دوران الأصول غير الجارية	11
55	مهلة دوران العملاء	12
56	مهلة دوران الموردون	13
56	نسبة التمويل الدائم	14
56	نسبة التمويل الخاص	15
57	نسبة المردودية الاقتصادية	16
58	نسبة المردودية المالية	17
59	نسبة الاستقلالية المالية (في التمويل الدائم)	18
59	نسبة الاستقلالية المالية (في التمويل العام)	19
61	رأس المال العامل (FR)	20
62	مختلف رؤوس أموال العامل	21
64	إحتياج رأس مال العامل (BFR)	22
65	الخزينة (TN)	23
68-67	جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة	24
68	نسب المردودية	25

70-69	تدفقات الخزينة (الطريقة المباشرة)	26
70	تدفقات الخزينة المختصر للسنوات 2019-2018-2017	27
72	نموذج SWOT	28

# قائمة الأشكال



## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	أدوات التشخيص المالي	01
22	المردودية، توليد تدفقات الخزينة المتاحة ومراحل دورة الحياة	02
25	مصفوفة BCG هيكل محفظة النشاطات حسب المساهمة في توليد تدفقات الخزينة الصافية للمؤسسة	03
27	مصفوفة Mc.Kinsey	04
29	مصفوفة ADL	05
45	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنايب وعتاد للسقي بالرش ببرج بوعريريج	06
50	التمثيل البياني للميزانية المختصرة عناصر الأصول للسنوات 2019-2018-2017	07
51	التمثيل البياني للميزانية المختصرة عناصر الخصوم للسنوات 2019-2018-2017	08
54	التمثيل البياني لنسب السيولة للسنوات 2019-2018-2017	09
57	التمثيل البياني لنسب التمويل للسنوات 2019-2018-2017	10
58	التمثيل البياني لنسب المردودية للسنوات 2019-2018-2017	11
60	التمثيل البياني لنسب المديونية للسنوات 2019-2018-2017	12
63	التمثيل البياني لمختلف رؤوس الأموال العامة	13
65	التمثيل البياني لاحتياج رأس مال العامل (BFR)	14
66	التمثيل البياني للخزينة الصافية	15

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
84	ميزانية الأصول 2018-2017	01
85	ميزانية الخصوم 2018-2017	02
86	جدول حسابات النتائج 2018-2017	03
87	جدول تدفقات الخزينة 2018-2017	04
88	ميزانية الأصول 2019	05
89	ميزانية الخصوم 2019	06
90	جدول حسابات النتائج 2019	07
91	جدول تدفقات الخزينة 2019	08

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة :

تعتبر المؤسسة المجال الواسع للدراسات العلمية والاقتصادية والأبحاث الميدانية، بحيث تؤثر وتتأثر بالمحيط الذي تنتشر فيه، تواجه العديد من التحديات في ظل محيطها، مما فرض عليها انتهاج طرق وأساليب لمواجهتها، ولضمان البقاء والنمو يجب أن تسعى المؤسسات إلى صياغة وتنمية إستراتيجياتها لمواجهة هذه الظروف المثيرة، فالإستراتيجية هي الوسيلة الوحيدة التي تحمي المؤسسة من حالات الفشل والانهيار. ومن أجل النجاح والبقاء والاستمرار يجب على كل مؤسسة أن تضع إستراتيجيتها الخاصة للتعامل مع محيطها عن طريق التشخيص، هذا الأخير يؤدي إلى اكتشاف الفرص التي تقوم المؤسسة باستغلالها والتهديدات التي يجب تفاديها وكذا معرفة نقاط القوة ومحاوله استغلالها وتعزيزها ونقاط الضعف ومحاوله معالجتها.

يعتبر التشخيص المالي من بين أهم الأدوات التي تساعد المؤسسة بشكل كبير في مواجهة التقلبات على المستوى الداخلي، وهو الخطوة الأولى التي يجب على المؤسسة القيام بها لضمان دقة المعطيات وصحة الميزانيات، وكذا حسابات النتائج لتحديد معالم الإستراتيجية المالية للمؤسسة حيث يسعى المشخص المالي إلى تحديد المؤشرات التي تدل على الوضعية الحالية للمؤسسة من خلال الوضعية المالية وما مدى تحقيقها للتوازن المالي، مما يفرض على المسير التأقلم معها وأخذها بعين الاعتبار بتحديد وضع المؤسسة ضمن محيطها وبين منافسيها.

## 1- الإشكالية الرئيسية:

و من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى مساهمة التشخيص المالي في رسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة؟

وتندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو التشخيص المالي، وكيف يتم؟
- فيما تكمن أهمية التشخيص المالي؟
- كيف تتم عملية تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة؟
- ما هي التوجهات الإستراتيجية المالية للمؤسسة؟
- فيما تكمن أهداف الإستراتيجية المالية؟
- فيما تكمن أهمية التشخيص المالي لصياغة الإستراتيجية المالية للمؤسسة؟

- كيف يتم التشخيص المالي وتحديد الإستراتيجية المالية بمؤسسة الأنايب وعتاد السقي بالرش بولاية برج بوعريج؟

## 2- فرضيات الدراسة:

- بناء على هذه التساؤلات تم وضع الفرضيات التالية:
- التشخيص هو دراية التفصيلية التحليلية للقوائم المالية للمؤسسة، بهدف تشخيص الوضعية المالية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها.
- يمكننا تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية والاعتماد على العديد من الطرق والأساليب التي تختلف باختلاف الهدف من عملية التشخيص المالي في المؤسسة الاقتصادية.
- تهدف الإستراتيجية المالية إلى تحقيق قيمة المؤسسة بالإضافة إلى السيولة وربحية.
- يتم القيام بعملية التشخيص المالي عن طريق الميزانية المالية واستخدام النسب المالية والتوازن المالي وTCR.

## 3- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في:
- حاجة المؤسسة لتطبيق التشخيص المالي لمعرفة نقاط القوة والضعف بها؛
- أهمية التشخيص المالي لصياغة الإستراتيجية المالية للمؤسسة؛
- إظهار مدى أهمية كل من التشخيص المالي المالية في السير الحسن لنشاط المؤسسة.

## 4- أسباب اختيار الموضوع:

- توافق الموضوع وعلاقته المباشرة مع نوع التخصص العلمي الذي ندرسه؛
- الرغبة الشخصية في البحث في هذا الموضوع نظرا للأهمية التي يحظى بها كل من التشخيص المالي والإستراتيجية المالية؛
- باعتبار أن موضوع التشخيص المالي والإستراتيجية المالية من بين المواضيع الحساسة ذات أهمية كبيرة في المجال المالي؛
- الاهتمام الشخصي بالمواضيع المالية.

## 5- أهداف الدراسة:

- إبراز حاجة المؤسسة لتطبيق التشخيص المالي ودوره في تحديد الوضعية المالية لها؛
- اختيار نوع الإستراتيجية الملائم من خلال تطبيق النسب المستخرجة من التشخيص المالي؛
- معرفة مدى تأثير كل من التشخيص المالي والإستراتيجية المالية على المؤسسة؛
- التعرف على الوضع المالي للمؤسسة؛
- توضيح أهم النسب المعتمدة لتحديد إستراتيجية ملائمة.

## 6- الإطار المنهجي للدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة، وقصد الوصول إلى الأهداف المرجوة من هذا البحث حاولنا تطبيق مناهج البحث المستعملة في البحوث الاقتصادية.

في هذه الدراسة اعتمدنا على الجانب الوصفي من خلال تناولنا للإطار النظري للتشخيص المالي والإستراتيجية المالية، كما استخدمنا المنهج التحليلي ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي لتحليل البيانات وتشخيص المالي لمؤسسة الأنابيب وتحليل نسب المالية لسنوات (2017-2018-2019) ومؤشرات التوازن المالي لتشخيص الوضعية المالية المتعلقة بها.

## 7- هيكل الدراسة:

يهدف الإمام بمختلف عناصر الإشكالية والإجابة على التساؤلات المطروحة قسمنا هذا البحث إلى فصلين: فصل نظري وفصل تطبيقي.

الفصل الأول كان بعنوان الإطار النظري للتشخيص المالي والإستراتيجية المالية وتضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول الذي يتضمن مدخل مفاهيمي للتشخيص المالي والإستراتيجية المالية، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى آليات التشخيص المالي في رسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة بالإضافة إلى المبحث الثالث المتعلق بالدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني المتعلق بالجانب التطبيقي كان بعنوان التشخيص المالي بمؤسسة الأنابيب وعتاد السقي بالرش لولاية برج بوعريريج، حيث قسمناه إلى مبحثين، المبحث الأول يتضمن تقديم عام بالمؤسسة، أما المبحث الثاني يتضمن التشخيص المالي للوضعية المالية للمؤسسة.

## الفصل الأول:

الإطار النظري للتشخيص المالي

والإستراتيجية المالية



**تمهيد**

يعتبر التشخيص المالي علم له قواعد ومعايير يستند إليها، حيث يعتبر أحد الآليات المستعملة في التسيير، يساعد المؤسسة للتعرف على الإختلالات التي تعاني منها وذلك من خلال التقارير والقوائم المالية المقدمة والتي توضح الوضعية المالية للمؤسسة. أما الإستراتيجية المالية هي تلك الخطوط المالية طويلة الأجل، ذات الأهمية الاقتصادية الكبرى والمحددة مستقبلاً، وتعتبر الوسيلة المستخدمة للوصول إلى الغايات والأهداف في شكل خطة موحدة، تربط جميع أفراد المؤسسة وتكون شاملة لجميع النشاطات المتكاملة والمتجانسة بالمؤسسة، وللتعرف أكثر على الإطار المفاهيمي للتشخيص المالي والإستراتيجية المالية بشكل من التفصيل من خلال النقاط التالية:

— المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتشخيص المالي والإستراتيجية المالية.

— المبحث الثاني: التشخيص المالي لرسم الإستراتيجية المالية.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتشخيص المالي والإستراتيجية المالية

يعتبر التشخيص المالي هدف الوظيفة المالية داخل المؤسسة، فقبل قيام المسير باتخاذ أي قرار يحتاج إلى دراسة تمهيدية تتمثل في تشخيص المشكل أو الحالة وذلك بتحليل الوضعية المالية المؤسسة، أما فيما يخص الإستراتيجية المالية فتتضمن الغايات والتوجيهات المتعلقة بالجانب المالي، التي تريد المؤسسة تحقيقها في أقل وقت ممكن وبأقل جهد مبذول.

### المطلب الأول: ماهية التشخيص المالي

#### أولاً - مفهوم التشخيص المالي:

#### 1- تعريف التشخيص المالي:

**التعريف الأول:** يعرف على أنه "الوضعية المالية للمؤسسة من مختلف جوانبها بتاريخ معين عادة هو إقفال القوائم المالية، من أجل تحديد نقاط القوة والضعف والبحث عن أسبابها ومعالجتها"<sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:** ويعرف أيضا على أنه "الدراسة المفصحة والدقيقة للبيانات الواردة في القوائم المالية من أجل التوصل إلى المعلومات مقيدة يمكن اعتمادها لغرض ترشيد عملية اتخاذ القرارات، في حين أشار أحد الباحثين إلى أن تحليل القوائم المالية ساعدت المستفيدين منها في اتخاذ قراراتهم الاقتصادية"<sup>2</sup>.

**التعريف الثالث:** ويعرف التشخيص المالي على أنه "مرحلة من مراحل التشخيص الكلي للمؤسسة، وقد يتطلب إجرائه مسيرون من داخل المؤسسة بهدف إعادة تقييم توجهاتهم الإستراتيجية أو قد يطلبه مستشارون من خارجها"<sup>3</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التشخيص المالي هو: "عملية تعتمد عليها المؤسسة وذلك من خلال تحليل ودراسة وفحص القوائم المالية، باستخدام مجموعة من المؤشرات والأدوات، ويعتبر من أبرز المعالم التي يتولاها المسير المالي في المؤسسة حيث يساهم في اتخاذ قرارات صائبة تنعكس عليها بالإيجاب."

<sup>1</sup>. زغيب مليكة، بوشنقىر ميلود، التسيير المالي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص16.

<sup>2</sup>. محمد الحافظ عيشوش، دور التشخيص المالي والاقتصادي في اتخاذ القرارات الاستثمارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص215.

<sup>3</sup>. Laurent Batshe, **Le Diagnostic Financier**, Edition Economica, France, 1995, P 18.

**2- أهمية التشخيص المالي:**

تكمن أهمية التشخيص المالي في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تعتبر تقييما للحالة المالية للمؤسسة لفترة زمنية معينة من نشاط المؤسسة والوقوف على الجوانب السلبية والإيجابية؛
- لا تتوقف عملية التشخيص المالي عند اكتشاف نقاط القوة والضعف، بل البحث عن أصل الأسباب وتقديم الحلول والإجراءات التي تحد من الصعوبات ونقاط الضعف؛
- يسمح التشخيص المالي بتحليل الإمكانيات المالية للمؤسسة؛
- يسمح بتحديد موقع المؤسسة في السوق بين منافسيها؛
- يمكن من معرفة النتائج الممكنة للأهداف المسطرة.

**3- أهداف التشخيص المالي:** تتمثل أهداف التشخيص المالي في<sup>2</sup>:

- فهم تطور المؤسسة عبر الزمن حتى تاريخ القيام بالتشخيص؛
- تحضير المخطط الإستراتيجي للمؤسسة بالنسبة للسنوات المقبلة ودراسة إمكانيات تنمية نشاطها (التنوع، التخصص، الإدماج.....)؛
- يساعد المؤسسة في اتخاذ القرارات من خلال اكتشاف وتحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة؛
- يساعد على إعطاء الشروحات المناسبة ومعرفة الأسباب وبالتالي اقتراح حلول ملائمة؛
- تزويد المسيرين ببنك من المعلومات التي على أساسها يتم اتخاذ القرارات الصائبة في ميدان التوجيهات الإستراتيجية؛
- يساعد في توقع مستقبل المؤسسات من حيث تحديد مؤشرات نتائج الأعمال المتعلقة به، ومنه معرفة الإجراءات المناسبة لتفادي إفلاسها وتجنب المساهمين للخسائر المحتملة .

<sup>1</sup> . سعيدة بوردجة، مطبوعة دروس في مقياس التسيير المالي، قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قلمة، 2015، ص 11.

<sup>2</sup> . خميسي شيحة، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومه، الجزائر، 2010، ص 47، 48.

## ثانياً\_ أنواع التشخيص المالي وأساليبه:

## 1- أنواع التشخيص المالي: تتنوع مداخل التشخيص المالي وفقاً لمجموعة من المعايير، مثل: الأغراض

المقصودة من التشخيص المالي، طبيعة نوع المعلومات المتوفرة، السمات الشخصية للمشخص المالي وغيرها. والأنواع التالية تشكل أساس التشخيص المالي الحديث، وهي تكمل بعضها البعض<sup>1</sup>:

أ- **التشخيص الرأسي**: ينطوي على دراسة العلاقات الكلية بين بنود القائمة المالية المختلفة في تاريخ معين، وهو تشخيص يتصف بالسكون والثبات، ويساعد على تقييم أداء المؤسسة في تلك الفترة، واستكشاف نواحي الضعف والقوة لكنه يظل بحاجة لأن يدعم بالتشخيص الأفقي، وباستخراج المركز النسبي.

ب- **التشخيص الأفقي**: ينطوي على دراسة تغيرات كل بند من بنود القائمة المالية بمرور الزمن، وهكذا فإن هذا النوع من التشخيص ديناميكي لأنه يبين التغيرات التي حدثت كذلك يمكن القيام بهذا النوع من التشخيص في حالة النسب المالية، حيث يمكن مقارنة نسبة بمثيلاًتها المعدة في فترة زمنية أخرى مما يتيح تتبع حركة هذه النسبة عبر الزمن ويساعد على اتخاذ القرارات المناسبة، ويساعد التشخيص الأفقي على اكتشاف سلوك النسبة عبر الزمن، إضافة إلى تقييم إنجازات ونشاط المؤسسة في ضوء هذه التغيرات، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة بعد تتبع أسباب التغير.

ج- **المركز النسبي**: يتم ذلك عن طريق مقارنة النسب الخاصة بالمؤسسة بالنسب السائدة في الصناعة التي تنتمي إليها، وتؤدي هذه المقارنة إلى اكتشاف انحرافات أداء المؤسسة عما هو سائد في الصناعة، وعندها يمكن الإدارة من:

- تقييم أداء المؤسسة بالنسبة لمثيلاًتها؛
- تقييم ربحية المؤسسة في أصولها المختلفة بالنسبة لمثيلاًتها؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحقيق التوازن بينها وبين مثيلاًتها في الصناعة التي تنتمي إليها، وخاصة الانحرافات السالبة بعد اكتشاف السبب الحقيقي الذي أدى إليها.

<sup>1</sup>. كلثوم البز، مولود الحواس، التشخيص المالي كأداة لتحديد الخيار الإستراتيجي بالمؤسسة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مجلة دورية علمية أكاديمية محكمة، المجلد 1، العدد 3، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2013، ص 290.

## 2- أساليب التشخيص المالي: تتضمن عملية التشخيص مجموعة من الطرق الممكن استخدامها

لتوصيف و تحديد الوضعية المالية للمؤسسة وكذا مستوى أدائها وحتى تمكن الاسترشاد بها في عمليات التنبؤ المستقبلية لهذا الأداء، و من أهم الأساليب المعتمد في عمليات التشخيص نجد<sup>1</sup>:

أ- **التشخيص المالي بالاعتماد على التدفقات المالية:** يتمثل في التحليل الذي يقوم بمعالجة التدفقات الداخلة والتدفقات الخارجة من المؤسسة في شكل وحدات نقدية، حيث يشكل أداة مهمة للتحليل المالي ذلك أنه يسمح بمراقبة التوازن بين الاستخدامات و الموارد قصيرة، متوسطة و طويلة الأجل كما يعد الأداة الوحيدة التي تسمح بضمان أي الإستراتيجيات المالية هي القابلة للتحقيق و في أي شروط وفحص الإستراتيجية المختارة و ذلك بمحاكاة التدفقات المتوقعة الملائمة، أيضا تاريخيا يسمح بفهم مشاكل الخزينة التي لاقتها المؤسسة.

يمكن من خلال توقعات وعبر المخطط التمويل يعطي لنا إمكانية تحديد احتياجات الأموال للمؤسسة مواردها الداخلية، مبالغ التمويل الخارجية الضرورية، معرفة المخاطر التي تلقىها المؤسسة نتيجة صعوبات في الخزينة أو حتى توقف عن الدفع، و بالتالي يمكن إيجاز أهمية التشخيص المالي وفق التدفقات النقدية في العناصر التالية<sup>2</sup>:

- تقييم تدفق الخزينة التشغيلي الشيء الذي يسمح بقياس الخزينة الناتجة من النشاط ذلك أنه المعلوم بقاء واستمرارية المؤسسة متوقف على قدرتها على توليد وخلق فوائض في الخزينة من أنشطتها؛
- تقييم الجهود المبذولة فيما يتعلق بالاستثمار المهم هو ذلك الاستثمار الذي يقدم في حياته فائضا في الخزينة يفوق الإنفاق المبدئي؛
- يبين لنا أهمية التنازلات مقارنة بتدفقات الاستثمار؛
- فيما يتعلق بالتمويل يتم البحث فيما إذا كان تدفق الخزينة كافيا لتسديد القروض طويلة الأجل.

## ب- التشخيص المالي بالاعتماد على المؤشرات المالية: يعد أهم الأساليب وأكثر استعمالا لما

يتمتع به من قدرة و فعالية في تفسير العديد من الجوانب المالية و عناصر الكفاءة لدى المؤسسة، كما أن هذا الأسلوب قابل للاستخدام في الأسلوبين السابق و اللاحق من أدوات التشخيص المالي،

<sup>1</sup>. بلكاري بلخير، أثر التقييم المالي على مسار الشراكة بالنسبة لمؤسسات قطاع المحروقات في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010، ص 28.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه، ص 29.

وقد تتعدد الفئات أو المجموعات التي يتم من خلالها تصنيف هذه المؤشرات المالية إلا أنه يمكن بداية توضيح أن المؤشر المالي يمثل علاقة رياضية بسيطة بين بسط ومقام هذه العلاقة تعكس جانبا من الأداء العملي لكل منهما، ويمكن تحديد المجموعات الأساسية التي يمكن تصنيف المؤشرات تبعاً لها على النحو الآتي:

- مؤشرات السيولة؛
- مؤشرات الرافعة التمويلية هيكل التمويل؛
- مؤشرات الربحية؛
- مؤشرات الكفاءة و معدلات الدوران؛
- مؤشرات سوق المال؛
- مؤشرات النشاط.

ج- التشخيص المالي بالاعتماد على نماذج التنبؤ لوضعية المالية: يرجع الفضل في ظهور هذا الأسلوب إلى مجهودات الباحثون من الولايات المتحدة منذ بداية الستينات، حيث كان Beaver عام 1966 أول باحث أنجز دراسة في هذا المجال فبني نموذجاً للتنبؤ لتعثر المؤسسات، ثم تبعه في ذلك الباحث Altman بإعداد نموذج الخصاص و الذي شاع استخدامه فيما بعد تحت مسمى نموذج Score-Z وقد بني كل منهما نموذج على مجموعة من النسب المالية المركبة والمتراطة ضمن سلاسل زمنية تمتد أفقها الزمني على مدار عدة فترات محاسبية ليتشكل منها نموذج إحصائي يضمن على تلك النسب سمة الديناميكية وبقدر يجعلها أداة صالحة للتنبؤ لفشل المالي للمؤسسات.

### ثالثاً\_ خطوات التشخيص المالي ومقاييسه:

- 1- خطوات التشخيص المالي: يعني هي تلك المراحل المتبعة في عملية التشخيص حيث تختلف هذه الخطوات من مؤسسة لأخرى ومن محلل لأخر، وذلك حسب الهدف من عملية التشخيص وبصفة عامة تتلخص الخطوات الأساسية لمنهجية التشخيص في نقاط التالية<sup>1</sup>:
- تحديد الهدف من التشخيص (السياسة والقرار المراد اتخاذها)؛
  - الفترة الزمنية المعنية بالدراسة؛

<sup>1</sup>. جليلد عبد الله إلياس، دور التشخيص المالي في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر، 2018-2019، ص 16.

- اختيار زمن المقارنة أو الطريقة المناسبة للتشخيص؛
  - جمع المعلومات المالية والإضافية الخاصة بمحيط المؤسسة؛
  - إجراء الحسابات اللازمة واستعمال النسب ووضع المؤشرات في الجداول؛
  - التحليل والمقارنة النتائج بالمعايير المعتمدة؛
  - القيام برسم السياسات واتخاذ القرارات المناسبة.
- 2- مقاييس التشخيص المالي:** تتمثل في<sup>1</sup>:
- أ- **المردودية:** تمثل المردودية رهان بقاء المؤسسة ولهذا يجب تقدير المستوى والتطوير لكل من :
    - المردودية الاقتصادية: أي فعالية المؤسسة في توظيف رأسمالها الاقتصادي؛
    - المردودية المالية : وهي تقيس عائد التوظيف المالي للاستثمارات.
  - ب- **القدرة على الوفاء:** وهي قدرة المؤسسة على تسديد ديونها في أقرب وقت وعادة ما تقيم بعدة مؤشرات مثل: القيم القابلة للتحقيق والجاهزة بالنسبة للديون قصيرة الأجل والتي تسمح بتقدير السيولة الحالية أو الأموال الدائمة مطروحة منها الأصول الثابتة (رأس المال العامل الصافي) والذي يعطي أكثر هيكلية للقدرة على الوفاء يسمح بالأخذ بعين الاعتبار الخصائص المرتبطة بطبيعة النشاط .
  - ج- **الاستدانة:** يسمح هذا المقياس بتقديم الاستقلالية المالية من خلال النسب التالية:
 

**الاستدانة = مجموعة الديون / الأموال الخاصة**
  - د- **المرونة :** تعتمد المؤسسة لمواجهة التهديدات والأخطار غير المحتملة اغتنام الفرص على قدرتها في تحرير وتعبئة الموارد المالية وبالتالي فإنها في حاجة إلى تقييم مرونتها، هذه الأخرى هي في نفس الوقت المتعلقة بمدى اتساع المديونية والمحافظة على السيولة النقدية.
- إن هذه المؤشرات الأربعة غير مستقلة عن بعضها البعض فالمردودية مرتبطة بالاستدانة، وزيادة الاستدانة تؤثر أو تنقص من المرونة المالية.

<sup>1</sup>. وكال نور الدين، خليفة الحاج، التشخيص المالي أداة لرسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة، مجلة الأفق للدراسات الاقتصادية، العدد الأول، جامعة تيارت، جامعة مستغانم، الجزائر، 2016، ص 130.

## رابعاً\_ طرق وأدوات التشخيص المالي:

1- طرق التشخيص المالي: تتمثل طرق التشخيص المالي في<sup>1</sup>:

أ- التشخيص التطوي: يقوم التشخيص المالي التطوري على دراسة الوضعية المالية للمؤسسة لعدة دورات مالية متتالية حيث، يتم تحليل الوضعيات المالية السابقة من أجل تشخيص الوضع الحالي وتقدير الوضعية المالية المستقبلية، ولإجراء هذه الدراسة لا بد من امتلاك المؤسسة لنظام معلومات محاسبي ومالي متطور وفعال حتى يتمكن المحلل المالي من رسم التطور المستقبلي للوضعية المالية ويرتكز التشخيص المالي التطوري على العناصر التالية:

## - تطور النشاط:

أي متابعة التغيرات في النشاط عبر الزمن، اعتماداً على التغير في رقم الأعمال أو القيمة المضافة أو النتائج المحاسبية.... إلخ، ومن ثم الحكم على نمو النشاط فيما إذا كان يتطابق مع أهداف المؤسسة ومعطيات السوق وبناءً على حالات النمو (مرتفع، مستقر، منخفض) يستطيع المحلل المالي مراقبة التطور في هيكل التكاليف والذي من المفترض أن يتناسب طردياً مع تطور النشاط.

## - تطور أصول المؤسسة:

تعبر الأصول عن مجموعة الإمكانيات المادية والمعنوية والمالية المستخدمة في ممارسة أنشطتها، ومن ثم فمراقبة تطور هذه الإمكانيات يعد ضرورياً لتشخيص النمو الداخلي والخارجي، كما يعد مؤشراً إستراتيجياً هاماً يعبر عن الوجهة الإستراتيجية للمؤسسة إن كانت تتجه نحو النمو أو البقاء أو الانسحاب من السوق.

## - تطور هيكل دورة الاستغلال:

يتكون هيكل دورة الاستغلال من العملاء، الموردون، المخزونات والتي ينبغي مراقبة تطورها عبر الزمن ومقارنة نموها بنمو النشاط (الإرتفاع في رقم الأعمال)، من أجل الحكم على مستوى الاحتياجات المالية.

## - تطور الهيكل المالي:

يتشكل الهيكل المالي من مصادر تمويل المؤسسة والمتمثلة أساساً في الأموال الخاصة ومصادر الاستدانة، وبناءً على العناصر السابقة الذكر، يمكن للمحلل المالي مراقبة مستويات الاستدانة والتمويل

<sup>1</sup>. إلياس بن سامي، يوسف القريشي، التسيير المالي الإدارة المالية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الجزء الثاني، عمان، الأردن، 2011، ص ص 69، 70.



الذاتي ومساهمات الشركاء وتحديد قدرة المؤسسة على تمويل احتياجاتها وقدرتها على السداد ومدى استقلاليتها المالية، وتأثير الاستدانة على المردودية.....الخ.

#### – تطور المردودية:

تعتبر المردودية الأساس الرئيسي الذي يقوم عليه الهدف الاقتصادي للمؤسسة، كما تعتبر ضمان للبقاء والنمو والاستمرارية وتعد أهم المؤشرات التي تستخدم في الحكم على أداء المؤسسة من جميع النواحي، وعليه فمراقبة تطور معدلات المردودية يمثل قاعدة أساسية للتشخيص المالي التطوري، وذلك عن طريق نسب المردودية وآلية أثر الرافعة المالية.

#### ب- التشخيص المالي المقارن: يركز التشخيص المقارن على تحليل الوضعية المالية للمؤسسة

مقارنة مع مؤسسات مماثلة في النشاط، وبالتالي يتم الحكم على وضع المؤسسة بناء على معطيات المؤسسات الرائدة في نفس القطاع، وذلك باستخدام مجموعة من الأرصدات والمؤشرات المالية<sup>1</sup>.

#### ج- التشخيص المعياري: يمكن اعتبار التشخيص المعياري امتدادا للتشخيص المقارن، إلا أنه وبدل

مقارنة وضع المؤسسة بمجموعة مؤسسات تنتمي لنفس القطاع، فإننا نلجأ إلى استخدام معدلات معيارية يتم اختيارها بناء على دراسة شاملة ومستمرة لقطاع معين من طرف مؤسسات ومكاتب دراسات مختصة<sup>2</sup>.

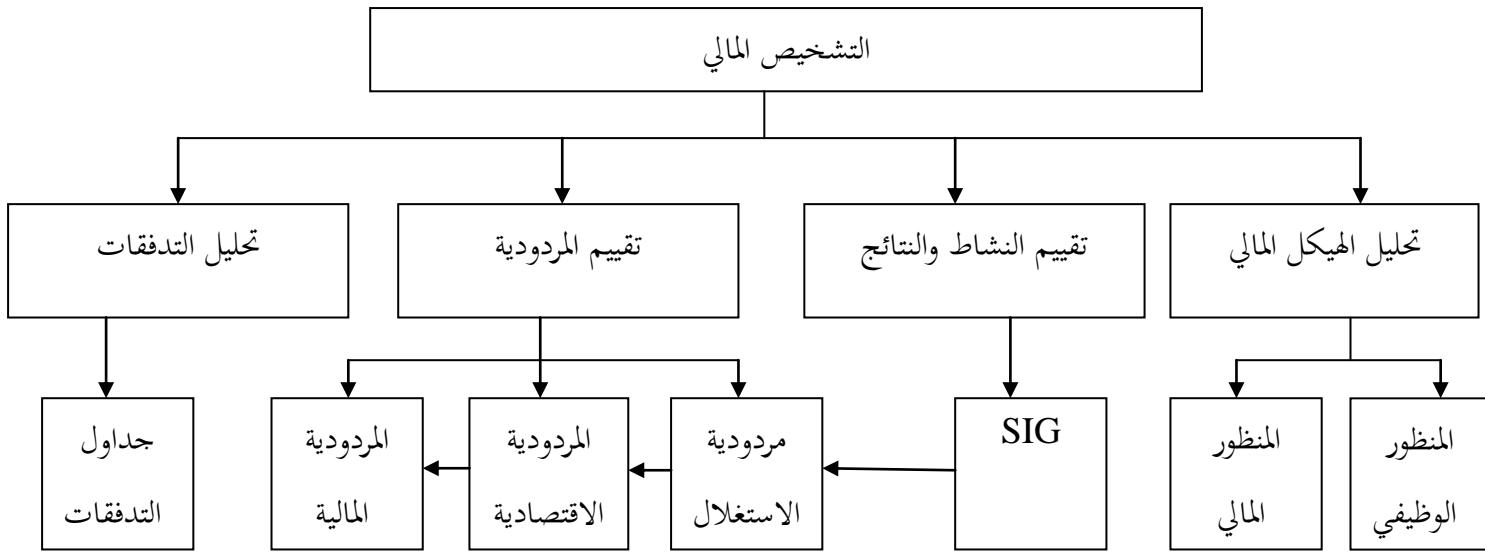
<sup>1</sup>. إيمان نايلي دواودة، محفزات تطبيق إعادة الهيكلة المالية في مؤسسة عمومية اقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014-2015، ص 38.

<sup>2</sup>. زاهر عبد الرحيم عاطف، إدارة العمليات النقدية والمالية بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 208.

## 2- أدوات التشخيص المالي:

يهدف المشخص المالي إلى تحديد ومعرفة نقاط القوة والضعف في الحياة المالية للمؤسسة، وذلك ضماناً لتحسين الوضع في المستقبل، وضماناً لاستمرار التسيير الفعال، وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات المتكاملة فيما بينها والتي تظهر من خلال الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم (1): أدوات التشخيص المالي



المصدر: إلياس بن ساسي، يوسف القريشي، التسيير المالي الإدارة المالية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الجزء الثاني، عمان، الأردن، 2011 ص 71.

أ- تحليل الهيكل المالي<sup>2</sup>: يهدف من هذا التحليل إلى ضمان تمويل الاحتياجات دون التأثير على قيود التوازن المالي والمردودية والملائمة المالية... إلخ، وذلك اعتماداً على المنظور المالي المرتكز على منظور الذمة المالية ومبدأ السيولة والاستحقاق أو المنظور الوظيفي المرتكز على المفهوم الوظيفي للمؤسسة والفصل بين النشاطات الرئيسية في التحليل.

<sup>1</sup>. إلياس بن ساسي، يوسف القريشي، مرجع سابق، ص 71.

<sup>2</sup>. المرجع نفسه، ص 72.

ب- **تقييم المردودية:** وهي وسيلة تمكن المحلل المالي من مقارنة النتائج المحققة مع الوسائل التي ساهمت في تحقيقها، وهو المؤشر الأكثر موضوعية في تقييم الأداء ويمكن من خلالها اتخاذ قرارات التمويل والاستثمار وغيرها.

ج- **تحليل التدفقات المالية:** يمثل التحليل الأكثر تطوراً مقارنة بالتحليل الوظيفي والتحليل الذمي، حيث يمكن باستخدام جداول التدفقات المالية تحليل التوازن المالي والوقوف على أسباب العجز أو الفائض في الخزينة، وتحديد الدورة المسئولة عن هذا العجز أو ذلك الفائض، كما يحتوي هذا التحليل مجموعة من المؤشرات ذات البعد الاستراتيجي والتي لها دور في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتقييم الإستراتيجية المالية المعتمدة.

د- **تقييم النشاط والنتائج:** يهتم هذا التحليل بكيفية تحقيق المؤسسة للنتائج، والحكم على مدى قدرة النشاط على تحقيق الربحية وذلك باستخدام الأرصدة الوسيطة للتسيير، وهي أرصدة توضح المراحل التي تشكل من خلالها كل من الربح والخسارة، ومن خلالها يمكن تحديد الأسباب التي أدت إلى النتيجة المحققة، ومن ثم يمكن تصور الحلول والإجراءات التي تبقى على الوضع أو تحسينه حسب كل حالة.

### المطلب الثاني: عموميات حول الإستراتيجية المالية

#### أولاً- مفهوم الإستراتيجية المالية:

قبل التطرق إلى مفهوم الإستراتيجية المالية نعرف كل من الإستراتيجية والخيار الإستراتيجي.

#### 1- تعريف الإستراتيجية:

**التعريف الأول:** تعبر الإستراتيجية عن خطط أو أنشطة المؤسسة الاقتصادية، التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة الاقتصادية وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية<sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:** الإستراتيجية كما يراها "أنسوف" وهو أحد رواد الفكر الإداري البارزين وأكثرهم تناولاً للفكر الإستراتيجي بأنها تنطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين، وتحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتحصيل الموارد اللازمة، أو الوحدات الإنتاجية، و تنوع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة من الأهداف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية ماهيم وحالات تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 1.

<sup>2</sup>. أنفال حدة خبيزة، تأثير الهيكل المالي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011-2012، ص 56.

**2- تعريف الخيار الإستراتيجي:** حسب "Sowyer" بأن الخيار الإستراتيجي هو ذلك البديل الذي يتم الأخذ به من مجموعة من البدائل الممكنة، بعد أن يتم غربلة البدائل المتاحة والإبقاء على أفضلها، وإجراء مقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي حقق للمؤسسة أكبر كفاءة وفعالية في تحقيق أهدافها الإستراتيجية<sup>1</sup>.

**3- تعريف الإستراتيجية المالية:** هناك العديد من التعاريف للإستراتيجية المالية نذكر منها:  
**التعريف الأول:** الإستراتيجية المالية تعني اختيار معايير اتخاذ القرارات الإستراتيجية وذلك لأنها تهدف لتوجيه بشكل بات (قطعي)، ولمدة طويلة نشاطات وهياكل تنظيم المؤسسة. فعلى ضوءها يتم تحديد مستوى المبيعات والربح المراد بلوغهما، وذلك عن طريق تخصيص الموارد المالية للمشروعات المختلفة، فهذه الإستراتيجية تعكس الأولويات والتوقعات الخاصة بالمؤسسة فيما يخص الحصول على الأموال وعملية تخصيصها داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

**التعريف الثاني:** الإستراتيجية المالية هي جزء من الإستراتيجية العامة للمؤسسة التي تسعى لضمان بقاء واستمرارية المؤسسة في القطاع الذي تنشط فيه، حيث تساعد الإستراتيجية المالية على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، التي يجب عليها السعي كذلك لتحقيق ميزة تنافسية مالية من خلال هذه الإستراتيجية المالية بما يساهم في تحسين أداء بقية وظائف المؤسسة الأخرى<sup>3</sup>.

**التعريف الثالث:** هي تلك الإستراتيجية المتفحصية والمحددة للإطار العام الذي يمكن في حدوده اتخاذ أفضل القرارات المالية التي تساعد المؤسسة على تنفيذ إستراتيجيتها الشاملة، إذ تحاول الإستراتيجية المالية تعظيم القيمة المالية للمؤسسة، وتحقيق التوازن بين الأصول والخصوم مع المحافظة على التدفق النقدي أو السيولة الكافية للمؤسسة<sup>4</sup>، أي أنها تهدف إلى استخدام الموارد المالية بطريقة تعزز الأداء وتحسن الوضع التنافسي، والذي يمكن تحقيقه من خلال مجموع قرارات المبادلة كالفروض، التوسع الداخلي، وغيرها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> . عبد القادر شلال، قرومي حميد، الإستراتيجية والتخطيط المالي، مطبوعة محكمة، قسم علوم التسيير، جامعة العقيد آكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2016-2017، ص 13.

<sup>2</sup> . المرجع نفسه، ص 13.

<sup>3</sup> . Jean-Claude Coille, **Applications et cas de gestion financière**, Maxima, Paris, 1997, P238 .

<sup>4</sup> . السالم مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 196.

<sup>5</sup> . بوبصع هناء، تحليل الاستراتيجيات المالية للمؤسسات الصناعية الخاصة الجزائرية (دراسة ميدانية)، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، العدد الخامس، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2016، ص 5.

**التعريف الرابع:** الإستراتيجية المالية للمؤسسة هي: "مجموعة القرارات المالية الطويلة المدى التي يتم اتخاذها من طرف الإدارة العليا للمؤسسة، حيث تهدف هذه القرارات إلى ضمان تحقيق سيولة المؤسسة في المدى الطويل وتعظيم مردوديتها"<sup>1</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإستراتيجية المالية هي "إستراتيجية تدرس الجوانب المالية التي تساعد على اتخاذ القرارات المالية للمؤسسة بشكل أفضل كما تعزز الميزات التنافسية لديها وذلك عن طريق توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة، ومن خلالها تعظم القيمة المالية للمؤسسة".

## ثانياً\_ مجالات الإستراتيجية المالية وأهدافها

### 1- مجالات الإستراتيجية المالية: تهتم الإستراتيجية المالية بالمجالات التالية:

أ- تقييم الموقف الحالي للبيئة الخارجية في مجال الاستثمار والتمويل: وهذا من خلال ما يلي<sup>2</sup>:

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

<sup>1</sup>. محمد بوشوشة، تأثير السياسات التمويلية على أمثلية الهيكل المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص 26.

<sup>2</sup>. مليكاوي مولود، الإستراتيجية والتسيير المالي، ط1، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018، ص ص 32،33.

- ب- **تقييم الموقف الحالي للبيئة الخارجية في مجال الاستثمار:** وهو ما يتطلب ما يلي<sup>1</sup>:
- دراسة وتحليل خصائص وإمكانيات مصادر التمويل وما يرتبط بها من فرص يمكن استثمارها وتهديدات تتطلب كفاءة التعامل معها وتأثير ذلك على الخيارات الإستراتيجية أمام المؤسسة؛
  - دراسة وتحليل مجالات الاستثمار التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة ومدى قوة هذه الأخيرة على التحرك داخل وبين هذه المجالات لتوظيف الفرص الاستثمارية فيها، والتعامل مع القيود والتهديدات المرتبطة بها؛
  - دراسة وتحليل المركز المالي وموقف السيولة لدى المنافسين، وذلك على اعتبار أن هذا الجانب له تأثير قوي وواضح على القدرة المالية لدى المؤسسة، ونوع ومستوى استجابة مصادر التمويل لاحتياجات المؤسسة، ومن ثم فإن خصائص الموقف الاستثماري والمالي للمنافسين بعد ذوي تأثير عميق على المؤسسة في تحديد البدائل الإستراتيجية والاختيار بينهما.
- ج- **توفير التهيئة:** ويقصد بها الفنية والذهنية والإدارية لتوظيف وتطوير هيكل التمويل ومصادره واستخدامات الأموال إضافة إلى توزيع الأرباح<sup>2</sup>.
- د- **البدائل الإستراتيجية الوظيفية في مجال الاستثمار والتمويل:** على ضوء نتائج التحليل في الخطوات الثلاثة السابقة وما تتم إليه التحليل من حقائق يمكن أن يتم وضع عدد من الإستراتيجيات الوظيفية البديلة في كل مجال الاستثمار والتمويل تتضمن<sup>3</sup>:
- بدائل المفاضلة بين الربحية والمخاطر؛
  - بدائل مصادر التمويل؛
  - بدائل مجالات الاستثمار وترتيب الأفكار الاستثمارية المطروحة؛
  - بدائل لسد العجز في السيولة وتوظيف الفرص المتاحة في هذا المجال؛
  - بدائل توزيع الأرباح وغيرها من المكاسب.

<sup>1</sup>. بوقرومي فاطمة الزهرة، دور النظام المحاسبي المالي في تفعيل الإستراتيجية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012-2013، ص37.

<sup>2</sup>. مليكاوي مولود، مرجع سابق، ص 33.

<sup>3</sup>. بوقرومي فاطمة الزهرة، مرجع سابق، ص 37.

2- الأهداف الرئيسة للإستراتيجية المالية: تهدف إدارة المؤسسة من خلال بناء الإستراتيجية المالية إلى تحقيق مايلي<sup>1</sup>:

أ- تعظيم قيمة المؤسسة: تتمثل القيمة الحالية للمؤسسة في قيمة الأرباح النقدية المتوقع الحصول عليها من قبل حملة الأسهم، وهي تمثل السعر السوقي للسهم مضروباً في عدد الأسهم، وهو ما يجعل هذه القيمة تتأثر بالعناصر التالية:

— العائد المتوقع عن السهم: حيث يؤدي ارتفاع العائد إلى زيادة تلقائية في قيمته السوقية وقيمة المؤسسة؛

— الأرباح الموزعة على المساهمين: حيث يؤدي زيادة نسبة التوزيع إلى زيادة تلقائية في قيمة السهم وبالتالي زيادة القيمة السوقية للمؤسسة والعكس صحيح؛

— سعر الخصم في السوق: حيث سيؤدي انخفاضه إلى زيادة تلقائية في قيمة السهم والقيمة السوقية للمؤسسة؛

— توقعات المستثمرين: حيث سيؤدي ارتفاعها إلى زيادة تلقائية في قيمة السهم والقيمة السوقية للمؤسسة؛

— مدى استخدام المؤسسة للرافعة المالية بشكل صحيح: حيث يؤدي إلى ارتفاع الدين في الظروف الاقتصادية الجيدة وانخفاضه في الظروف الاقتصادية السيئة إلى زيادة تلقائي في قيمة السهم، وبالتالي زيادة قيمة المؤسسة.

إن تعظيم قيمة المؤسسة هو حصيلة القرارات المالية في كل من مجالي الاستثمار والتمويل، ويأتي تأثير هذه القرارات على قيمة المؤسسة من خلال تأثيرها على حجم العائد الذي تتوقع أن تحققه، إضافة إلى ما ينتج عنها من مخاطر قد تتعرض لها المؤسسة.

ومن أجل تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة، هناك خمسة عوامل رئيسة ينبغي تسييرها بكفاءة وفعالية وهي<sup>2</sup>:

— تعظيم المردودية؛

— تحقيق الأمثلية في هيكل الخصوم (الهيكل المالي)؛

<sup>1</sup> فيصل محمود الشواربة، مبادئ الإدارة المالية التمويل الاستثمار التخطيط، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 57.

<sup>2</sup> Jack Forget , *Srategie Financiere*, Ellipses edition Markiting, paris, 2007, p 39.

- تحقيق الأمثلية في هيكل الأصول؛
  - مراقبة الشراكة؛
  - مراقبة رأس المال.
- ب- **السيولة:** يتمحور مفهوم السيولة حول توافر الأموال عند الحاجة إليها مع إمكانية الحصول عليها بتكلفة معقولة لمواجهة الالتزامات عند استحقاقها<sup>1</sup>.
- يعطي للسيولة في المؤسسة على المدى القصير أهمية كبيرة، بحيث أنه لا قيمة لمؤشرات الأداء الجيد إذا كان وجود المؤسسة مهددا بسبب نقص السيولة، ولعل أبرز ما يوفره عنصر السيولة من ميزات:
- تعزيز الثقة بالمؤسسة من قبل المقترضين والمتعاملين معها؛
  - تجنب تكلفة الأموال العالية إذا ما اضطرت المؤسسة للاقتراض؛
  - الوفاء بالالتزامات عند استحقاقها وتفادي خطر الإفلاس وفي ذلك تأمين لإستمرارية المؤسسة؛
  - مواجهة الانحرافات غير المتوقعة في التدفقات النقدية؛
  - مواجهة متطلبات الإنتاج التشغيلي؛
  - القدرة على استغلال الفرص والمرونة في الاختيار لأن توفر السيولة لدى المؤسسة يمكنها من البحث عن المصدر الأفضل عندما ترغب في الحصول عليه، دون أن تكون مقيدة بمصدر معين.
- ج- **الربحية:** إن الربحية هي الهدف الأساسي لجميع المؤسسات، وهي أداة هامة لقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد الموجودة بحوزتها، لذا نجد أن جهد كبيرا من الإدارة المالية في المؤسسة يوجه نحو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بهدف تحقيق أفضل عائد ممكن لأصحابها لا تقل قيمته عن العائد الممكن تحقيقه على الاستثمارات البديلة، التي تتعرض لنفس الدرجة من المخاطر حيث تعمل الإدارة المالية على تحقيق الربحية من خلال قرار الاستثمار والتمويل:
- فقرار الاستثمار هو قرار يتعلق بكيفية استخدام المؤسسة للموارد المتاحة لديها لاقتناء مختلف أنواع الموجودات، ويظهر قراره في ربحية المؤسسة من خلال التوزيع الأمثل ومتوازن للموارد المتاحة على مختلف أنواع الأصول بين الاستثمار في كل بند من بنود الموجودات، دون مبالغة تؤدي إلى تعطيل الموارد

<sup>1</sup>. دريد كمال آل شعيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة، عمان، 2008، ص 94.



أو الشح يؤدي إلى تخفيض العوائد التشغيلية، لتمكين المؤسسة من تحقيق أفضل عائد ممكن دون تضحية بالسيولة.

أما قرار التمويل يتعلق بكيفية اختيار المصادر التي سيتم الحصول عليها من خلالها على الأموال اللازمة لتمويل الاستثمار في الموجودات، ويظهر أثره على ربحية المؤسسة من خلال التوزيع الأمثل للمصادر المتاحة على مختلف أنواع الخصوم وحقوق الملكية، بطريقة توازن بين التمويل المناسب في كل بند من بنود الخصوم وحقوق الملكية.

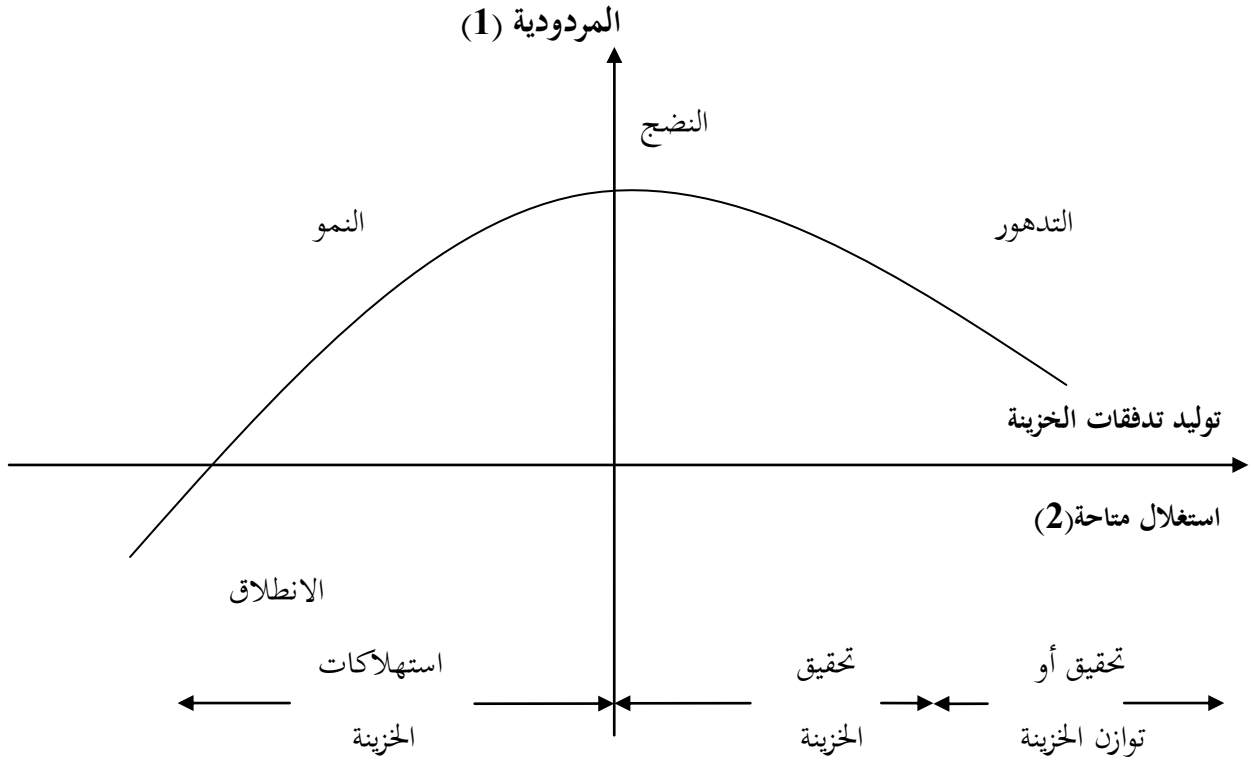
ثالثاً\_ الخصائص المالية للنماذج الإستراتيجية: تنقسم إلى<sup>1</sup>:

### 1- الخصائص المالية لدورة حياة المنتج:

إن دورة حياة المنتج واحدة من بين النماذج الأولى للتحليل الإستراتيجي، فهناك منتجات تولد، تنمو أو على العكس تختفي عبر الزمن. وعادة ما يتم تقسيم حياة المنتج إلى أربعة مراحل تتمثل في: الانطلاق، النمو، النضج، والتدهور؛ حيث يتم تمثيلها بواسطة منحنى يطلق عليه دورة حياة المنتج. وإن رقم الأعمال والمردودية التي يحققها المنتج تختلف على حسب المرحلة التي يتواجد بها هذا الأخير، كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup>. مناصرة جوهر، فعالية النظام المحاسبي المالي في الإستراتيجية المالية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012-2013، ص 83.

الشكل رقم (2): يوضح المردودية، توليد تدفقات خزينة متاحة ومراحل دورة الحياة



المصدر: مناصرة جوهر، فعالية النظام المحاسبي المالي في الإستراتيجية المالية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم تجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012-2013، ص 83.

حيث:

المردودية (1) = نتيجة الاستغلال / الأموال الموظفة (تثبيات الاستغلال + احتياجات رأس المال العامل)  
 توليد تدفقات الخزينة المتاحة (2) = تدفقات خزينة الاستغلال المتاحة / تدفقات خزينة الاستغلال  
 تدفقات خزينة الاستغلال المتاحة = تدفقات خزينة الاستغلال - استثمارات النمو الداخلي.  
 تدفقات خزينة الاستغلال = نتيجة الاستغلال - تغيرات احتياجات رأس المال العامل.

- ومن بين المقاييس المستخدمة لتمييز مراحل دورة الحياة، الاعتماد على نسبة تطور المبيعات<sup>1</sup>:  
 معدل نمو < 10% يعبر عن مرحلة نمو المنتج، ومعدل نمو > 10% يعتبر كمؤشر لبداية نضج المنتج.  
 ويمكن تلخيص الخصائص المالية لكل مرحلة من مراحل دورة الحياة كما يلي:

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص 84.

## الجدول رقم (1): الخصائص المالية لمراحل تطور المنتج (دورة حياة المنتج)

المرحلة	الانطلاق	النمو	النضج	التدهور
الحصة السوقية	ضعيفة	مرتفعة	كبيرة	ضعيفة
معدل النمو (رقم الأعمال)	حجم محدود وسعر البيع مرتفع	حجم مبيعات كبير وانخفاض سعر البيع	أقل من 10 %	ضئيل وغير محدود
هوامش الاستغلال ومعدلات المردودية	سالبة أو ضئيلة	موجبة	مرتفعة	أقل ارتفاعا
توليد تدفقات الخزينة التشغيلية المتاحة	استهلاك تدفقات الخزينة	استهلاك أو توازن تدفقات الخزينة	توليد تدفقات خزينة تشغيلية متاحة	توازن

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات مقدمة من مذكرة مناصرة جوهري، فعالية النظام

المحاسب المالي في الإستراتيجية المالية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم تجارية، جامعة

الجزائر 3، الجزائر، 2012-2013، ص 83.

ويجب أن تكون كل محفظة متوازنة، أي يجب أن تضم منتجات في مرحلة الانطلاق لضمان المستقبل، ومنتجات في مرحلة النضج. أما المنتجات في مرحلة التدهور فيجب التخلص منها عندما تصبح مردوديتها سالبة.

إن التدهور لا يكون ذو آثار انعكاسية على المؤسسة في حالة ما كانت المؤسسة قادرة على إطلاق دورة جديدة للنمو من خلال استثمارات إستراتيجية، وخاصة التكنولوجية منها، الموجهة لتعديل المنتجات أو لإدخال منتجات جديدة، وهذا حتى تتمكن المؤسسة من ضمان بقائها في السوق.

## 2- الخصائص المالية لنموذج بوسطن الاستثمارية BCG :

يعد هذا النموذج من أكثر النماذج شيوعا، حيث يتم إعداده على شكل مصفوفة تساعد على تحليل محفظة نشاطات المؤسسة، ويستعمل معيارين<sup>1</sup>:

أ- الحصة السوقية بالنسبة لميدان النشاط الإستراتيجي: الحصة السوقية للمؤسسة / الحصة السوقية للرائد.

<sup>1</sup>. مناصرة جوهري مرجع سابق، ص 85.

ب- معدل نمو السوق (يحسب انطلاقاً من رقم الأعمال).

تقوم هذه المصفوفة على أساس الفرضيات التالية:

- وجود علاقة متبادلة ووثيقة بين الربحية والحصة السوقية؛
- السعر هو المتغير الضروري للمنافسة، وعلى المدى الطويل السعر يتبع نمو وتطور التكاليف ومستواها يرتبط بالمناورات الإستراتيجية للمؤسسات المسيطرة؛
- تطور الطلب في القطاع ومن ثم قيمة ميدان النشاط الإستراتيجي تتعلق بدورة حياة النشاط المعنية.

إن هذه المصفوفة تقوم على منطق مالي يؤدي إلى تخصيص الموارد من أجل تطوير الحصة السوقية في المستقبل. والتخصيص الأمثل للموارد من طرف المؤسسة بين مختلف قطاعات النشاطات الإستراتيجية سيسمح بتطوير الميزة التنافسية الإجمالية.

إن المؤشرات المالية لمصفوفة BCG تحسب انطلاقاً من تدفقات الخزينة. والمؤشر المحدد هو التوليد الصافي لتدفقات الخزينة (GNL) (génération nette de trésorerie). وتعرف بالفرق بين ما تم تحقيقه (يحتوي على القيمة النهائية) و ما تم استثماره خلال مدة حياة ميدان النشاط. ويتم تمثيل مصفوفة BCG من خلال أربعة مجموعات أنشطة، كما هو موضح في الشكل

التالي:

الشكل رقم (3): مصفوفة BCG، هيكل محفظة النشاطات حسب المساهمة في توليد تدفقات خزينة صافية للمؤسسة.

صافية للمؤسسة.		
<b>الرجح</b>	<b>الرائد</b>	↑ قوية  نمو السوق  ضعيفة
الربحية < 0 (ضعيفة) الفائض الإجمالي للخزينة: ضعيف أو سالب الاستثمار: مرتفع GNL: خسارة التعليمات الاستراتيجية: تدعيمها/التجزئة/التخلي عنها.	الربحية < 0 (غالبا ما تكون كبيرة) الفائض الإجمالي للخزينة: متوسط الاستثمار: مرتفع GNL: متوازن* التعليمات الاستراتيجية: المحافظة عليها/تدعيمها.	
<b>غير مفيد</b>	<b>البقرة الحلوب</b>	
الربحية > أو = 0 الفائض الإجمالي للخزينة: ضعيف أو سالب الاستثمار: ضعيف أو شبه منعدم GNL: متوازن أو خسارة التعليمات الاستراتيجية: التخلي عنها /المحافظة عليها بدون استثمار/التجزئة	الربحية < 0 (كبيرة) الفائض الإجمالي للخزينة: مرتفع الاستثمار: ضعيف GNL: فائض كبير التعليمات الاستراتيجية: المحافظة عليها.	
ضعيفة	الحصة السوقية	قوية
→ توليد تدفقات خزينة صافية		

المصدر: مناصرة جوهر، فعالية النظام المحاسبي المالي في الإستراتيجية المالية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012-2013، ص 86.

\* GNL توليد الصافي لتدفقات الخزينة.

**3- إستراتيجيات مجموعة بوسطن الاستشارية: نلاحظ من خلال المصفوفة أن:****أ- أنشطة البقرة الحلوب:**

تمثل ميادين النشاطات الإستراتيجية المولدة لسيولات قوية، لكنها ذات نمو ضعيف، ولهذا فهي أقل استهلاكاً للسيولة ولكن بفضلها تحوز المؤسسة على حصة سوقية معتبرة فهي أنشطة مربحة تسعى المؤسسة للمحافظة عليها حتى تضمن تغطية مصاريف الأنشطة الناشئة.

**ب- الأنشطة غير المفيدة:**

تتميز بنمو ضعيف، حصة سوقية ضعيفة، ومردودية ضعيفة فهي تشكل عبئاً على المؤسسة ولهذا يجب التخلص منها (الانسحاب من السوق).

**ج- الأنشطة الحرجة:**

تنتمي إلى سوق ذو نمو قوي مصحوب بحصة سوقية ضعيفة. إن هذه الأنشطة تساهم في التنمية لكن تتطلب على المدى القصير سيولة (احتياجات خزينة). تعد هذه الأنشطة خطرة لكن تستطيع جلب أمل في حالة قيام المؤسسة باستثمارات من أجل الزيادة في حصتها السوقية وتفادي تحولها إلى أنشطة غير مفيدة.

**د- الأنشطة الرائدة:**

تتميز بنمو قوي وحصة سوقية كبيرة، وبفضل هذه الأنشطة تكتسب المؤسسة وضعية مهيمنة، وإن الربحية الكبيرة لهذه الأنشطة تسمح بتغطية احتياجات السيولة الخاصة بالنمو.

**1- الخصائص المالية لنموذج ماكنزي Mc.Kinsey :**

إن هذه المصفوفة مثل مصفوفة **BCG** تسمح بتحديد موقع المؤسسة في محيطها التنافسي، وهي توضح التموقع التنافسي حسب ثلاث مواقع (قوي، متوسط، ضعيف).

وعلى العكس، فهي تعوض النضج بجاذبية القطاع. وترتكز هذه الجاذبية على<sup>1</sup>:

– القيمة الحقيقية للقطاع: الحجم، معدل النمو، مستوى التنافسية، التكنولوجيات.

– القيمة الخاصة بالقطاع: التعاضد مع ميادين النشاط الاستراتيجي، الدورات التكوينية... إلخ.

إن العلاقة بين الوضعية التنافسية والربحية هي علاقة طردية، فكلما كانت الوضعية التنافسية قوية، كانت الربحية كبيرة. ومن ثم يمكننا إيجاد علاقة بين احتياجات السيولة وجاذبية النشاط، ولكن درجة الارتباط تبقى مرتبطة بمعدل النمو.

<sup>1</sup>. Khemissi .Chiha, **Gestion et stratégie financière**, édition Houmma, Bouzareah 1<sup>er</sup> édition, 2005, p 155.

ولقد تم تقسيم محوري المصفوفة إلى ثلاث أجزاء: وضعية قوية، متوسطة، ضعيفة. ونتج عن هذه التجزئة تسع خانات ممثلة للوضعيات الإستراتيجية والمالية والتي من خلالها تنبثق خيارات تخصيص الموارد.

### الشكل رقم (4): مصفوفة Mc.Kinsey

جاذبية السوق

		قوية	متوسطة	ضعيفة
التنافسي الموقع	قوية	9 الحفاظ على الموقع الرائد	8 ● الحفاظ على الوضعية. ● متابعة التنمية.	7 الرفع من المردودية.
	متوسطة	6 تحسين الوضعية.	5 السعي لرفع المردودية لكن بحذر.	4 الانسحاب الانتقائي (التجزئة).
	ضعيفة	3 إعطاء دافع قوي أو الانسحاب من السوق.	2 الانسحاب التدريجي والانتقائي من السوق.	1 ● إلغاء. ● التخلي عن الاستثمار.

Source : Khemissi .Chiha, **Gestion et stratégie financière**, édition Houmma, Bouzareah 1<sup>er</sup> édition, 2005, P 155.

إن أقل الوضعيات تفضيلاً هي وضعية الخانة 1 وهي تشبه الأنشطة غير المفيدة لمصفوفة BCG، وضعية تنافسية وجاذبية ضعيفة، تترجم من خلالها خسائر استغلال وخسائر سيولة. وفي هذه الوضعيات يجب إما التخلي عن الاستثمار أو التصفية.

وعلى العكس فإن أكثر الوضعيات رغبة هي تلك الخاصة بالخانة 9، وهي تخص الأنشطة ذات جاذبية والتي تحصل فيها المؤسسة على وضعية تنافسية قوية، وهي ذات ربحية خلال الاستغلال، وترتبط قدرتها على توليد سيولة بالاحتياجات المالية الناتجة عن النمو، ويجب تخصيص الموارد في هذه النشاطات حسب الأولوية.

وبالقرب من هاتين الوضعيتين المتطرفتين، توجد وضعيات تابعة، إن الوضعيات الممثلة في الخانة 2 و4 هي قريبة جداً من وضعية الخانة 1، وهي تتعلق بنشاطات ذات آفاق ضعيفة بسبب ضعف وضعيتها التنافسية وضعف جاذبيتها، ربحيتها عادة ما تكون معدومة أو خسارة، وكذلك بالنسبة للتدفقات الصافية للسيولة، ولتحسين هذه الوضعيات ينصح بتقليل الاستثمار فيها.

إن وضعيات الخانة 6 و 8 يمكن اعتبارها كتلك الخاصة بالخانة 9. إن النشاطات المتواجدة في هذه الخانات تظهر ربحية استغلال إيجابية، وضعيتها فيما يخص التدفقات الصافية للسيولة تتغير حسب قوة النمو. وإذا كانت المؤسسة بصدد التحكم في العوامل المفتاح للنجاح فإن هذه النشاطات تشكل أولوية استثمار بعد نشاطات الخانة 9.

وأخيرا الوضعيات الممثلة في الخانات 3،5،7 تشبه الانشطة الحرجة لمصفوفة BCG، وان خيارات تخصيص الموارد لهذه الانشطة ترتبط بالقدرة على التحكم في عوامل مفتاح لنجاح وتطور جاذبيتها.

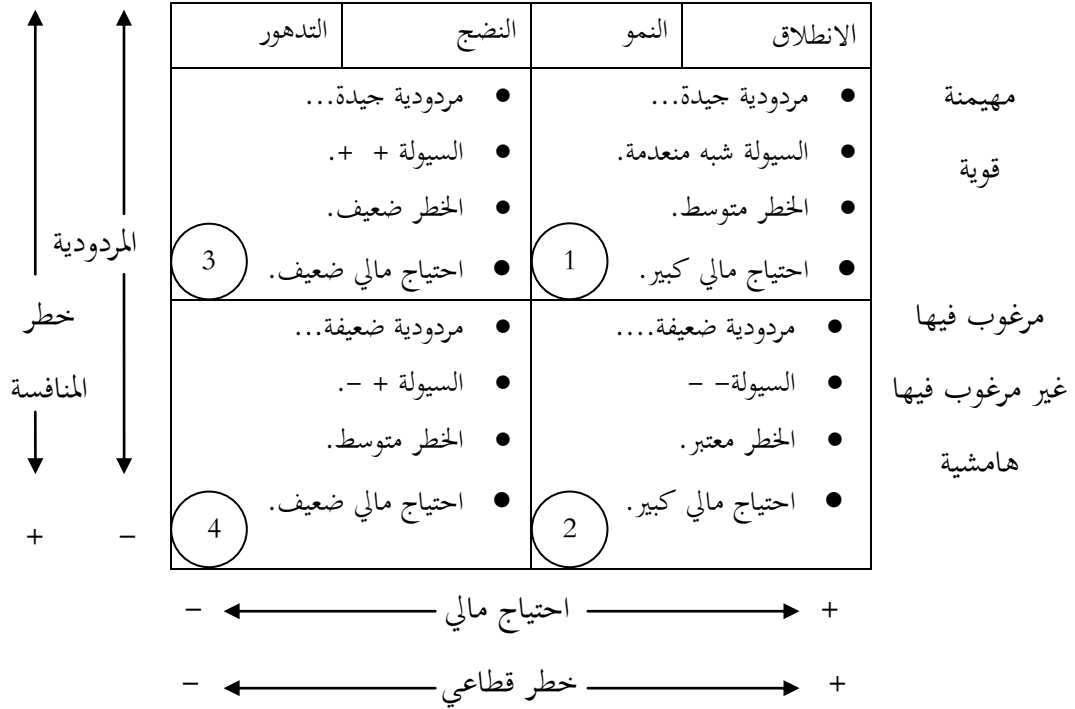
## 2- الخصائص المالية لنموذج ADL:

إن مصفوفة ADL تقوم على أساس منظورين، الأول يخص درجة نضج النشاط بالرجوع إلى المراحل الأربعة لدورة حياة المنتج (الانطلاق، النمو، النضج، والتدهور)، والثاني يعرف الوضعية التنافسية لقطاع النشاط المعني من خلال خمس مستويات: هامشية، غير مرغوب فيها، مرغوب فيها، قوية، مهيمنة. وتسعى هذه المصفوفة للبحث عن العوامل المفتاح لنجاح المؤسسة، وتمثل هذه المصفوفة كما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>. مناصرية جوهر، مرجع سابق، ص 89.



الشكل رقم (5): مصفوفة ADL



المصدر: مناصرة جوهر، فعالية النظام المحاسبي المالي في الإستراتيجية المالية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم تجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012-2013، ص 89.

يتم تحديد جاذبية وفائدة نشاط بالنسبة للمؤسسة من خلال الوضعية التي يشغلها في دورة الحياة. مع الأخذ بعين الاعتبار معدل نمو النشاطات، دورة الحياة المعطاة، وعلى مستوى المخطط المالي مقدار احتياجات السيولة؛ حيث تكون مرتفعة في المرحلتين الأولتين من دورة الحياة (الانطلاق، النمو)، وتتناقص بشكل معتبر في المرحلتين الأخيرتين.

إن التدفقات الصافية المحققة بواسطة نشاط تنتج بمقابلة الربحية المقاصة بواسطة النتيجة الإجمالية للاستغلال، واحتياجات الاستثمار (في المعدات واحتياجات تمويل دورة الاستغلال).

إن الخانات الأربعة لمصفوفة ADL تمثل من خلال محورين للتموقع، توضح الوضعية المالية ومستوى المخاطر لنشاطات محفظة المؤسسة، ويمكننا التمييز بين:

أ- النشاطات في مرحلة الانطلاق والنمو:

والتي تكون فيها الاستثمارات كبيرة وضرورية، ولكن بالنسبة لوضعية التدفقات الصافية للسيولة فهي ترتبط بالوضعية التنافسية للمؤسسة، فكلما كانت الوضعية هامشية كلما قلت الربحية، إن الخسارة في السيولة والخطر معتبرين في الخانة 2 على عكس الخانة 1.

## ب- النشاطات الناضجة أو المتدهورة:

والتي تكون فيها احتياجات الاستثمار ضعيفة ولكن تحقق ربحية ولها القدرة على توليد تدفقات صافية للسيولة على حسب الوضعية التنافسية للمؤسسة. الخانة 3 تمثل نشاطات ناضجة أو متدهورة مولدة للسيولة نتيجة الربحية المرتفعة المرتبطة بالوضعية المهيمنة أو القوية. وهي تشبه البقرة الحلوب لمصفوفة BCG.

وعلى العكس وضعية غير مرغوب فيها أو هامشية في مثل هذا النوع من النشاطات تترجم بواسطة توازن في السيولة أو حتى خسارة (الخانة 4).

إن أهم التوصيات التي يمكن استنتاجها من هذه المصفوفة هي وجوب استثمار التدفقات الصافية للسيولة المحققة بواسطة النشاطات الناضجة في عملية التنمية الطبيعية للنشاطات في مرحلة الانطلاق والتي ستتمكن المؤسسة بفضلها من تحقيق وضعية تنافسية جيدة<sup>1</sup>.

وبالنسبة للنشاطات التي تملك فيها المؤسسة وضعية متوسطة أو ضعيفة، فلا يجب تخصيص الموارد إلا إذا كانت المؤسسة قادرة على التحكم في العوامل المفتاح للنجاح والتي ستسمح لها ببلوغ أحسن وضعية وأعظم ربحية. بالمفهوم الإستراتيجي، تقوم بتنمية انتقائية. وأخيرا في النشاطات أينما تكون الوضعية التنافسية والربحية ضعيفة جدا، فإن التخلي عن النشاط سيكون إجباري.

<sup>1</sup> مناصرة جوهر، مرجع سابق، ص 90.

### المبحث الثاني: آليات التشخيص المالي في رسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة

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

#### المطلب الأول: دوافع وخطوات وضع الإستراتيجية المالية:

أولاً \_ دوافع وضع الإستراتيجية المالية: يمكن مجموعة من دوافع اللجوء إلى وضع الإستراتيجية المالية كما يلي<sup>1</sup>:

##### 1- الإستراتيجية المالية كوسيلة عمل وتصدي للمحيط:

حالياً، وفي ظل العولمة، اكتسب المحيط بعداً دولياً، حيث أصبح من الصعب التأقلم معه، بسبب ارتباطه بالعديد من المتغيرات الاقتصادية، المالية، القانونية، التكنولوجية... أي حدوث تغيرات مضاعفة ومتسارعة في مختلف الميادين والمؤدية إلى عائد غير مؤكد. ولمواجهة هذه الوضعية يجب على المؤسسة إعادة توجيه أنشطتها وأهدافها لتجنب شراسة المنافسين، ومن ثم نظراً لأهمية الوظيفة المالية في المؤسسة، وجب عليها تبني إستراتيجية مالية فعالة، تضمن بها التسيير الجيد لأموالها والحصول على الأموال اللازمة لتمويل مشاريعها الإستثمارية.

##### 2- الإستراتيجية المالية كوسيلة تنمية:

بفضل التوجيهات الإستراتيجية للوظيفة المالية، تضمن المؤسسة بقائها، نموها واستمراريتها داخل محيط صعب واحتمالي، فالهدف الأساسي للسياسة المالية هو تمويل النمو في الاحتياجات على المدى المتوسط والطويل، ولا يتحقق هذا إلا من خلال تحقيق نتائج عالية، والتحكم الكبير في التوازن المالي على مستوى الخزينة.

##### 3- الإستراتيجية المالية كوسيلة لزيادة تنافسية وأداء المؤسسة:

في الميدان التنافسي، تساعد الإستراتيجية المالية المؤسسة على التسيير الجيد لمواردها المالية من أجل تقديم منتج عالي الجودة في السوق، وبأسعار مقبولة من طرف الزبائن مع مراعاة شرط تحقيق أرباح، وكذلك بالنسبة للأداء فإن الإستراتيجية المالية تتم على شكل مجموعة من القرارات المالية التي تأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة من أجل توفير الأموال اللازمة لبلوغ الأهداف المسطرة.

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص 78.

ثانياً\_ خطوات وضع الاستراتيجية المالية: إن وضع الاستراتيجية المالية يمر بالمراحل التالية:

### 1- التشخيص المالي:

إن أول مرحلة يقوم بها واضع الاستراتيجية المالية هي التشخيص المالي حيث يعرف التشخيص على أنه: عملية جمع، معالجة وهيكلية للمعلومة قصد كشف التهديدات والفرص من المحيط ومقابلتها مع نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة<sup>1</sup>.

ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن المؤسسة تقوم بنوعين من التشخيص: تشخيص مالي داخلي من خلال استخراجها لنقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية الممثلة لثروتها المالية الإستراتيجية عن طريق تقييم قدرة المؤسسة على وضع إستراتيجية مالية فعالة، دراسة مختلف المؤشرات وقياس الأداء المالي، التوازن المالي، الملاءة، المردودية.. ، وتشخيص مالي خارجي من خلال تحليل الفرص والتهديدات الممكنة مواجهتها في المحيط المالي عن طريق دراسة فرص الاستثمار المتاحة أمام المؤسسة في أسواقها الحالية أو في أسواق جديدة، دخول منافسين جدد، عدم الاستقرار النقدي والمالي، دراسة فرص التمويل الخارجي الذي يمكن أن تحصل عليه المؤسسة ودراسة تكلفته....

وتتمثل أول خطوة للتشخيص في مؤسسة متعددة النشاطات في تحديد ميادين النشاطات الإستراتيجية (DAS) \* وتسمى كذلك بمركز النشاطات الإستراتيجية (CAS) وكذلك وحدة الأعمال الإستراتيجية (SBU)\*\* وهي تمثل مرحلة التجزئة الإستراتيجية.

فالتجزئة الإستراتيجية تمثل تفكيك المؤسسة إلى مجموعة أنشطة متجانسة، بمعنى تقسيم مجموع مركب من الوظائف، السيرورات والأنشطة من جهة، وتوليفات منتج/سوق من جهة أخرى. ويتم القيام باختبار التجانس والتشابه لتحديد ميادين النشاط الإستراتيجية على حسب معايير التجزئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، والمعايير الأساسية هي: السوق، المنتجات، والتكنولوجيات.

فحسب معيار السوق فإن نشاط أو عدة نشاطات تمثل نفس التجزئة إذا كانت موجهة لنفس الزبائن، منتجاتها تعرض في نفس السوق الدائم(نفس الحيز الجغرافي)، اللجوء إلى نفس شبكة التوزيع عند مواجهة نفس المنافسة، وحسب معيار المنتج فهي تضم المنتجات الملبية لنفس الاحتياجات، ومن جهة التكنولوجيات فهي تتشكل من النشاطات المستخدمة لنفس التكنولوجيات.

ويمكن أن نضيف إلى هذه المعايير الداخلية المعايير التالية: توزيع نفس الكفاءات، درجة عالية من التعاضد بين النشاطات، هيكل تكاليف متجانس ينعكس على مجموع القيم الحقيقية.

<sup>1</sup> . Christian Hoarau, *Analyse et évaluation des entreprises et des groupes*, Vuibert édition, Paris, 2008, P 114.

\* (DAS) تسمى أيضا بمركز النشاطات الإستراتيجية.  
\*\* (SBU) وحدة الأعمال الإستراتيجية.

بعد القيام بعملية التجزئة الإستراتيجية لمجموع أنشطة المؤسسة، يتم التعرف على التهديدات والفرص من خلال دراسة العناصر الساكنة والديناميكية، الحالية والمستقبلية لمخطط المؤسسة، القدرة على التأثير الكبير على خياراتها الإستراتيجية، تنظيمها وأدائها، ويتم هذا من خلال:

#### أ- التعرف على آثار المحيط الكلي:

المتثلة في العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية الثقافية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية. والهدف من هذا التحليل هو تحديد التوجهات الكبيرة والهيكلية من بين هذه الأوجه المختلفة، وتحديد أثرها المعبر اليوم وغدا على هيكل القطاع، أو السوق وإستراتيجية المؤسسة المطبقة على مستوى عالمي، دولي أو جهوي.

#### ب- تحليل نقاط القوة والحركة التنافسية:

يتم تحليل المحيط التنافسي للميادين أو قطاعات النشاطات بهدف الكشف عن الفرص والتهديدات التي تقيد إمكانيات النمو والتطوير والحصول على ميزات تنافسية دائمة، ويتم تحديد مختلف أنواع المنافسة وهيكل السوق بواسطة حجم البائعين والمشتريين وكذلك من خلال تجانس أو عدم تجانس المنتجات.

#### ج- تحليل الطلب وملاءمة العرض:

إن لكل قطاع نشاط إستراتيجي خصائص معينة، ولهذا يجب أن يتم دراسة تطور الطلب في الأسواق ذات التغيرات الدائمة، لأن الفهم الجيد لاحتياجات ورغبات الزبائن ضرورية لتفادي تراجع عرض المؤسسة.

إن ملاءمة العرض مع رغبات السوق تنعكس على نمو وأداء القطاع أو ميدان النشاط الإستراتيجي للمؤسسة، ولهذا يجب دراسة مدى ملاءمة العرض من خلال تحليل: خصائص ووضعية القطاع، طبيعة وهيكل التكاليف، دائرة أو شبكة التوزيع، التمويل، التكنولوجيا، والانعكاسات الاجتماعية.

ويجب إكمال التحليل الخارجي بتحليل داخلي لنقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة لفهم قدرتها على التحكم في العوامل المفتاح للنجاح الموضحة بواسطة دراسة الفرص والتهديدات. وفي هذا الإطار، يمكن استخدام عدة أدوات فنجد مثلا: سلسلة القيم، المقاربة بواسطة الموارد ومجموع الكفاءات، تشخيص الوضعية التكنولوجية والإبداع، والهدف من هذا التحليل هو تحديد قدرة المؤسسة على التكيف مع المحيط والتحكم في العوامل المفتاح للنجاح من جهة، وقدرتها على توليد الموارد الاستراتيجية والكفاءات الأساسية من جهة أخرى.

**2- الاختيار المالي:**

بعد القيام بالتشخيص المالي، والتعرف على نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة من جهة والفرص والتحديات التي يفرضها المحيط من جهة أخرى، يتم اختيار الاستراتيجية المالية، عن طريق إعادة المؤسسة إلى سوق موارد التمويل، إعادة النظر إزاء حالة المساهمين، المصرفيين، المنافسين، دراسة إمكانية القيام بعمليات تجميع، إنقاذ مؤسسات، اندماجات...، ويجب أن يكون اختيار الاستراتيجية المالية منسجما ومتوافقا مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة في المستوى الأعلى<sup>1</sup>.

**3- التخطيط المالي، المخططات والميزانيات المالية:**

بعد القيام بالاختيار المالي يتم تحسيد هذه الخيارات في مخطط التمويل، حيث يتم تقدير مخططات التمويل، تطبيقها، وبعدها تعديلها على حسب النتائج المحققة، ولوضع هذا المخطط يتم الانطلاق من المخطط الإستراتيجي للمؤسسة، فالإستراتيجية تحدد أهداف التطوير والتنمية العامة وتقديرات النمو (ما هي النشاطات التي يجب على المؤسسة تنميتها؟، ماهي القطاعات التي ستسحب منها المؤسسة؟ وبأي وتيرة؟)، فكل هذا يساعد في عملية التخطيط المالي، كما يشكل أفق التخطيط عنصرا هاما في التخطيط المالي، فكلما كان الأفق بعيدا كلما كان مخطط التمويل أقل تفصيلا، ويتم مراجعة مخططات التمويل متعددة السنوات مرة واحدة في السنة، بينما يتم مراجعة المخططات السنوية على الأقل مرة كل ثلاثي.

وعادة ما يتم إعدادة عموما لمدة تتراوح بين 3 إلى 5 سنوات، ويشمل هذا المخطط مجموع الاحتياجات والموارد التقديرية، ويتوافق هذا المخطط مع الاستراتيجية المالية: أنواع الاحتياجات، يحدد أفضل طرق التمويل التي يمكن أن تطبقها المؤسسة (رفع رأس المال، قروض جديدة...).

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

**4- التنفيذ والمراقبة:**

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

<sup>1</sup>. مناصرية جوهر، مرجع سابق، ص 81.

## المطلب الثاني: المراحل المتبعة في التشخيص المالي الإستراتيجي

## أولاً\_ تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة ذات البعد المالي:

يتم تحديدها من خلال تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة محل الدراسة باستخدام أدوات التشخيص المالي كما يلي<sup>1</sup>:

1- تشخيص الهيكل المالي للمؤسسة بمنظوره المالي الذي يعتمد على مبدأ السيولة والاستحقاق ومنظوره المالي الوظيفي يعتمد على مبدأ الفصل بين أنشطة ووظائف المؤسسة، ومن ثم تحديد ما إن كانت قيمة المؤسسة على توفير احتياجاتها المالية دون التأثير على قيود التوازن المالي والمردودية تشكل نقطة قوة أو نقطة ضعف بالنسبة للمؤسسة.

2- تشخيص النشاط والنتائج من خلال استخدام الأرصدة الوسطية لتسيير واعتماد مؤشر القدرة على التمويل الذاتي لتقييم ربحية نشاط المؤسسة، وتحديد ماذا كانت قدرة وكفاءة المسيرين في تمويل النشاط الاستغلالي دون اللجوء إلى المصادر الخارجية تشكل نقطة ضعف بالنسبة للمؤسسة.

3- تشخيص المردودية من خلال مقارنة النتائج المحققة بالوسائل التي ساهمت في تحقيقها وذلك بتشخيص المردودية المالية، الاقتصادية بالإضافة الى تشخيص المخاطر المالية والتشغيلية التي من شأنها أن تؤثر في مردودية المؤسسة، وتحديد ماذا كانت كفاءة المؤسسة في استثمار مجمل مواردها واستخداماتها تشكل نقطة قوة أو ضعف بالنسبة للمؤسسة.

4- تشخيص تدفقات الخزينة من خلال تحليل التوازن المالي والوقوف على أسباب العجز وأسباب الفائض في الخزينة، والتي تعد نقاط قوة أو ضعف بالنسبة للمؤسسة، وكذلك تحديد الدورة المسؤولة عن هذا العجز أو ذلك الفائض.

إلا أنه من خلال نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة في الجانب المالي يمكن استنتاج جملة من نقاط القوة ونقاط الضعف الوظيفية الأخرى بما أن نشاط المؤسسة يتوزع على مجموعة الوظائف ترتبط فيما بينها ارتباطا وثيقا.

<sup>1</sup>. زهراء بوروبوش، فيروز علال، دور التشخيص المالي في تفعيل استراتيجية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2014-2015، ص57.

### ثانياً\_ تحديد الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية:

يمكننا اعتماد مختلف المصفوفات الاستراتيجية من بين أدوات التحليل الإستراتيجي لتحديد الفرص والتهديدات للبيئة المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية على اعتبار أنها تبرز الوضعية التنافسية لنشاط المؤسسة في السوق مقارنة بمنافسيها، والتي من أبرزها مصفوفة "BCG"، مصفوفة "ADL"، مصفوفة جينيرال إلكترونيك... إلخ.

### ثالثاً\_ تحديد التوجه العام للمؤسسة محل الدراسة:

بعد تحديد نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة الخاصة بالجانب المالي، واستنتاج أهم وأبرز الفرص والتهديدات التي تشكلها البيئة الخارجية للمؤسسة الخاصة والعامّة تقوم بالتحليل الرباعي لهذه العوامل من خلال عدة نماذج من أبرزها نموذج "SWOT" وتحديد التوجه العام للمؤسسة ما اذا كانت ستبتعد إستراتيجية هجومية، أو دفاعية، أو علاجية، أو إستراتيجية انكماش.

### رابعاً\_ تفعيل الخيار الإستراتيجي المناسب للمؤسسة:

لاتخاذ القرارات الإستراتيجية بخصوص نشاط المؤسسة محل الدراسة يجب الاعتماد على المنحنيات الإستراتيجية التي من أبرزها نموذج دورة حياة المؤسسة، حيث يحدد هذا النموذج مرحلة حياة المؤسسة الاقتصادية ابتداءً بمرحلة الولادة، إلى غاية مرحلة الزوال أو الاضمحلال مميزة في ذلك بخصائص مالية معينة تختلف من مرحلة إلى أخرى، وبالنظر إلى المؤسسة من هذه الزاوية يمكن تحديد الاستراتيجيات المناسبة لكل مرحلة من مراحل حياة المؤسسة المحددة بعامل الزمن، ومقدار الأرباح والمبيعات<sup>1</sup>.

دون أن ننسى أن مختلف هذه المراحل تتم ضمن هذه إطار عناصر التوجه الإستراتيجي المتمثلة في رسالة المؤسسة، رؤيتها، القيم التنظيمية الخاصة بها وغاياتها الإستراتيجية.

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص 58.



## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المبحث إلى مراجعة بعض الأبحاث والدراسات العلمية السابقة التي تطرقت إلى موضوع بحثنا أو إلى أحد متغيراته، مع عرض موقع بحثنا بالنسبة لهذه الدراسات.

## المطلب الأول: دراسات مشابهة باللغة العربية

سنحاول في هذا المطلب عرض مختلف الدراسات السابقة التي قد تكون لها صلة بدراستنا.

1- دراسة "مختاري زهرة" مذكرة ماجستير بعنوان: "التشخيص المالي ودوره في تقييم الأداء في شركة التأمين، دراسة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين خلال الفترة 2005-2007".

تمحورت اشكالية هذه الدراسة على أهمية شركات التأمين في الحياة الاقتصادية، حيث كان لا بد من الاهتمام بأدائها من خلال التقييم الدوري لها وذلك عن طريق التشخيص المالي لشركة بغية استخراج نقاط القوة وتطويرها وتفادي نقاط الضعف، إذ أن تقييم الأداء في شركات التأمين ذو أهمية كبيرة نظرا لما يوفره من معلومات حول التأكد من قدرة الشركة على الاستمرار في الوفاء بالتزاماتها وحماية حقوق حملة الوثائق وعدم الإضرار بسوق التأمين والاقتصاد ككل بغض النظر عن التقييم الفني واستخراج المؤشرات الفنية أيضا هناك تقييم الأداء المالي للشركة وهذا بالاعتماد على التقنيات المالية. ومن النتائج المتوصل إليها أن التشخيص المالي هو عملية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة والذي يهدف الى التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف وهذا باستخدام مجموعة من الأدوات التحليلية والتي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي، وأن تأمين السيارات يحتل المكانة الأولى في فروع التأمين بالشركة حيث حققت نسبة 41% و 42% خلال 2006 و 2007 على التوالي ويليه فرع تأمين الحريق والذي حقق نسبة 22% مما يبرز سيطرة فرع تأمين السيارات على نشاطات الشركة، وهذا راجع لزيادة عدد السيارات المقتناة بسبب القروض المقدمة من البنوك من جهة وإجبارية التأمين هذا الفرع من جهة أخرى.

2- دراسة "محمد الحافظ عيشوش" مذكرة دكتوراه بعنوان: "دور التشخيص المالي والاقتصادي

في اتخاذ القرارات الاستثمارية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الأدوية صيدال

2016-2017".

تمحورت اشكالية هذه الدراسة على مدى مساهمة التشخيص المالي والاقتصادي في اتخاذ القرارات استثمارية، حيث يعتبر التشخيص المالي والاقتصادي من أهم الأدوات المساعدة في اتخاذ القرارات الاستثمارية، انطلاقا من القوائم المالية التي تعتبر المادة الخام في التشخيص المالي، وتهدف من

هذا التحليل معرفة وضعية المالية للمؤسسة ويتم بالاعتماد على أدوات التشخيص المالي ونماذج التنبؤ بالفشل المالي بغية تحديد النقاط القوة وضعف المؤسسة للحفاظ عليها هذا من الجانب المالي، أما التشخيص الاقتصادي هو المعرفة الجيدة لمحيط المؤسسة سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، ومن بين النتائج المتوصل إليها أن التشخيص المالي يوفر معلومات للوضعية المالية للمؤسسة معتمدا على مخرجات النظام المحاسبي التي تشكل القاعدة الأساسية لمدخلات التحليل المالي، وكذلك قدرة الشركة على تحقيق التوازن المالي خلال فترة بين 2012-2013، وهذا ما يعني أنها قادرة على تمويل استثماراتها عن طريق مواردها الثابتة، أما ما نلاحظه في السنتين 2014-2015 مجمع صيدال غير قادرة على تحقيق التوازن المالي وتحقيق خسارة كبيرة، وعليها استدراك الأمر لمتخذ القرار قبل وقوع مجمع صيدال في العسر المالي.

3- دراسة "طلحي محمد الأمين" مذكرة ماستر بعنوان: "دور التشخيص المالي في التخطيط المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الرياض سطيف وحدة سيدي عيسى 2012-2014"

تمحورت اشكالية هذه الدراسة في دور التشخيص المالي في التخطيط المالي في المؤسسة، حيث يعتبر التشخيص المالي عملية مستقرة تهدف إلى القيام بالعمل أو النشاط بشكل صحيح، وتبرز أهمية التشخيص المالي في الوقاية من مختلف الأخطار التي تهدد المؤسسة وكذا العلاج في حالة وقوع الخطر، كما أنه يعتمد على أدوات ووسائل لتطبيقه وهذا ما تفتقد إليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا يرجع إلى الخصائص المالية التي تتمتع بها، ومن بين النتائج المتوصل إليها أن المؤسسة قد تمكنت من تحقيق التوازن المالي خلال فترة الدراسة 2012 إلى غاية 2014 وذلك من خلال تحقيقها لخزينة صافية موجبة، وأن نسبة الاستقلالية المالية مرتفعة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة مستقلة ماليا، لكن رغم هذا إلا أن المؤسسة تبقى تعاني من بعض الاختلالات.

## المطلب الثاني: دراسات مشابهة باللغة الأجنبية

دراسة " Suciu Gheorghe, Baran Pipu-Nicolae " مقال بعنوان:

**Financial diagnosis of a company's activities****" التشخيص المالي للأنشطة الشركة "**

يتكون التشخيص المالي من عدت أدوات وطرق التي تساعد على تقييم الأداء المالي للشركة، حيث يحدد التشخيص العوامل الملاءمة وغير ملاءمة التي ستؤثر على نشاط الشركة المستقبلي، والغرض من التشخيص المالي هو إجراء مقارنة مع الشركات المماثلة من أجل تحديد معايير المخاطر والربحية والقيمة من خلال تقدير تكلفة رأس المال (معدل الخصم)، كما يساعد التشخيص المالي على تقدير الوضع المالي في الماضي والحاضر للشركة.

**المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة**

بعد التطرق إلى كل من الدراسات السابقة، نحاول في هذا المطلب أن نبين موقع دراستنا منها وذلك بذكر أوجه التشابه والاختلاف فيما بينهما كالتالي:

**أولاً\_ أوجه التشابه:**

- تشابه دراستنا مع الدراسات السابقة في الجانب النظري للموضوع المتغير الأول، فكل من هذه الدراسات تتناول التشخيص المالي أما فيما يتعلق في مصطلح الإستراتيجية المالية فقد تشابه دراستنا مع الدراسات السابقة في بعض الأجزاء المتعلقة بهذا المتغير؛
- كما أجريت هذه الدراسة على بيانات المؤسسات الاقتصادية كما هو الحال لبعض الدراسات السابقة؛
- كما اشتركت الدراسات في البحث على مدى تحقيق شروط التوازن المالي.

**ثانياً\_ أوجه الاختلاف:**

- تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات في كل مما يلي:
- إن الدراسات السابقة منها ما درس التشخيص المالي على كل من تقييم الأداء واتخاذ القرارات الاستثمارية لكن في دراستنا سنحاول دراسة دور التشخيص المالي في رسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة؛
- اختلاف الفترة التي أجريت فيها الدراسات السابقة عن هذه الدراسة (2017-2019)؛
- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها شملت مختلف أدوات وأساليب التشخيص المالي في الجانب التطبيقي الخاصة بتحليل SWOT.

## خلاصة:

تمهيدا للدراسة التطبيقية، تم التركيز في هذا الفصل على الجوانب النظرية للتشخيص المالي وكذلك الإستراتيجية المالية، حيث تم التطرق إلى مختلف مفاهيم التشخيص المالي وأهميته وأهدافه وكذا أدواته وتم أيضا التعرف على مفهوم الإستراتيجية المالية وأهدافه وكذا الخصائص المالية للنماذج الإستراتيجية، كما تم أيضا التطرق إلى خطوات التشخيص المالي الإستراتيجي ومختلف الخيارات الإستراتيجية.

وأخيرا عرضنا أهم الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع محل الدراسة، وكذا علاقة الدراسات السابقة بدراستنا من خلال توضيح أوجه التشابه والاختلاف.

وسوف نحاول اسقاط ما جاء في النظري على واقع مؤسسة جزائرية لمعرفة كيف يتم التشخيص المالي في المؤسسة ودوره في تحديد ورسم الإستراتيجية المالية لمؤسسة الأنايب وعتاد السقي بالرش بولاية برج بوعرييج وهذا ما سنتناوله في الفصل الموالي.

## الفصل الثاني:

التشخيص المالي بمؤسسة الأنايب وعتاد

السقي بالرش

**تمهيد**

بعد استكمال الفصل الأول الذي شمل الإطار المفاهيمي للتشخيص المالي و الإستراتيجية المالية، وكذلك آليات التشخيص المالي في رسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "مؤسسة الأنايب وعتاد السقي بالرش" وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الأنايب وعتاد السقي بالرش بـرج بوعـريـريـج.
- المبحث الثاني: التشخيص المالي للوضع المالية للمؤسسة الأنايب وعتاد السقي بالرش بـرج بوعـريـريـج .

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الأنايب وعتاد السقي بالرش

سوف نقوم من خلال هذا المبحث بتقديم مؤسسة الأنايب وعتاد السقي بالرش ببرج بوعرييج وذلك من خلال تقديم المؤسسة بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي مع إبراز مهامها وأهم أهدافها.

## المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

تعريف المؤسسة الوطنية للسقي بالرش هي شركة عمومية اقتصادية تختص في صناعة وبيع الأنايب وعتاد السقي، بدأت أشغال بنائها بموجب قرار وزاري رقم 87/675 المؤرخ في 1987/10/21 من طرف مؤسسة كوسيدار ومكتب سيدام، وانتهت الأشغال بها سنة 1989، وقد تم تجهيزها من طرف المؤسسة النمساوية (بوير BUER) وبدأت عملية الإنتاج سنة 1990. وبعد الاجتماع الذي تم على مستوى مجمع أناييب بالرغاية في 2000/10/10، أصبحت الشركة في شكل شركة ذات أسهم (SPA) سنة 2001.

تقع الشركة جنوب برج بوعرييج بالمنطقة الصناعية، حيث تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب: 11 هكتار، يبلغ رأسمالها 1688000000,00 دج، رقم سجلها التجاري 01B0462655، كما تبلغ الطاقة الإنتاجية لهذه الشركة 31 ألف هكتار.

أما فيما يخص مناصب العمل فتشغل الشركة حاليا 182 عاملاً: منهم 109 دائماً و 71 مؤقتاً، موزعين كما يلي: 54 إطار منهم 18 مؤقتاً، 37 عون مهاري منهم 3 مؤقت، 91 عون تمثيل منهم 50 مؤقت<sup>1</sup>.  
 نشاط المؤسسة: تقوم هذه المؤسسة على صنع عتاد الري الحديث والمتمثل في الأنايب ذات أقطار مختلفة منها: 50 ملم، 76 ملم، 89 ملم، 102 ملم، 127 ملم، 125 ملم، بطول يبلغ 6 أمتار من الفولاذ المكلفن والألمنيوم، بالإضافة إلى مختلف ملحقاتها (الوصلات....)، كما تقوم بصنع وتركيب الرشاشات بمختلف أنواعها بالإضافة إلى تركيب المحور الرشاش الذي يستعمل لسقي المساحات الكبيرة، ومن مميزات هذا العتاد أنه سهل التركيب مع أحدث تقنيات السقي.

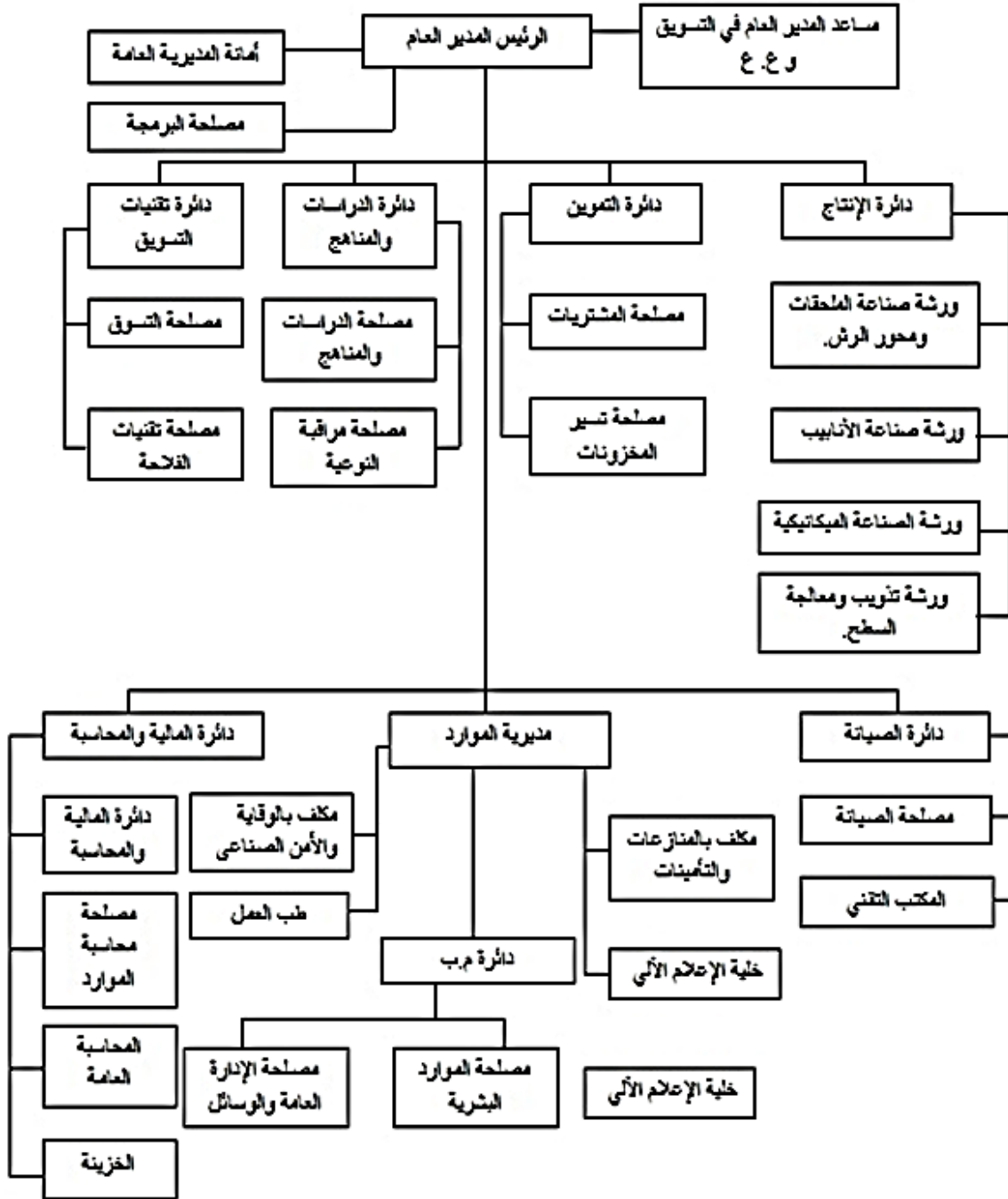
<sup>1</sup>. الوثائق الداخلية لمؤسسة أناييب وعتاد السقي بالرش ببرج بوعرييج.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنايب و السقي بالرش بوجعيريرج**

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل وترتيب السلم الإداري للمؤسسة، ويساعد تحديد الاختصاصات والمسؤوليات والمهام، ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنايب وعتاد السقي بالرش من مديريات تنقسم إلى دوائر ومصالح، ويمكن توضيحه بالمخطط التالي:



الشكل رقم (6): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنايب وعتاد للسقي بالرش بوجعيريج



المصدر: الأمانة العامة لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة أناييب وعتاد السقي بالرش بوجعيريج

- تتفرع المديرية العامة لمؤسسة الأنايب إلى عدة فروع وهذا برئاسة المدير العام وهي<sup>1</sup>:
- **أمانة المديرية العامة:** بحيث تتكلف بكل الأعمال الخاصة ب: البريد الوارد والصادر، تنظيم المواعيد، أعمال النسخ والتسجيل، الهاتف والفاكس.
  - **مساعد المدير العام:** المكلف بالتسويق وإدارة النوعية وتمثل مهامه في: دراسة السوق، البحث في ديناميكيات جديدة للتسويق، متابعة دائمة لشهادة الجودة العالمية، متابعة دائمة لنوعية المنتج والموارد البشرية.
  - **دائرة الإنتاج:** وهي المركز المسؤول على عملية التصنيع من دخول المادة الأولية (حديد، ألومنيوم) إلى غاية خروجها على شكل منتج وتتفرع بدورها إلى أربعة مصالح، ورشة صناعة الملحقات ومحور الرش، ورشة صناعة الأنايب، ورشة الصناعة الميكانيكية (تصليح وسائل العمل)، ورشة التذويب ومعالجة السطح (الكلفنة).
  - **دائرة التموين:** تعمل هذه الدائرة على توفير جميع مستلزمات المؤسسة من مشتريات ومراقبة حركتها ومتابعة عمل المؤسسة وتتفرع بدورها إلى: مصلحة المشتريات تقوم بجميع عمليات الشراء من مواد أولية وقطع غيار وغيرها، مصلحة تسيير المخزونات تقوم بتسيير جميع المخازن.
  - **دائرة الصيانة:** تسهر هذه الدائرة على حماية الآلات الإنتاجية وكذا تصليحها عند العطب وتتكون من: المكتب التقني الذي يقوم بمراقبة أعمال الصيانة، برمجتها ومصلحة الصيانة تقوم بمتابعة الإنتاج عبر كل عتاد و ورشات المصنع، ومصلحة الإلكترونيك تقوم بصيانة كل العتاد الكهربائي والإلكتروني.
  - **مصلحة البرمجة:** يتمثل عملها في إعطاء البرامج اللازمة للعمليات الإنتاجية مما يؤدي إلى احترام مواعيد التسليم المتفق عليها وكذلك متابعة الشراء والإنتاج.
  - **دائرة الدراسات والمناهج:** تقوم بالدراسات والمناهج الخاصة بالمنتج، مصلحة مراقبة النوعية تقوم بالمراقبة العملية للمنتجات والمواد وكذا السهر على معايير الجودة ISO، مصلحة المخبر يكون على مستواه عملية التحليل للمواد الأولية ومعرفة مدى صلاحيتها.
  - **دائرة تقنيات التسويق:** تقوم هذه الدائرة بالعمليات المتعلقة بالترويج والإشهار قصد التعريف بمنتجات المؤسسة وتشمل أنشطة وقواعد إستراتيجية عديدة تعتمد على سياسات رئيسية (التسعير، الإنتاج، التوزي، التوزيع) وتتفرع هذه الدائرة إلى: مصلحة التسويق، فرع تقنيات الفلاحة، فرع الخدمات المتعلقة بخدمات ما بعد البيع، فرع الشحن.

<sup>1</sup>. الوثائق الداخلية لمؤسسة الأنايب وعتاد السقي بالرش بروج بوغريج.

– فرع الموارد البشرية و الإدارية: تعمل هذه المديرية على تنظيم وتسيير العمل داخل المؤسسة، حيث تقوم بدراسات حول المستخدمين وتوجيه العمال إلى مناصب العمل وفقا للمعايير المطلوبة وتتفرع هذه المديرية إلى: مصلحة الموارد البشرية، مصلحة الإدارة العامة والوسائل، مكتب مكلف بالمنازعات والتأمينات، مكتب مكلف بالوقاية والأمن الصناعي وطب العمل، خلية الإعلام الآلي المسؤولة عن متابعة وصيانة البرامج ووسائل الإعلام الآلي.

– الدائرة المالية والمحاسبية: مسؤولية هذه المديرية هو تسيير ومراقبة جميع العمليات المحاسبية للحفاظ على أموال المؤسسة، كما تقوم بمتابعة العملية الإنتاجية ومقارنتها مع البرامج المسطرة في الميزانية التقديرية، وتضم دائرة المحاسبة والمالية ما يلي: مصلحة محاسبة الموارد، مصلحة المحاسبة العامة، الخزينة،

### المطلب الثالث: أهداف المؤسسة

إن الهدف الرئيسي للشركة هو وضع كافة أنظمة السقي المعروفة حاليا في متناول الجميع ( الأنايب، الوصلات، المرشات، نظام السقي بالجاذبية، نظام السقي البيوت البلاستيكية) والتي بواسطتها استطاعت تشجيع الفلاحين على استعمال تقنيات الرش من أجل تطوير القطاع الفلاحي والحفاظ على الثروة المائية من جهة ورفع حجم المبيعات من جهة أخرى.

وتسعى هذه الشركة في إطار مخطط التنمية إلى<sup>1</sup>:

- تغطية حاجات السوق بعتاد السقي لمختلف الأنظمة؛
- تحسين وتطوير القطاع الفلاحي فيما يخص تقنيات الري؛
- تحقيق الأرباح بما يهدف إلى توسيع النشاط وتوفير مناصب شغل جديدة؛
- توفير منتج ذو جودة عالية لتغطية الاحتياجات المحلية ومواجهة الإستيراد؛
- التوجه إلى الأسواق العالمية وتمثيل الجزائر في الخارج.

وقد عملت المؤسسة للحصول على شهادة المنظمة العالمية للمواصفات (ISO)، وقد تم الحصول عليها

سنة 2003.

<sup>1</sup>. الوثائق الداخلية لمؤسسة الأنايب وعتاد السقي بالرش بوجعيريج.

## المبحث الثاني: التشخيص المالي للوضع المالي لمؤسسة الأنايب وعتاد السقي بالرش

سوف نقوم بالتشخيص المالي عن طريق استخدام الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج وعن طريقهما يتم استخراج مصفوفة SWOT والتي يتم عرض نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة.

## المطلب الأول: التشخيص المالي باستخدام الميزانية المالية

أولاً\_ الميزانيات المالية المختصرة للبنية المالية للمؤسسة :

## 1- الميزانيات المالية المختصرة:

الميزانيات المالية المختصرة لسنوات 2017-2018-2019 بالاعتماد على ملاحق المؤسسة.

## الجدول رقم(2): الميزانية المالية المختصرة لسنة 2017

المبالغ	%	الخصوم	%	المبالغ	الأصول
		أموال دائمة	61.56	1960412.74	أصول ثابتة
-1.2	-25058.99	أموال خاصة			أصول متداولة
89.18	2840010.16	ديون طويلة الأجل	27.09	862740.62	قيم الاستغلال
11.60	369418.90	ديون قصيرة الأجل	9.77	311170.82	قيم قابلة للتحقيق
			1.57	50045.89	قيم جاهزة
100	3184370.07	المجموع	100	3184370.07	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية لمؤسسة الأنايب وعتاد السقي بالرش 2017

## الجدول رقم(3): الميزانية المالية المختصرة لسنة 2018

المبالغ	%	الخصوم	%	المبالغ	الأصول
		أموال دائمة	59.91	1873522.47	أصول ثابتة
-3.08	-97097.11	أموال خاصة			أصول متداولة
88.21	2777172.47	ديون طويلة الأجل	29.85	939830.58	قيم الاستغلال
14.87	468150.94	ديون قصيرة الأجل	9.29	292579.46	قيم قابلة للتحقيق
			1.34	42293.79	قيم جاهزة
100	3148226.30	المجموع	100	3148226.30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية لمؤسسة الأنايب وعتاد السقي بالرش 2018

## الجدول رقم(4): الميزانية المالية المختصرة لسنة 2019

المبالغ	الخصوم	%	المبالغ	الأصول
1800338.64	أموال دائمة	62.18	1800338.64	أصول ثابتة
-157010.41	أموال خاصة	-5.76		أصول متداولة
2621544.52	ديون طويلة الأجل	25.25	731104.86	قيم الاستغلال
430831.08	ديون قصيرة الأجل	12	347621.36	قيم قابلة للتحقيق
		0.56	16300.33	قيم جاهزة
2895365.19	المجموع	100	2895365.19	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية لمؤسسة الأنايب وعتاد السقي بالرش 2019

## 2- البنية المالية للمؤسسة:

## أ- عناصر الأصول:

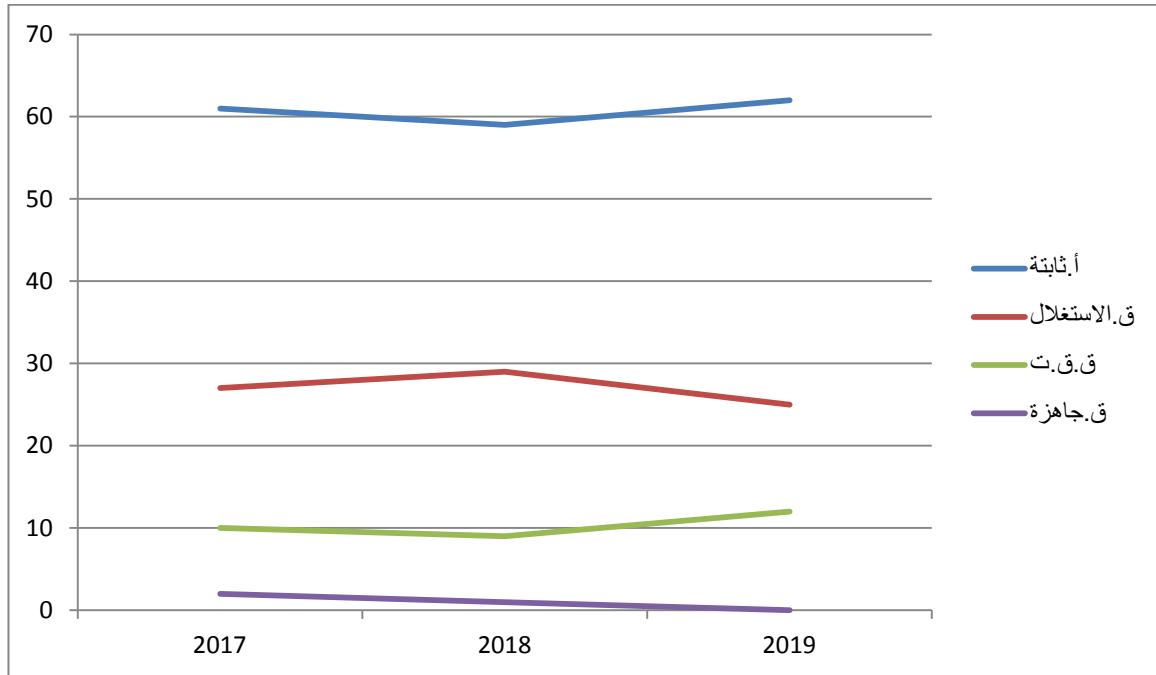
خلال فترة الدراسة كانت تغيرات هيكل الأصول كالتالي:

## جدول رقم(5): تطور قيم عناصر الأصول

2019		2018		2017		البيان
%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	
62.18	1800338.64	59.91	1873522.47	61.56	1960412.74	أصول ثابتة
25.25	731104.86	29.85	939830.58	27.09	862740.62	أصول متداولة
12	347621.36	9.29	292579.46	9.77	311170.82	قيم الاستغلال
0.56	16300.33	1.34	42293.79	1.57	50045.89	قيم قابلة للتحقيق
						قيم جاهزة
100	2895365.19	100	3148226.30	100	3184370.07	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة للسنوات (2019-2018-2017)

## الشكل رقم (7): التمثيل البياني للميزانية المختصرة عناصر الأصول للسنوات 2017-2018-2019



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول رقم (5)

إن الأصول الثابتة لها وزن نسبي أكبر من الأصول المتداولة ضمن جدول تطور قيم عناصر الأصول، كما أنها في تزايد مستمر، ويرجع ذلك إلى اقتناء تجهيزات إنتاج جديدة ونقص في قيمة المباني مع ثبات قيمة الأراضي خلال السنوات الثلاثة، والسبب يرجع للنشاط الإنتاجي وتحديد الآلات.

إن الأصول المتداولة لها وزن نسبي أقل مقارنة بالأصول الثابتة ضمن جدول تطور قيم عناصر الأصول، حيث نلاحظ أن قيم الاستغلال في سنة 2017 كانت نسبتها 27.09% ثم ارتفعت في سنة 2018 لتصبح نسبتها 29.85% ثم انخفضت في سنة 2019 بنسبة 25.25% وهذا الانخفاض راجع إلى عدم التحكم في الأسعار من جراء تقلب أسعار المواد واللوازم.

أما فيما يخص قيم قابلة للتحقيق شهدت نسبة من الثبات في السنتين 2017 و2018 حيث بلغت بالتقريب 9% ثم ارتفعت في سنة 2019 بنسبة 12%.

القيم الجاهزة شهدت انخفاض خلال السنوات الثلاث بحيث أنها كانت في سنة 2017 نسبة 1.57% أما في سنة 2018 بنسبة 1.34% وفي سنة 2019 بنسبة 0.56%.

## ب- عناصر الخصوم:

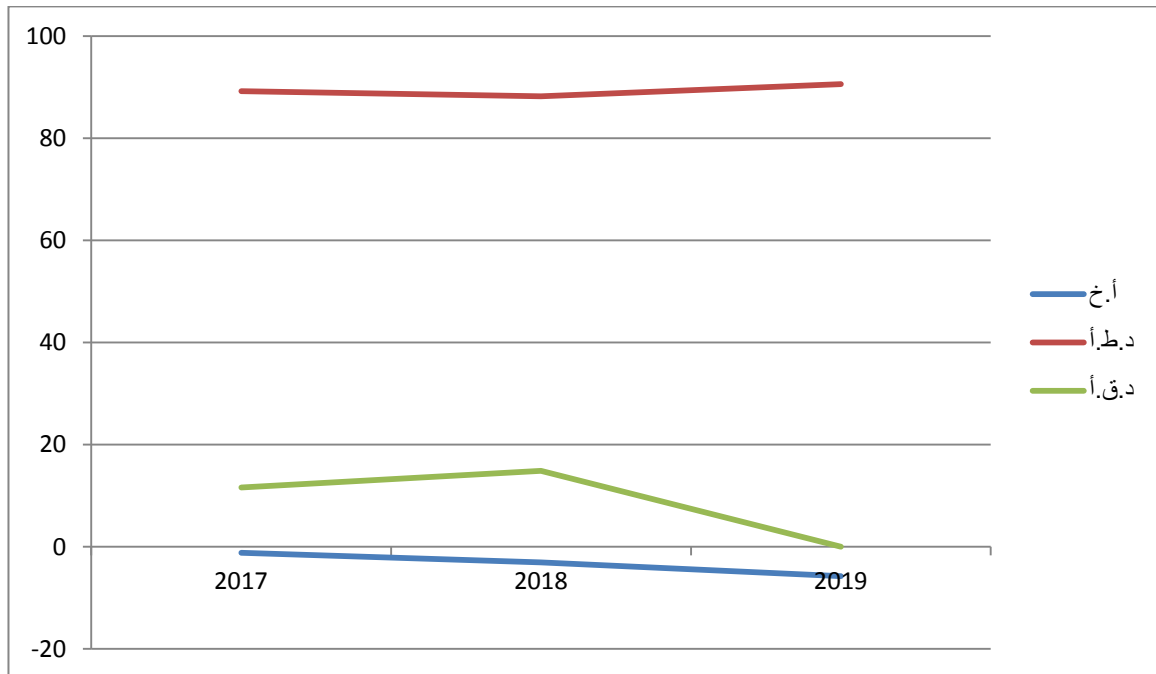
الخصوم تمثل مصادر التمويل التي لجأت إليها المؤسسة لتمويل أصولها، وخلال فترة الدراسة كانت تغيرات هيكل الخصوم كالتالي:

## جدول رقم(6): تطور قيم عناصر الخصوم

2019		2018		2017		البيان
%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	
-5.76	-157010.41	-3.08	- 97097.11	- 1.2	- 25058.99	أموال دائمة
90.54	2621544.52	88.21	2777172.47	89.18	2840010.16	أموال خاصة
14.88	430831.08	14.87	468150.94	11.60	369418.90	ديون طويلة الأجل
						ديون قصيرة الأجل
100	2895365.19	100	3148226.30	100	3184370.07	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة للسنوات (2019-2018-2017)

## الشكل رقم(8): التمثيل البياني للميزانية المختصرة عناصر الخصوم للسنوات 2019-2018-2017



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول رقم (6)

إن الأموال الخاصة في انخفاض مستمر، حيث أنها حققت نتائج سالبة خلال السنوات الثلاث السابقة. الديون طويلة الأجل متمثلة في ديون اتجاه الشركاء والشركات الحليفة، ونلاحظ من خلال جدول تطور قيم عناصر الخصوم أنها انخفضت خلال، سنة 2018 وهذا راجع إلى تسديد قسط القرض، ولكن في سنة 2019 شهدت ارتفاعا كبيرا وهذا بلجوئها إلى الحصول على قروض طويلة الأجل من جديد. من خلال جدول تطور قيم عناصر الخصوم نجد أن ديون قصيرة الأجل انخفضت سنة 2017 بنسبة 11.60% وهذا راجع إلى انخفاض ديون الاستغلال وانخفاض الديون قصيرة الأجل تجاه الشركاء والشركات الحليفة. ثم ارتفعت قيم القروض قصيرة الأجل خلال السنتين 2018 بنسبة 14,87% وفي سنة 2019 بنسبة 14,88%، نظرا لارتفاع مبلغ ديون المخزونات وزيادة ديون الاستغلال وكذا الضريبة، والديون قصيرة الأجل المتحصل عليها من المؤسسة الأم ديون اتجاه الشركاء والشركات الحليفة.

### ثانياً\_ تحليل الميزانية المالية عن طريق النسب والمؤشرات:

نقوم بحساب نسب السيولة للمؤسسة من أجل معرفة قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها في آجالها المحددة، وسوف يتم التعرف على مختلف النسب للمؤسسة من خلال الجداول التالية و التعليق عليها.

#### 1- نسب السيولة:

— حساب نسبة السيولة العامة:

#### جدول رقم(7): نسبة السيولة العامة

النسبة	2017	2018	2019
نسبة السيولة العامة=أصول متداولة / د ق أ	3.31	2.72	2.54

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) نسبة السيولة العامة من خلال السنوات 2017-2018-2019 أكبر من الواحد يعني توضح هذه النسب درجة تغطية الأصول المتداولة لديون قصيرة الأجل. وكلما كانت مؤسسة كبيرة أدت إلى تسديد مستحقاتها الأجل القصير.



**حساب نسبة السيولة السريعة:****جدول رقم(8): نسبة السيولة السريعة**

2019	2018	2017	النسبة
0.84	0.71	0.97	نسبة السيولة السريعة (العامة) = (الأصول المتداولة - المخزونات) / د.ق.أ.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

أسفل الجدول نلاحظ في سنة 2017 نسبة السيولة السريعة هي 0.97 أما السنة 2018 هي 0.71 وفي السنة 2019 هي 0.84، فنقول أن نسب السيولة في السنوات 2019-2018-2017 تقل عن الواحد وبالتالي فإن المخزون ممول عن طريق الديون قصيرة الأجل.

**حساب نسبة السيولة الجاهزة:****جدول رقم(9): نسبة السيولة الجاهزة**

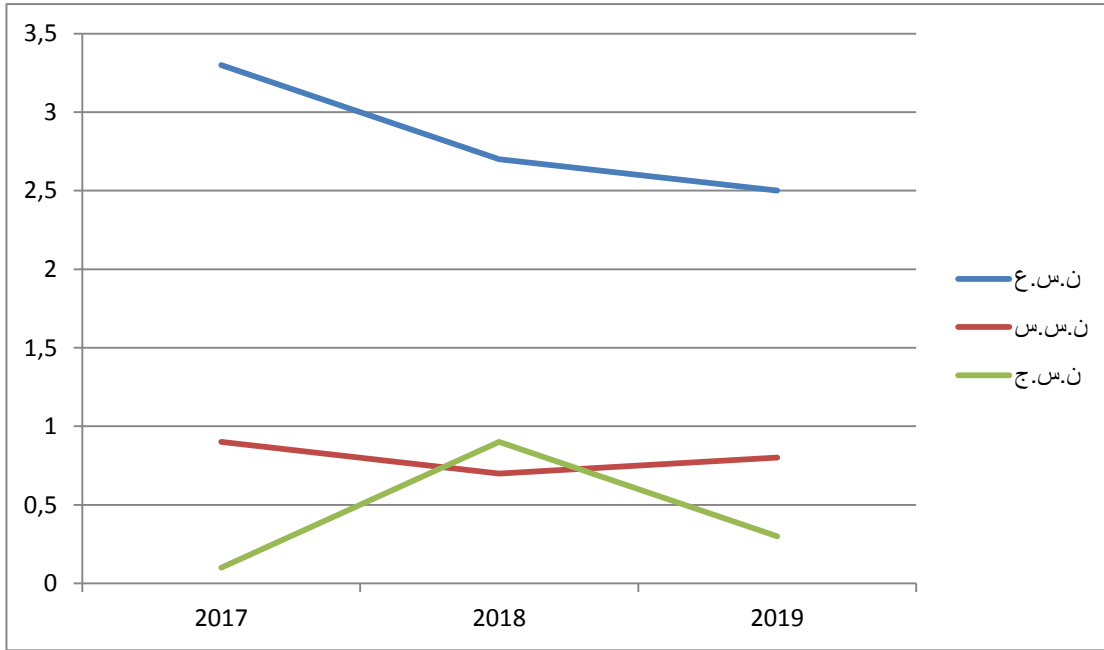
2019	2018	2017	النسبة
0.30	0.90	0.10	نسبة السيولة الجاهزة = القيم الجاهزة / د.ق.أ.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول في السنة 2017 السيولة الجاهزة 0.01 ففي السنة 2018 تحصلت على 0.09، وفي 2019 تحصلت على نسبة 0.03، حيث تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد كل ديونها القصيرة الأجل بالاعتماد على السيولة الموجودة تحت تصرفها.

وفيما يلي التمثيل البياني لنسب السيولة للسنوات (2019-2018-2017)

الشكل رقم(9): التمثيل البياني لنسب السيولة للسنوات 2017-2018-2019



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جداول رقم(7)،(8)،(9)

2- نسب النشاط:

— حساب معدل إجمالي الأصول:

جدول رقم(10): معدل إجمالي الأصول

2019	2018	2017	النسبة
0.30	0.32	0.32	معدل إجمالي الأصول = رقم الأعمال / إجمالي الأصول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أنه يقدر معدل دوران الأصول للمؤسسة خلال السنتين 2017،2018 بـ 0.32 وهذا يعني أن كل دينار مستثمر في المؤسسة يولد 0.32 وهذا يدل على كفاءة إدارة المؤسسة في إدارة ممتلكاتها، وهو ما يعني زيادة حجم المبيعات دون زيادة رأس المال، ولكن انخفضت في السنة 2019 إلى 0.30 وهو ما يدل على انخفاض جدوى الاستثمار في أصول المؤسسة.

## - حساب معدل دوران الأصول غير الجارية:

## جدول رقم(11): معدل دوران الأصول غير الجارية

النسبة	2017	2018	2019
معدل دوران الأصول الغير الجارية= رقم الأعمال /الأصول الغير الجارية	0.52	0.54	0.48

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

نلاحظ في السنة 2017 معدل دوران الأصول غير الجارية هي 0.52 أما في السنة 2018 يمثل 0.54، أما في السنة 2019 قدرت النسبة بـ 0.48، فنقول في 2018 يشير ذلك إلى مدى كفاءة المؤسسة باستخدام الأصول الثابتة الخاصة بالمؤسسة لتوليد رقم الأعمال مقارنة مع السنة 2017 وفي السنة 2019 الذي يمثل 0.48 انخفض معدلها مقارنة بـ 2018.

## - حساب مهلة دوران العملاء:

## جدول رقم(12): مهلة دوران العملاء

النسبة	2017	2018	2019
مهلة دوران العملاء= (الزبائن + أوراق القبض)/المبيعات السنوية x360	129.01 يوم	111 يوم	162.9 يوم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن مهلة دوران العملاء في السنوات (2017-2018-2019) كبيرة من مهلة دوران الموردون مما يدل على ارتفاع المدة، يؤدي معدل دوران الزبائن لسبب انخفاض المبيعات في هذه السنوات.

## - حساب مهلة دوران الموردون:

## جدول رقم(13): مهلة دوران الموردون

2019	2018	2017	النسبة
58.5 يوم	33 يوم	38.96 يوم	مهلة دوران المردون = (الموردون + أوراق الدفع)/المبيعات السنوية x 360

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن مهلة دوران العملاء في السنوات (2017-2018-2019) أقل من مهلة تحصيل الزبائن راجع إلى المدة الممنوحة للمؤسسة قصيرة جدا وهذا ليس لصالحها

## 3- نسب التمويل (النسب الهيكلية):

## - حساب نسبة التمويل الدائم:

## جدول رقم(14): نسبة التمويل الدائم

2019	2018	2017	النسبة
1.36	1.43	1.43	نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة /الأصول الثابتة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم في السنة 2017 تمثل 1.43، وفي السنة 2018 ب1.43، أما في السنة 2019 قدرت ب 1.36، فهنا نقول أن المؤسسة مولت أصولها الثابتة بالأموال الدائمة.

## - حساب نسبة التمويل الخاص:

## جدول رقم(15): نسبة التمويل الخاص

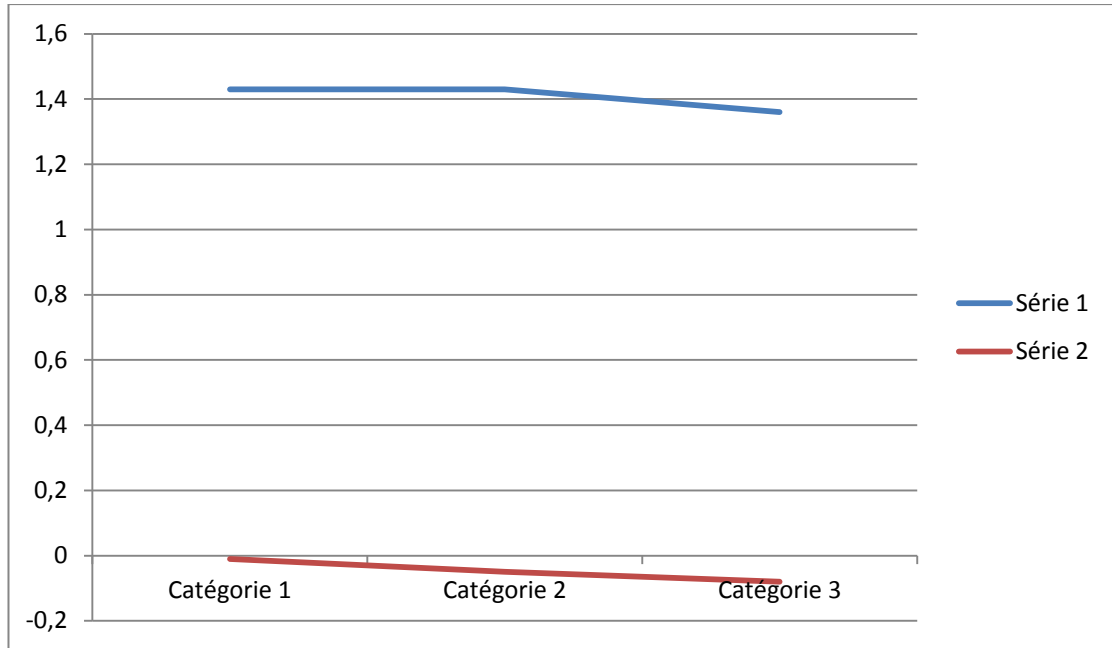
2019	2018	2017	النسبة
-0.08	-0.05	-0.01	نسبة التمويل الخاص = الأموال الخاصة /الأصول الثابتة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

نلاحظ في سنة 2017 نسبة التمويل الخاص تقدر بـ 0,01- أما في السنة 2018 فتقدر بـ 0,05- ، وفي السنة 2019 قدرت بـ 0,08- يعني أن المؤسسة لم تستطيع تمويل أصولها الثابتة بأموالها الخاصة، الأمر الذي يتطلب ضرورة الحصول على قروض إضافية.

وفيما يلي التمثيل البياني لنسب التمويل للسنوات (2019-2018-2017)

الشكل رقم(10): التمثيل البياني لنسب التمويل للسنوات 2019-2018-2017



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جداول رقم(14)،(15)

4- نسب المردودية (الربحية):

— حساب نسب المردودية الاقتصادية:

جدول رقم(16): نسبة المردودية الاقتصادية

2019	2018	2017	النسبة
-0.04	-0.03	-0.002	نسبة المردودية الاقتصادية = النتيجة الصافية / الأصول الإجمالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

نلاحظ أن نسبة المردودية الاقتصادية بالنسبة لسنوات 2017-2018-2019 ضعيفة جدا معنى ذلك ضعف فعالية استخدام رؤوس الأموال المستثمرة أو بمعنى آخر ضعف مساهمة المؤسسة في المحيط الاقتصادي والاجتماعي.

#### – حساب نسبة المردودية المالية:

جدول رقم(17): نسبة المردودية المالية

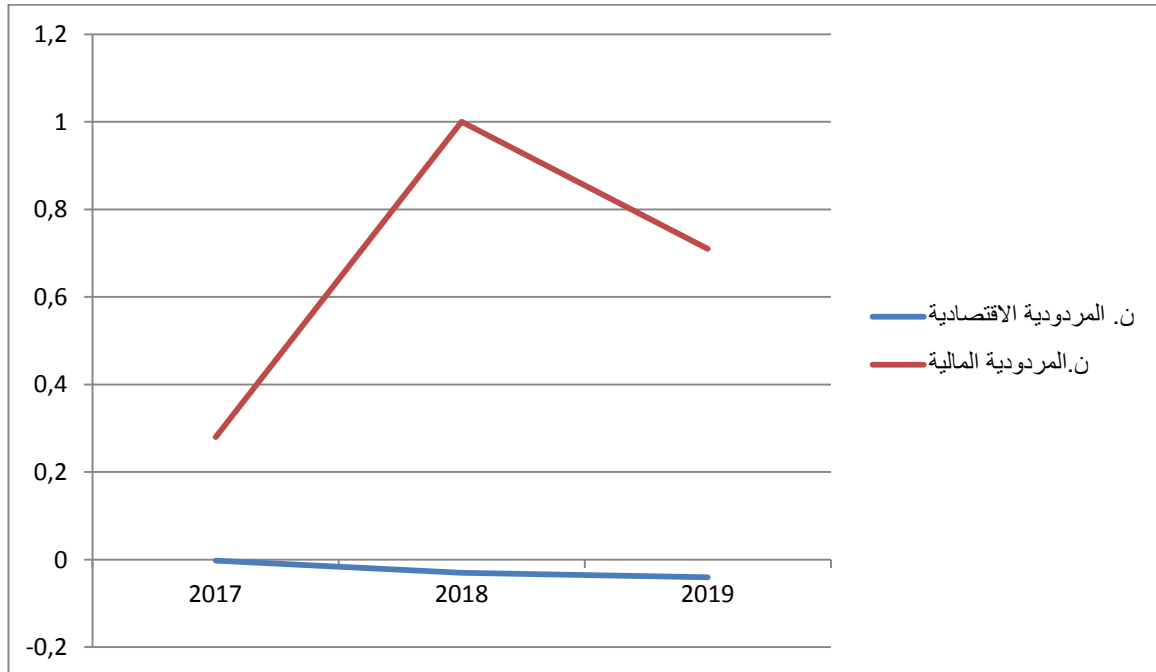
2019	2018	2017	النسبة
0.71	1	0.28	نسبة المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

نلاحظ أن المردودية المالية بالنسبة للسنتين 2018-2019 تقدر بنسبة موجبة يعني نسبة ضعيفة وبالتالي فإن المؤسسة ستواجه صعوبة في الرفع من أموالها الخاصة.

وفيما يلي التمثيل البياني لنسب المردودية للسنوات (2017-2018-2019)

الشكل رقم(11): التمثيل البياني لنسب المردودية للسنوات 2017-2018-2019



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جداول رقم (16)،(17)

## 5- نسب المديونية:

– حساب نسبة الاستقلالية المالية (في التمويل الدائم):

جدول رقم(18): نسبة الاستقلالية المالية (في التمويل الدائم)

2019	2018	2017	النسبة
-0.06	-0.03	-0.008	نسبة الاستقلالية المالية في التمويل الدائم= (أموال خاصة/موارد دائمة)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

من خلال الجدول يجب أن تكون النسبة النموذجية للاستقلالية المالية في التمويل الدائم أكبر من 50% فتحصلنا في سنوات 2017 و 2018 و 2019 على نسب سالبة هذا المؤشر يدل على أن المؤسسة لا تعتمد على أموالها الخاصة في تمويلها الدائم.

– حساب الاستقلالية المالية (في التمويل العام):

جدول رقم(19): نسبة الاستقلالية المالية (في التمويل العام)

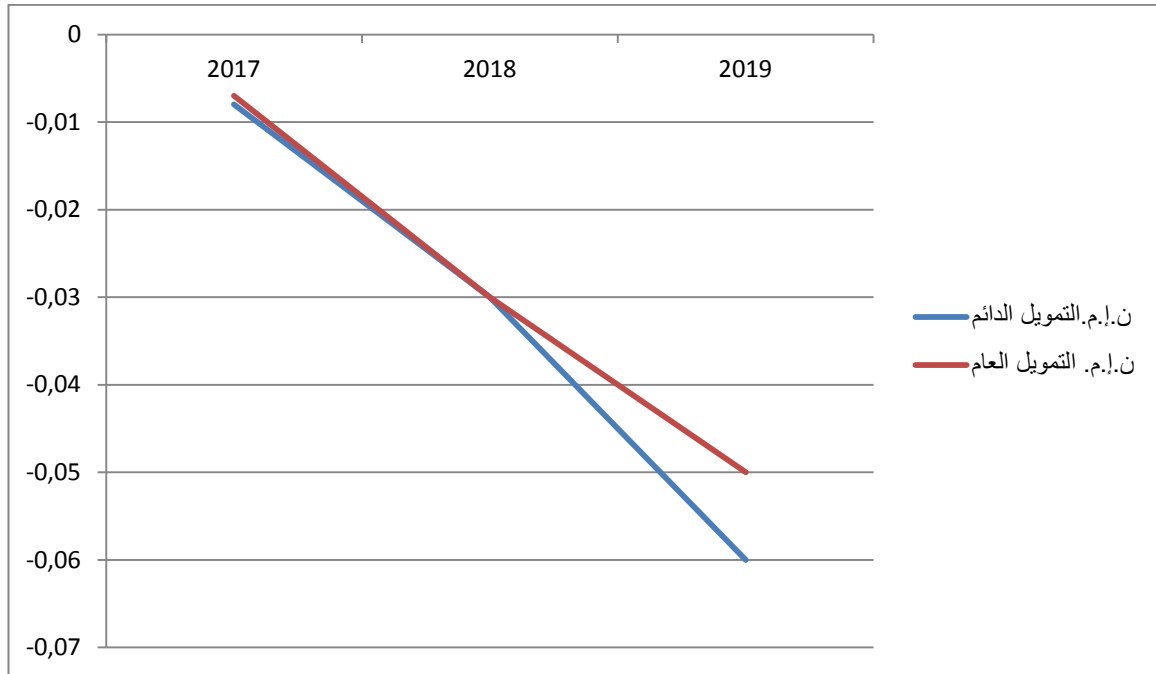
2019	2018	2017	النسبة
-0.05	-0.03	-0.007	نسبة الاستقلالية المالية في التمويل العام= الأموال الخاصة/مج الخصوم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

من خلال الجدول يجب أن تكون النسبة النموذجية للاستقلالية المالية 1 فتحصلنا في سنوات 2017 و 2018 و 2019 على نسب سالبة، وهي نسبة غير ملائمة بالنسبة للمؤسسة كونها لا تعتمد على أموالها الخاصة في تمويل أصولها الدائمة، حيث أنها كانت سالبة ومقدرة ب-0,007، -0,08، -0,05، للسنوات الثلاثة على الترتيب.

وفيما يلي التمثيل البياني لنسب المديونية للسنوات (2019-2018-2017)

الشكل رقم(12): التمثيل البياني لنسب المديونية للسنوات 2019-2018-2017



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جداول رقم (18)،(19)

ثالثاً\_ تحليل الميزانية عن طريق مؤشرات التوازن المالي:

لدينا ثلاث مؤشرات في التوازن المالي وهي رأس المال العامل (FR)، احتياج رأس المال العامل (BFR)،

الخزينة (TN)، سنقوم بحسابها والتعليق عليها.

1- حساب رأس المال العامل (FR):

رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

أو

رأس المال العامل = الأصول المتداولة - د.ق.أ



## جدول رقم(20): رأس المال العامل (FR)

رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة (أعلى الميزانية)			
2019	2018	2017	البيان
2464534.11	2680075.37	2814951.17	الأموال الدائمة
1800338.64	1873522.47	1960412.74	الأصول الثابتة
<b>664195.47</b>	<b>806552.9</b>	<b>854538.43</b>	<b>رأس المال العامل</b>
رأس المال العامل = الأصول المتداولة - د.ق.أ (أسفل الميزانية)			
1095026.55	1274703.83	1223957.33	الأصول المتداولة
430831.08	468150.94	369418.90	د.ق.أ
<b>664195.47</b>	<b>806552.89</b>	<b>854538.43</b>	<b>رأس المال العامل</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

## جدول رقم(21): مختلف رؤوس أموال العامل

2019	2018	2017	البيان
2464534.11	2680075.37	2814951.17	الأموال الدائمة
1800338.64	1873522.47	1960412.74	الأصول الثابتة
<b>664195.47</b>	<b>806552.9</b>	<b>854538.43</b>	رأس المال العامل الصافي (الدائم)1
-157010.41	-97097.11	-25058.99	الأموال الخاصة
1800338.64	1873522.47	1960412.74	الأصول الثابتة
<b>-1957349.05</b>	<b>-1970619.58</b>	<b>-1985471.73</b>	رأس المال العامل الخاص
1095026.55	1274703.94	1223957.33	الأصول المتداولة
<b>1095026.55</b>	<b>1274703.94</b>	<b>1223957.33</b>	رأس المال العامل الإجمالي
2621544.52	2777172.47	2840010.16	ديون متوسطة وطويلة الأجل
430831.08	468226.30	369418.90	ديون قصيرة الأجل
<b>3052375.6</b>	<b>3245398.77</b>	<b>3209429.06</b>	رأس المال العامل الأجنبي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

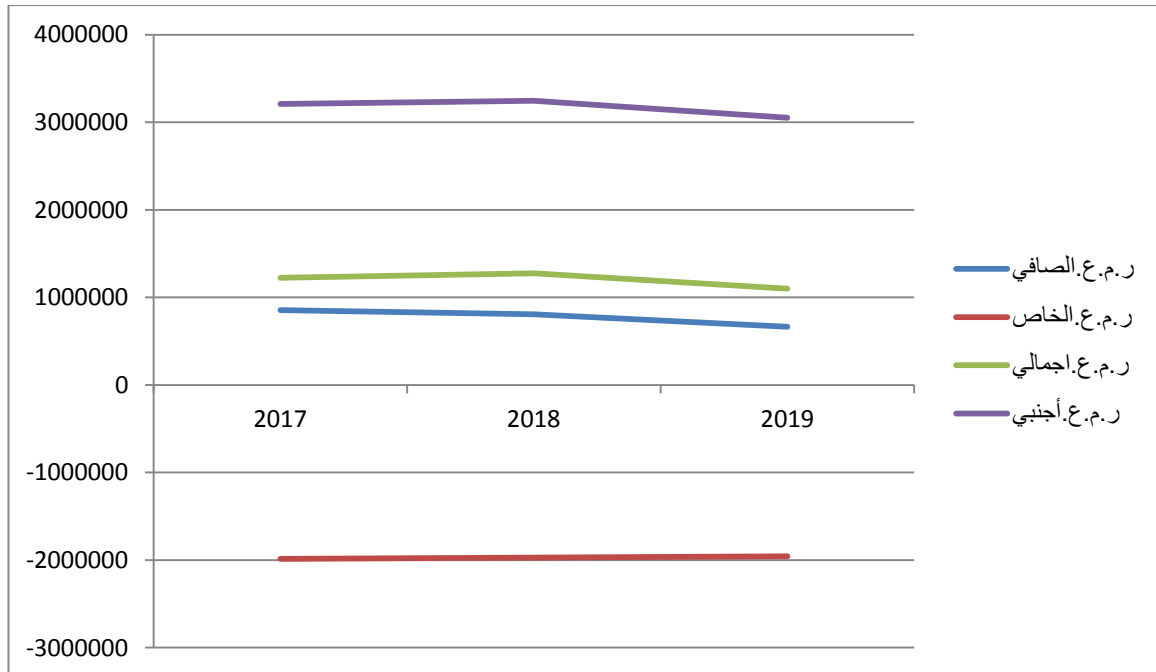
بالنسبة لرأس المال العامل دائم: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن رأس المال العامل الدائم للمؤسسة سنة 2017 يقدر بـ 854538.43 دج فهو في تحسن ملحوظ محل الدراسة وموجبة وأن قيمة رأس المال الدائم جد معتبرة مما يؤكد أن المؤسسة تتمتع بامان فائض، وقدرتها على تمويل أصولها الثابتة انطلاقاً من أموالها الدائمة، وكذلك قدرتها على تسديد جزء من ديونها قصيرة الأجل. بينما نرى انخفاض في سنة 2018 وقدر بـ 806552.9 دج أما في السنة 2019 قدر بـ 664195.47 دج وعليه كلما كان مبلغ رأس المال العامل منخفض كلما كان ذلك يوحى إلى وضع مالي غير مريح.

بالنسبة لرأس المال العامل الخاص: نلاحظ قيمة رأس المال العامل الخاص سالبة في السنة (2017-2018) وهذا راجع إلى زيادة أصولها الثابتة مما يجعل المؤسسة غير قادرة على تمويلها بهذا المصدر ولجوءها إلى القروض مصرفية طويلة الأجل.

بالنسبة لرأس المال العامل الإجمالي: من خلال الجدول نلاحظ أن رأس المال العامل الإجمالي في ارتفاع مستمر خلال سنة 2017 يقدر بـ 1223957.33 دج وفي سنة 2019 بمقدار 1274703.94 دج، أما السنة 2019 بمقدار 1095026.55 دج. وهذا راجع إلى ارتفاع قيم الاستغلال الذي يدل على تراكم المخزونات في مخازن الوحدة بسبب نقص المبيعات (صعوبة التحكم في المخزون).

بالنسبة لرأس المال العامل الأجنبي: إن القيمة المرتفعة لرأس المال العامل الأجنبي المحصل عليها في السنوات 2017-2018-2019 مقارنة بالأموال الخاصة يعني أن المؤسسة غير مستقلة مالياً أي تدخل الأطراف الخارجية في سياستها، مما يجعل المؤسسة غير قادرة على الحصول على قروض إضافية. وفيما يلي التمثيل البياني لمختلف رؤوس الأموال العامة

الشكل رقم (13): التمثيل البياني لمختلف رؤوس الأموال العامة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جداول رقم (20)، (21)

## 2- حساب احتياج رأس المال العامل (BFR):

يجب على المؤسسة خلال دورة الاستغلال أن تغطي مخزوناتا وحقوقها (احتياجات الدورة) بالديون قصيرة الأجل (موارد الدورة) فإن كان الفرق موجب بين الطرفين فذلك يعبر عن حاجة المؤسسة إلى موارد أخرى تزيد مدتها عن دورة واحدة، وهو ما يسمى احتياجات رأس المال.

احتياج رأس المال العامل = (الأصول المتداولة - القيم الجاهزة) - (ديون قصيرة الأجل - السلفات المصرفية)  
أو  
احتياج رأس المال العامل = (قيم الاستغلال + القيم المحققة) - (ديون قصيرة الأجل - السلفات المصرفية)

## جدول رقم (22): احتياج رأس مال العامل (BFR)

احتياج رأس المال العامل			
2019	2018	2017	البيان
1800338.64	1873522.47	1223957.33	أصول متداولة
16300.33	42293.79	50045.89	قيم جاهزة
1784038.31	1831228.68	1173911.44	احتياجات الدورة (1)
430831.08	468150.94	369418.90	ديون قصيرة الأجل
18873.92	80331.11	-	السلفات المصرفية
411957.16	387819.83	369418.90	موارد الدورة (2)
1372081.15	1443408.85	804492.54	إ.ر.م.ع = (1) - (2)

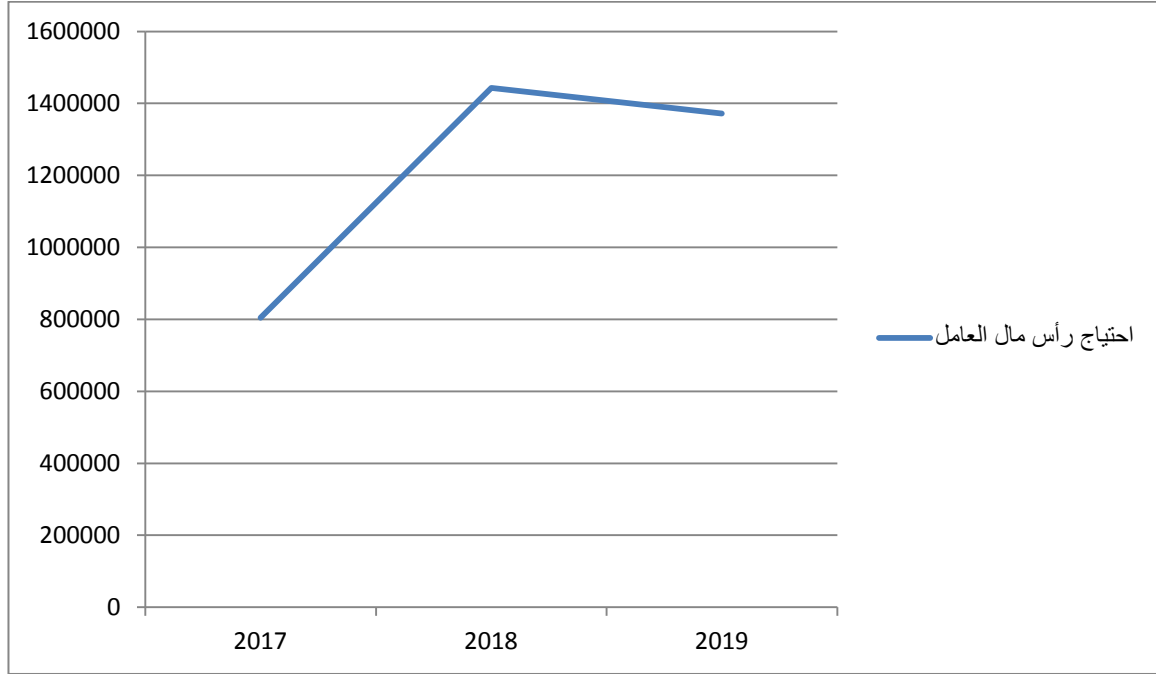
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

حسب النتائج المتحصل عليها: نلاحظ أن احتياجات الدورة أكبر من موارد الدورة خلال السنوات الثلاث (2017-2018-2019)، ولذا يمكن القول أن الوحدة في احتياج حقيقي للمورد المالي على المدى القصير لتغطية الاحتياجات المالية خلال السنوات لثلاث.

كما نلاحظ أن احتياجات رأس المال العامل مرتفع خلال السنتين 2018 و 2019 هذا راجع إلى ارتفاع قيم الاستغلال وأيضا إلى ارتفاع ديون قصيرة الأجل، ولهذا يمكن القول أن الوحدة حققت توازنا ماليا على المدى القصير مقارنة برأس مال العامل الدائم.

وفيما يلي التمثيل البياني للاحتياج في رأس مال العامل (BFR)

الشكل رقم(14): التمثيل البياني للاحتياج رأس مال العامل (BFR)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول رقم (22)

### 3- حساب الخزينة الصافية (TN):

الخزينة هي مجموع القيم التي تستطيع المؤسسة التصرف بها خلال دورة الاستغلال، ويمكن حساب خزينة المؤسسة خلال فترة الدراسة من الجدول التالي:

جدول رقم(23): حساب الخزينة (TN)

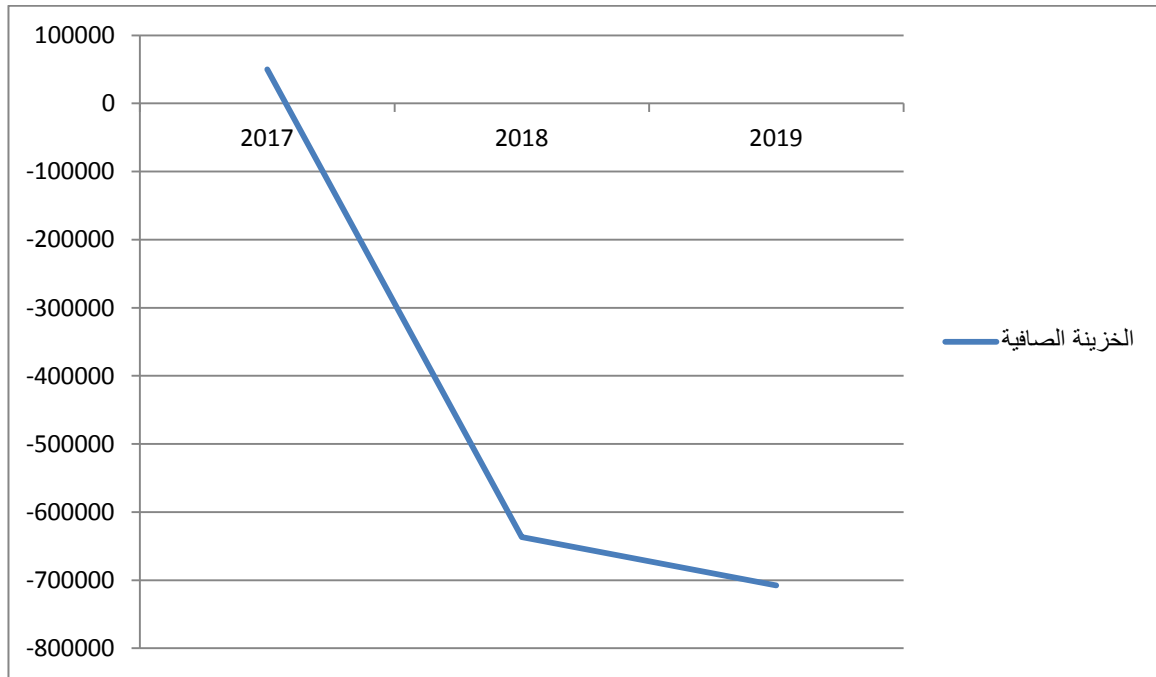
البيان	2017	2018	2019
رأس المال العامل (FR)	854538.43	806552.9	664195.47
احتياج رأس المال العامل (BFR)	804492.54	1443408.85	1372081.15
الخزينة الصافية (TN)	50045.89	-636855.95	-707885.68

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول خلال السنة 2017 أن المبلغ المتحصل عليه موجب بمعنى أن رأس المال العامل أكبر من احتياج رأس المال العامل أي أنه احتياجات مولت من طرف رأس المال العامل، أما المبلغ المتحصل عليه لسنتين 2018-2019 سالبة هذا راجع إلى حالة عدم التوازن معناه رأس المال العامل أقل من احتياج رأس المال العامل هنا تكون المؤسسة بحاجة إلى موارد مالية من أجل ضمان استمرارية النشاط، نشأت هذه الحالة نتيجة عوامل داخلية كسوء استخدام الموارد المالية المتاحة أو عوامل خارجية مرحلة الركود الاقتصادي. ولكي تعيد مرحلة توازنها عليها باستخدام الموارد، أو تقوم بجلب مبلغا إضافيا من الأموال الدائمة يمثل مبلغ العجز، غير أن هذه الحالة عادية بالنسبة للمؤسسات التجارية، أي يكون التسديد نقدا ومستويات المخزون منخفضة جدا.

وفيما يلي التمثيل البياني للخبزينة الصافية (TN)

الشكل رقم(15): التمثيل البياني للخبزينة الصافية (TN)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على جدول رقم (23)

## رابعاً\_ التشخيص المالي باستخدام جدول حسابات النتائج:

يعتبر جدول حسابات النتائج من الكشوفات المالية التي تنج زها المؤسسة في نهاية السنة المالية، وحسب النظام المحاسبي المالي فإن جدول حساب النتائج هو بيان ملخص للأعباء والمنتجات المنجزة من المؤسسة خلال السنة المالية، وبحساب و الفارق بينهما يعطينا النتيجة الصافية، يتم إصداره وإعداده خلال مدة أقصاها 6 أشهر التالية لتاريخ إقفال السنة المالية.

## 1- عرض جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة:

نقوم بعرض جدول حسابات النتائج للسنوات الثلاث (2017-2018-2019)

## جدول رقم(24): جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة أنظر الملاحق رقم (3) و (6)

2019	2018	2017	البيان
875868.93	1012394.44	1021628.09	رقم الأعمال
3121400	58754.18	28771.39	التغير في المخزون
4146.33	-	-	الانتاج المثبت
1405.15	4171.52	791.86	إعانات الاستغلال
912634.42	1075320.34	1051191.34	1. إنتاج السنة المالية
690074.61	785489.64	764257.36	المشتريات المستهلكة
59554.53	77391.29	74164.57	الخدمات الخارجية والإستهلاكات الأخرى
749628.94	862880.93	838421.93	2. استهلاك السنة المالية
163005.48	212439.41	212769.41	3. القيمة المضافة للاستغلال (2-1)
177670.53	150855.18	137487.47	أعباء المستخدمين
15567.91	12048.33	11800.35	الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة
-30232.96	49535.90	63481.60	4. إجمالي فائض الاستغلال
17855.75	8200.56	5059.64	المنتجات العملية الأخرى
106.29	445.47	7774.70	الأعباء العملية الأخرى
87314.18	142134.02	109313.41	مخصصات الاهتلاكات والمؤونات
1637.15	1193.24	35806.03	الاسترجاع من خسائر القيمة والمؤونات
-98163.03	-83649.97	-12740.84	5. النتيجة العملية
229.03	1092.97	2965.80	المنتجات المالية
19596.74	23998.62	1460.88	الأعباء المالية
-11367.71	-22905.94	1496.92	6. النتيجة المالية

-117533.74	-106555.74	-11241.91	7. النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)
5798.55	-9456.63	-4187.82	الضرائب المؤجلة عن النتائج العادية
-932353.87	1085807.11	1095022.81	مجموع منتوجات الأنشطة العادية
1049884.59	1192362.84	1106264.71	مجموع أعباء الأنشطة العادية
-111732.22	-97097.11	-7054.09	النتيجة الصافية
-	-	-	النتيجة غير العادية
-111732.22	-97097.11	-7054.09	صافي النتيجة للسنة المالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

من خلال جدول حسابات النتائج نلاحظ أن النتيجة الصافية للسنة المالية سالبة و ذلك لارتفاع الأعباء.

## 2- حساب نسب المردودية:

نقوم بحساب المردودية للسنوات الثلاث (2017-2018-2019)

### جدول رقم (25): نسب المردودية

2019	2018	2017	البيان
-0.12	-0.09	-0.006	المردودية التجارية = ن.الصافية/رقم الأعمال
-0.01	0.01	0.01	المردودية الاقتصادية = الفائض الإجمالي للاستغلال/الأصول الاقتصادية
0.71	1	0.28	المردودية المالية = نتيجة الدورة الصافية /الأموال الخاصة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن:

المردودية التجارية للسنوات الثلاث بقيم سالبة (0,6%، 9%، 12% -) معناه المردودية التي تحققتها المؤسسة من خلال مجموع مبيعاتها ضعيفة جدا.



المردودية الاقتصادية للسنتين 2017-2018 موجبة (1 %، 1 %) لأن لها فعالية اقتصادية في استخدام الأصول المتاحة للمؤسسة على عكس المردودية المتحصل عليها خلال 2019 بقيمة سالبة تقدر ب (1% -) لأن قدرتها في إنتاج الوسائل المستخدمة في تحقيق أرباح صافية ضعيفة جدا.

المردودية المالية المتحصل عليها لسنوات الثلاث بقيم موجبة (28 %، 100 %، 71 %) فكلما استثمر المساهمون دينارا من الأموال الخاصة كلما ربحوا (28 % ) في 2017 و(100 %) في 2018 و(71 % ) في 2019، يعني وجود مردودية مالية.

#### خامسا\_ التشخيص المالي باستخدام جدول تدفقات الخزينة:

نقوم بعرض جدول تدفقات الخزينة (الطريقة المباشرة) للسنوات الثلاث (2017-2018-2019)

#### جدول رقم(26): تدفقات الخزينة (الطريقة المباشرة)

2019	2018	2017	البيان
893206.35	1205403.56	1124425.34	التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة العملية
-761686.34	-1191173.83	-1158371.99	التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن
-66273.80	-26286.74	-13092.16	النفقات المدفوعة للموردين والمستخدمين
-	-	-	الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة
-	-	-	الضرائب عن النتائج المدفوعة
-	-	-	التدفق النقدي قبل الأنشطة غير عادية
-	-	-	التدفق النقدي المرتبط بالأنشطة غير عادية
65246.22	-12057.01	-47038.82	صافي التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة العملية (أ)
-587.16	-10226.50	-2185.93	التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة الاستثمارية
4070.82	-	-	المسحوبات عن اقتناء تسيئات عينية أو معنوية
-	-	-	التحصيلات من عمليات التنازل عن تسيئات عينية أو معنوية
-	-	-	المسحوبات عن اقتناء تسيئات مالية
-	-	-	التحصيلات عن عمليات التنازل تسيئات مالية
-	-	-	الفوائد التي تم تحصيلها من التوظيفات المالية
-	-	-	الحصص والأقساط المقبوضة عن النتائج المستلمة
3483.67	-10226.50	-2185.93	صافي التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة الاستثمارية (ب)
-	-	-	التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة التمويلية
-	-	-	التحصيلات في أعقاب إصدار الأسهم

-	-	-	الحصص وغيرها من التوزيعات التي يتم القيام بها
150501.33	318262.79	75730.00	التحصيلات المتأتية من القروض
-183767.38	-384062.49	-75730.00	تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة
-33266.15	-65799.70	-	صافي التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة التمويلية (ج)
-	-	14.69	تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولة وشبه السيولات
34463.73	-88083.21	-49224.74	تغير التدفق النقدي للفترة (أ+ب+ج)
-38037.32	50045.89	99355.94	التدفقات النقدية والنقد المعادل عند افتتاح السنة المالية
-2573.59	-38037.32	50045.89	التدفقات النقدية والنقد المعادل عند إقفال السنة المالية
35463.73	-88083.21	-49210.05	التغير في التدفقات النقدية خلال الفترة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

#### جدول رقم (27): تدفقات الخزينة المختصر للسنوات 2019-2018-2017

2019	2018	2017	البيان
65246.22	-12057.01	-47038.82	صافي التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة التشغيلية (أ)
3483.67	-10226.50	-2185.93	صافي التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة الاستثمارية (ب)
-33266.15	-65799.70	-	صافي التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة التمويلية (ج)
34463.73	-88083.21	-49224.74	تغير التدفق النقدي للفترة (أ+ب+ج)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

إن اعتماد المؤسسة في إعداد جدول تدفقات الخزينة كان وفق الطريقة المباشرة، والتي تعتمد أساساً على التسجيلات المحاسبية حيث أنه وفي كل تسجيل لأي قيد محاسبي يتعلق بحسابات الخزينة يوجه مباشرة للتدفق المعني (عملياً، استثماري، تمويلي).

إن المؤسسة لم تعتمد على الطريقة غير مباشرة والتي لا يقدمها برمجيات الإعلام الآلي المستخدمة من طرف المؤسسة، كما أننا لم نتمكن من إعداد هذا الجدول وفق الطريقة غير مباشرة وهذا لعدم توفر ميزان المراجعة لاستخراج تغيرات مختلف الحسابات المتعلقة بالخزينة.

من حيث محتوى الجدول:

- بالنسبة للتدفقات المتعلقة بالأنشطة التشغيلية: كان التدفق سالب في السنتين 2017 و 2018 وهذا راجع إلى أن التحصيلات من العملاء أقل بكثير من التسديدات للموردين حيث أن عنصر المقابلة غير مطروح بين التحصيلات والتسديدات وهذا نظراً لتأثير تدفقات ما بين الوحدات هذا الأخير الذي

سدد من الأموال المحصلة من العملاء مما أدى إلى خروج التدفق المتعلق بالأنشطة التشغيلية بالسالب، أما في سنة 2019 كان التدفق موجب وهذا راجع إلى التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن أكبر من النفقات المدفوعة للموردين والمستخدمين.

— **بالنسبة للتدفقات المتعلقة بالأنشطة الاستثمارية:** كان التدفق سالب في السنتين 2017 و 2018 وهذا راجع إلى أن هذا التدفق نقدي سحب من أجل اقتناء تشبيبات عينة أو معنوية، ويجب على المؤسسة دراسة الجدوى الاقتصادية "المنفعة، العائد" لهذا التدفق النقدي حيث إذا كانت جدوى الاقتصادية ناجحة ستعود مستقبلا على المؤسسة بتدفق إيجابي، أما في سنة 2019 كان التدفق موجب وهذا راجع إلى أن التحصيلات من عمليات التنازل عن تشبيبات عينية أو معنوية أكبر من المسحوبات عن اقتناء تشبيبات عينية أو معنوية.

— **بالنسبة للتدفقات المتعلقة بالأنشطة التمويلية:** كان التدفق معدوم في سنة 2017 وهذا راجع إلى أن التدفق النقدي المتأتي من تحصيلات القروض سددت به الديون الأخرى، أما في سنوات 2018 و 2019، كان سالب وهذا راجع إلى أن التحصيلات المتأتية من القروض أقل من تسديد الديون الأخرى، لكن هذا مؤشر إيجابي للمؤسسة أي قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها، وقد تحقق لها تدفقات إيجابية في المستقبل.

### المطلب الثاني: توجهات الإستراتيجية المالية المقترحة لمؤسسة الأنايب وعتاد السقي بالرش

بعد عملية التحليل المالي للقوائم المالية لمؤسسة الأنايب وعتاد السقي بالرش خلال فترة (2017-2019) يمكننا تشخيص وضعيتها المالية حسب نموذج "SWOT" وهذا بناء على مختلف المؤشرات التحليل المالي التي تناولناها سابقا ومن خلال هذا النموذج سوف نستنتج الإستراتيجية المالية المناسبة للمؤسسة:

الجدول رقم(28): نموذج SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأصول الثابتة لها وزن نسبي أكبر من الأصول المتداولة ويرجع ذلك إلى اقتناء تجهيزات الإنتاج جديدة ونقص في قيمة المباني.</li> <li>- نسب السيولة للمؤسسة جيدة معناه قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.</li> <li>- كلما كانت مؤسسة كبيرة أدت الى تسديد مستحقاتها الأجل القصير.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المؤسسة مشبعة بالديون لأنها لا تتمتع بالاستقلالية المالية(أموال خاصة سالبة).</li> <li>- ضعف المؤسسة للرفع المالي من أموالها الخاصة.</li> <li>- خزينة سالبة هذا يعني ان المؤسسة غير كافية لتغطية كل احتياجاتها وبالتالي فالمؤسسة في حالة عجز.</li> <li>- د.ق.أ نسبتها(د.الاستغلال منخفضة).</li> <li>- نسبة المردودية ضعيفة جدا الذي أثر سلبا على النتيجة، فلمؤسسة تواجه صعوبة في الرفع من أموالها الخاصة.</li> <li>- عدم قدرة المؤسسة على تسديد ديونها القصيرة الاعتماد على السيولة الجاهزة.</li> </ul>
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إمكانية تحصيل حقوقها أو تطلب قروضا من البنك أو التنازل عن بعض استثماراتها التي لا تؤثر على طاقة سياستها الإنتاجية،او بعض من مواردها.</li> <li>- زيادة المبيعات دون زيادة رأس المال.</li> <li>- إمكانية فتح قسم التحليل المالي الذي يسمح لمسيرى الوحدة التجارية بالمراقبة الفعالة و الصرامة في التسيير، وذلك من أجل تفادي الأخطاء التي وقعت في الماضي وتحديد الوضعية الحقيقية المالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التغير في متطلبات السوق و ذوق العملاء.</li> <li>- انخفاض المبيعات.</li> <li>- المنافسة إضافة إلى ضعف مساهمة المؤسسة في المحيط الاجتماعي والاقتصادي.</li> <li>- ديون طويلة الأجل متمثلة في ديون الشركات الحليفة.</li> <li>- مهلة دوران العملاء أكبر من مهلة دوران الموردون أي عدم تسديد العملاء ما عليه للمؤسسة فهذه الأخيرة تضطر إلى طلب قرض من البنوك لتسديد ديونها للموردين. هذا ما يدل على أنها لا تتمتع بقدرة تفاوضية عالية تجاه زبائنها.</li> <li>- تقلب أسعار المواد الأولية.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

من خلال تشخيص الوضعية المالية لمؤسسة الأنايب وعتاد السقي بالرش نقترح نموذج الإستراتيجية المالية

التي يمكن الأخذ بها:

**المزيج التمويلي:** المؤسسة مشبعة بالديون، لا تستطيع اللجوء إلى الاقتراض، فالمؤسسة هيكلها المالي غير متوازن حيث أن المؤسسة تعتمد كثيرا على الديون في تمويل أصولها، فهي تكون تابعة لأصحاب الديون، وبهذا وجب أن تستفيد المؤسسة من الوفر الضريبي وكذا محاولة استغلال هذه الأموال من أجل استثمارها بما يدر عليها أرباحا بما يزيد من أموالها الخاصة.

**هيكل الميزانية:** الأصول الثابتة مرتفعة نقترح عليها التنازل عن الاستثمارات لتمويل مواردها الدائمة.

أموال خاصة سالبة، ديون قصيرة الأجل مرتفعة نقترح للمؤسسة إلى الاقتراض طويل الأجل لتأمينها للتمويل اللازم لها، و المصدر البديل لهذا الاقتراض هو زيادة رأس المال.

## خلاصة:

من خلال هذا الفصل حاولنا تشخيص الوضعية المالية لمؤسسة الأنايب وعتاد السقي بالرش خلال الفترة الممتدة بين 2017-2019.

حيث قمنا بقراءة للبيانات المالية من الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج ومحاولة تحليلها، إذ تمكنا من خلال ذلك استخراج أهم النسب المستخدمة في التحليل المالي ومحاولة إيجاد نقاط القوة والضعف بالمؤسسة. لذا وجب على المؤسسة استغلال نقاط القوة والفرص التي يتيحها المحيط الخارجي من أجل تفادي تهديدات المحيط الخارجي ونقاط الضعف داخل المؤسسة.

خاتمة عامة

## خاتمة عامة:

من أجل تقييم الوضعية المالية للمؤسسة لابد من وجود التشخيص المالي باعتباره أداة جد فعالة، ولا تقوم هذه العملية إلا بالاعتماد على مؤشرات ونسب مالية لتسيير وتنظيم أسلوب عملها، ووصولها إلى الأهداف المسطرة التي تسعى هذه المؤسسة الحصول عليها، واختيار أنسب إستراتيجية مالية تتناسب مع الوضعية المالية لمؤسسة وذلك عن طريق تحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها، وكذلك مواجهة التهديدات واستغلال الفرص، ولتحديد هذه الإستراتيجيات يجب اتخاذ القرارات المناسبة، قرار التمويل، قرار الاستثمار، قرار توزيع الأرباح...، التي بدورها تقدم مستوى الإستراتيجيات.

## عرض نتائج الدراسة:

## أ- عرض النتائج النظرية:

من خلال ما سبق توصلنا إلى النتائج التالية:

- أي مؤسسة تحتاج إلى عمليات المتابعة ومراقبة وضعها المالي باعتباره عنصر من عناصر بيئتها الداخلية، وذلك من خلال كل ما يتيح التشخيص المالي من أدوات لتقييم والتحليل؛
- لرسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة لابد من وجود التشخيص المالي الذي يساعدها على إعطاء صورة صادقة عن وضعيتها المالية الحالية، وكذا قيام المؤسسة بوضع مخططات مالية مستقبلية ملائمة؛
- يستند إعداد الإستراتيجية المالية على توظيف أدوات التشخيص المالي؛
- تهتم الإستراتيجية المالية بالجانب المالي فيما يتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة المالية، والتخطيط لسبل توفيرها وجوانب استخدامها وهو ما يتمحور أساسا حول قرارات الاستثمار، التمويل... الخ؛
- تساعد المؤسسة على التسيير الجيد لمواردها المالية من أجل تقديم منتج ذات جودة وبأسعار تنافسية.

## ب- عرض النتائج التطبيقية:

- الأصول الثابتة لها وزن نسبي أكبر من الأصول المتداولة وهذا لأن المؤسسة اقتنت آلات جديدة؛
- الانخفاض المستمر للأموال الخاصة للسنوات الثلاثة واعتماد المؤسسة على الديون في تمويل أصولها؛
- بالنسبة للسيولة فالمؤسسة تحتفظ بقدر كافي من السيولة خلال السنوات (2017-2018-2019) وهذا ما يسمح لها بالقيام بمختلف أنشطتها وكذلك تسديد التزاماتها قصيرة الأجل؛



- كفاءة إدارة المؤسسة في إدارة ممتلكاتها من خلال زيادة حجم المبيعات دون زيادة رأس المال المتعلقة بالسنتين (2017-2018) وهذا دليل على أن المؤسسة تستغل كل أصولها لكن تراجع أداءها في السنة الأخيرة؛
- المؤسسة لم تحقق شروط التوازن المالي أي أن رأس المال العامل غير كافي لتمويل احتياجاتها مما قد يسبب إفلاس المؤسسة؛
- ضعف مساهمة المؤسسة في المحيط الاجتماعي والاقتصادي وهذا لأن نسبة المردودية للسنوات الثلاثة ضعيفة جدا؛
- ضرورة استغلال المؤسسة للديون والاستفادة من الوفر الضريبي إضافة إلى ضرورة استثمار أموالها التي تحقق أرباحها حتى يمكنها تمويل الأموال الخاصة كي تتجلى نحو الاستقلالية المالية مستقبلا.

### 1- اختبار الفرضيات:

- يعتبر التشخيص المالي من أهم الأدوات لترشيد القرارات داخل المؤسسة بصفة عامة، ولكن هذا كله مرهون بالمعلومات من ناحيتين ( الكمية، النوعية )؛
- يمكننا تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية بالاعتماد على العديد من الطرق والأساليب التي تختلف باختلاف الهدف من عملية تشخيص المالي في المؤسسة الاقتصادية، باعتبار أن الوضع المالي للمؤسسة عنصر من عناصر محيطها الداخلي، فإنه يحتاج إلى عمليات المتابعة ومراقبة وتقدير باستخدام كل ما يتيح التشخيص المالي من أدوات لتشخيص الهيكل المالي، وتقييم النشاط ونتائج تشخيص مردودية المؤسسة وتحليل تدفقات الخزينة بغية تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف ذات البعد المالي، ومعالجتها في الوقت المناسب لتعزيز وتقوية المركز المالي للمؤسسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية؛
- تهدف الإستراتيجية المالية إلى تحقيق قيمة المؤسسة بالإضافة إلى السيولة والربحية، حيث أن الهدف الأساسي لجميع المؤسسات وهي أمر ضروري لاستمرارها وبقائها، أما السيولة تعزز الثقة بالمؤسسة من قبل المقترضين المتعاملين معها والوفاء بالتزاماتها عند استحقاقها وتفادي خطر الإفلاس وتعظيم قيمة المؤسسة.

**2- التوصيات:**

- محاولة التعمق أكثر في عملية التشخيص المالي في المؤسسة إنشاء مصلحة خاصة بالتشخيص المالي؛
- متابعة الوضعية المالية للمؤسسة والاهتمام بها وهذا لاكتشاف نقاط القوة والضعف في مركزها المالي لتحسينها؛
- على المؤسسة القيام بالتشخيص المالي لقائمة التدفقات النقدية (الخزينة)، حيث أن القائمة أهمية كبيرة فيما يخص القرارات المالية (الاستثمارية، التمويلية)؛
- على المؤسسة أن تستعمل في عملية التشخيص المالي جميع أساليب التشخيص المالي؛
- ضرورة الاعتماد على أدوات التشخيص المالي لاتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق أهداف المؤسسة؛
- يجب على المؤسسة العمل على تحسين مردوديتها الاقتصادية.

**3- أفاق الدراسة:**

- دور التشخيص المالي في تحديد الخيار الإستراتيجي للمؤسسة؛
- مساهمة التشخيص المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية؛
- دور التشخيص المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة؛
- مدى تأثير الإستراتيجية المالية على قرار الاستثمار في المؤسسة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### I. المراجع باللغة العربية

#### أولاً\_ الكتب:

- 1- إلياس بن ساسي، يوسف القريشي، التسيير المالي الإدارة المالية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الجزء الثاني، عمان، الأردن، 201.
- 2- السالم مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 3- إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية ماهيم وحالات تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- 4- دريد كمال آل شعيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة، عمان، 2008.
- 5- زاهر عبد الرحيم عاطف، إدارة العمليات النقدية والمالية بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 6- مليكة زغيب، بوشنقير ميلود، التسيير المالي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 7- مولود مليكاوي، الإستراتيجية والتسيير المالي، ط1، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018.
- 8- فيصل محمود الشاورة، مبادئ الإدارة المالية التمويل الاستثمار التخطيط، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 9- خميسي شيحة، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومه، الجزائر، 2010.

#### ثانياً\_ الرسائل العلمية:

- 1- إيمان نايلي دواودة، محفزات تطبيق إعادة الهيكلة المالية في مؤسسة عمومية اقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014-2015.
- 2- أنفال حدة حبيزة، تأثير الهيكل المالي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011-2012.
- 3- بلخير بلكاري، أثر التقييم المالي على مسار الشراكة بالنسبة لمؤسسات قطاع المحروقات في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010.
- 4- جوهر مناصرية، فعالية النظام المحاسبي المالي في الإستراتيجية المالية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم تجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012-2013.

- 5- جليل عبد الله إلياس، دور التشخيص المالي في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر، 2018-2019.
- 6- زهراء بوريوش، فيروز علال، دور التشخيص المالي في تفعيل استراتيجية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2014-2015.
- 7- محمد بوشوشة، تأثير السياسات التمويلية على أمثلية الهيكل المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016.
- 8- محمد الحافظ عيشوش، دور التشخيص المالي والاقتصادي في اتخاذ القرارات الاستثمارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2017.
- 9- فاطمة الزهرة بوقرومي، دور النظام المحاسبي المالي في تفعيل الإستراتيجية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012-2013.

### ثالثا\_ المطبوعات والمجلات:

- 1- سعيدة بوردبمة، مطبوعة دروس في مقياس التسيير المالي، قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2015.
- 2- عبد القادر شلالي، قرومي حميد، الإستراتيجية والتخطيط المالي، مطبوعة محكمة، قسم علوم التسيير، جامعة العقيد آكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2016-2017.
- 3- هناء بوصبع، تحليل الاستراتيجيات المالية للمؤسسات الصناعية الخاصة الجزائرية (دراسة ميدانية)، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، العدد الخامس، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2016.
- 4- كلثوم البز، مولود الحواس، التشخيص المالي كأداة لتحديد الخيار الإستراتيجي بالمؤسسة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مجلة دورية علمية أكاديمية محكمة، المجلد 1، العدد 3، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2013.
- 5- نور الدين وكال، خليفة الحاج، التشخيص المالي أداة لرسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة، مجلة الأفق للدراسات الاقتصادية، العدد الأول، جامعة تيارت، جامعة مستغانم، الجزائر، 2016.

## .II المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Christian Hoarau, **Analyse et évaluation des entreprises et des groupes**, Vuibert édition, Paris, 2008.
- 2- Jean-Claude Coille, **Applications et cas de gestion financière**, Maxima, Paris, 1997.
- 3- Jack Forget , **Srategie Financiere**, Ellipses edition Markiting, paris, 2007.
- 4- Khemissi .Chiha, **Gestion et stratégie financière**, édition Houmma, Bouzareah 1<sup>er</sup> édition, 2005.
- 5- Laurent Batshe, **Le Diagnostic Financier**, Edition Economica, France, 1995.

الملاحق

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): ميزانية الأصول 2018-2017

EPE ANABIB  
Unité IRRAGRIS

### BILAN ACTIF

Exercice 2018

09/03/2019

ACTIF	Note	N Brut	N Amort./Prov.	N Net	N - 1 Net
<b>ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)</b>					
Ecarts d'acquisition (goodwill positif)		-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	1	17 384.82	14 777.07	2 607.75	1 659.37
Immobilisations corporelles	2	4 869 020.07	3 011 454.80	1 857 565.28	1 948 445.06
Terrains		1 609 250.19	-	1 609 250.19	1 609 250.19
Constructions		605 309.61	599 793.14	5 516.47	5 890.95
Installations techniques		2 506 409.35	2 273 163.89	233 245.47	321 014.27
Autres Immobilisations corporelles		148 050.92	138 497.77	9 553.15	12 289.66
Immobilisations en cours		-	-	-	-
Equipements de Production Reformés		230.48	230.48	0.00	0.00
Immobilisations financières	3	5 741.22	-	5 741.22	5 741.22
Impôt différé Actif		7 608.22	-	7 608.22	4 567.09
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>4 899 984.81</b>	<b>3 026 462.34</b>	<b>1 873 522.47</b>	<b>1 960 412.74</b>
<b>ACTIF COURANT :</b>					
Stocks et en cours:	4	976 498.28	36 667.70	939 830.58	862 740.62
Créances et emplois assimilés:	5	351 001.09	58 421.63	292 579.46	311 170.82
Clients		321 333.55	58 421.63	262 911.92	307 890.73
Autres débiteurs		15 696.39	-	15 696.39	2 308.81
Impôts		13 971.14	-	13 971.14	971.28
Autres actifs courants		-	-	-	-
Disponibilités et assimilés:	6	42 293.79	-	42 293.79	50 045.89
Placements et autres actifs Trésorerie		36 356.22	-	36 356.22	24 646.99
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>1 369 793.16</b>	<b>95 089.33</b>	<b>1 274 703.83</b>	<b>1 223 957.33</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>6 269 777.97</b>	<b>3 121 551.67</b>	<b>3 148 226.30</b>	<b>3 184 370.07</b>



الملحق رقم (2): ميزانية الخصوم 2018-2017

EPE ANABIB  
Unité IRRAGRIS

09/03/2019

BILAN PASSIF Exercice 2018

PASSIF	Note	N	N-1
<b>CAPITAUX PROPRES:</b>	7		
Capital émis		-	-
CAPITAL ÉMIS(CAPITAL SOCIAL OU FOND DE DOTATION OU FOND EXP)		-	-
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))		-	-
ECART DE RÉÉVALUATION		-	-
RÉSERVES(LÉGALE, STATUTAIRE, ORDINAIRE, RÉGLEMENT)		-	18 004.90
Autres capitaux propres – Report à nouveau		-	7 054.09
<b>Résultat net</b>		97 097.11	25 058.99
Part de la société consolidante (1)		-	-
Part des minoritaires (1)		-	-
<b>TOTAL I</b>		97 097.11	25 058.99
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>	8		
Emprunts et dettes financières		1 013 894.21	1 059 654.72
Impôt différé Passif		6 417.50	12 835.00
Autres dettes non courantes		-	-
Provisions et produits constatés d'avance		23 437.11	13 725.54
Provisions pour charges -passifs non courants-		23 437.11	13 725.54
<b>Inter-unité</b>		1 733 423.65	1 753 794.90
<b>TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II</b>		2 777 172.47	2 840 010.16
<b>PASSIFS COURANTS :</b>	9		
Fournisseurs et comptes rattachés		78 827.33	92 931.56
Impôts		1 211.91	1 170.71
Autres dettes		307 780.59	275 316.64
Trésorerie Passif		80 331.11	-
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		468 150.94	369 418.90
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		3 148 226.30	3 184 370.07

الملحق رقم (3): جدول حسابات النتائج 2018-2017

EPE ANABIB  
Unité IRRAGRIS

COMPTES DE RESULTATS (Par Nature)

09/03/2019

Exercice 2018

COMPTES DE RESULTATS (Par Nature)	Note	N	N-1
Chiffre d'affaires		1 012 394,44	1 021 628,09
Variation stocks produits finis et en cours	10	58 754,18	28 771,39
Production immobilisée		-	-
Subventions d'exploitation	11	4 171,72	791,86
<b>I - Production de l'exercice</b>		<b>1 075 320,34</b>	<b>1 051 191,34</b>
Achats consommés		785 489,64	764 257,36
Services extérieurs et autres consommations	12	77 391,29	74 164,57
<b>II - Consommation de l'exercice</b>		<b>862 880,93</b>	<b>838 421,93</b>
<b>III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>212 439,41</b>	<b>212 769,41</b>
Charges de personnel	13	150 855,18	137 487,46
Impôts, taxes et versements assimilés		12 048,33	11 800,35
<b>IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>49 535,90</b>	<b>63 481,60</b>
Autres produits opérationnels	14	8 200,56	5 059,64
Autres charges opérationnelles		445,47	7 774,70
Dotations aux amortissements et aux provisions	15	142 134,02	109 313,41
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 193,24	35 806,03
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>83 649,79</b>	<b>12 740,84</b>
Produits financiers		1 092,97	2 965,80
Charges financières		23 998,92	1 466,88
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>		<b>22 905,94</b>	<b>1 498,92</b>
<b>VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>106 555,74</b>	<b>11 241,91</b>
Impôts exigibles		-	-
Impôts différés (Variations)		9 458,63	4 187,82
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES</b>		<b>1 085 807,11</b>	<b>1 095 022,81</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES</b>		<b>1 192 362,84</b>	<b>1 106 264,72</b>
<b>VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES</b>		<b>97 097,11</b>	<b>7 054,09</b>
Eléments Extraordinaires (Produits)		-	-
Eléments Extraordinaires (Charges)		-	-
<b>IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>X RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	16	<b>97 097,11</b>	<b>7 054,09</b>

الملحق رقم (4): جدول تدفقات الخزينة 2018-2017

EPE ANABIB  
FILIALE IRRAGRIS

Tableau des Flux de Trésorerie  
(Méthode Directe)  
Exercice 2018

09/03/2019

	Not e	Exercice N	Exercice N-1
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles :</b>			
Encaissement reçus des clients		1 205 403,56	1 124 425,34
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-	1 191 173,83	1 158 371,99
Intérêts et autres frais financiers payés	-	26 286,74	13 092,16
Impôts sur les résultats payés	-	-	-
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	-	-	-
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)	-	-	-
		0	-
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>		<b>12 057,01</b>	<b>47 038,82</b>
		0	-
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-	10 226,50	2 185,92
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-	-	-
Décaissements sur acquisition d'immobilisations Financières	-	-	-
Encaissements sur cessions d'immobilisations Financières	-	-	-
Intérêts encaissés sur placements financiers	-	-	-
Dividendes et quote-part de résultats reçus	-	-	-
		0	-
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</b>		<b>10 226,50</b>	<b>2 185,92</b>
		0	-
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>			
Encaissements suite à l'émission d'actions	-	-	-
Dividendes et autres distributions effectués	-	318 262,79	75 730,00
Encaissements provenant d'emprunts	-	384 062,49	75 730,00
Remboursements d'emprunts ou autres dettes assimilées	-	-	-
		65 799,70	-
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>		<b>65 799,70</b>	<b>-</b>
		-	14,69
<b>Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi</b>			
		-	-
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>88 083,21</b>	<b>49 224,74</b>
		-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		50 045,89	99 255,94
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		38 037,32	50 045,89
		-	-
<b>Variation de trésorerie de la période</b>		<b>88 083,21</b>	<b>49 210,05</b>
		-	-
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>		<b>36 356,22</b>	<b>24 646,99</b>
BANQUES COMPTES COURANTS B E A		35 920,61	24 501,35
B E A DEVICES EURO		-	-
CONCOURS BANCAIRES COURANTS		-	-
BANQUE BEA.COMPTE CREDIT LT (PLD INVEST)		171,73	-
CAISSE PRINCIPALE		263,88	145,64

الملحق رقم (5): ميزانية الأصول 2019

EPE ANABIB  
Unité IRRAGRIS

BILAN ACTIF

09/03/2019

Exercice 2019

ACTIF	N ote	N			N-1
		Brut	Amort./Prov.	Net	Net
<b>ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)</b>					
Ecarts d'acquisition (goodwill positif)		-	-	-	-
Immobilisations incorporelles	1	17 384.82	15 791.50	1 593.32	2 607.75
Immobilisations corporelles	2	4 858 894.97	3 073 222.81	1 785 672.16	1 857 565.28
Terrains		1 609 250.19	-	1 609 250.19	1 609 250.19
Constructions		605 309.61	600 167.62	5 141.99	5 516.47
Installations techniques		2 494 210.36	2 334 977.17	159 233.20	233 245.47
Autres Immobilisations corporelles		150 124.80	138 078.02	12 046.78	9 553.15
Immobilisations en cours		757.87	-	757.87	-
Equipements de Production Reformés		230.48	230.48	0.00	0.00
Immobilisations financières	3	5 547.50	-	5 547.50	5 741.22
Impôt différé Actif		6 767.79	-	6 767.79	7 608.22
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>4 889 583.43</b>	<b>3 089 244.79</b>	<b>1 800 338.64</b>	<b>1 873 522.47</b>
<b>ACTIF COURANT :</b>					
Stocks et en cours:	4	737 977.19	6 872.33	731 104.86	939 830.58
Créances et emplois assimilés:	5	399 775.44	52 154.09	347 621.36	292 579.46
Clients		385 792.15	52 154.09	333 638.06	262 911.92
Autres débiteurs		10 811.17	-	10 811.17	15 696.39
Impôts		3 172.13	-	3 172.13	13 971.14
Disponibilités et assimilés:	6	16 300.33	-	16 300.33	42 293.79
Placements et autres actifs		-	-	-	-
Trésorerie		4 769.31	-	4 769.31	36 356.22
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>1 154 052.96</b>	<b>59 026.42</b>	<b>1 095 026.55</b>	<b>1 274 703.83</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>6 043 636.39</b>	<b>3 148 271.20</b>	<b>2 895 365.19</b>	<b>3 148 226.30</b>
<b>ACTIF</b>					

الملحق رقم (6): ميزانية الخصوم 2019

EPE ANABIB  
Unité IRRAGRIS

BILAN PASSIF

Exercice 2019

09/03/2019

PASSIF	Note	N	N-1
<b>CAPITAUX PROPRES:</b>	7		
Capital émis		-	-
CAPITAL EMIS(CAPITAL SOCIAL OU FOND DE DOTATION OU FOND EXP)		-	-
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))		-	-
ECART DE RÉVALUATION		-	-
RÉSERVES(LÉGALE,STATUTAIRE,ORDINAIRE,RÈGLEMENT)		45 278.20	-
Autres capitaux propres - Report à nouveau		111 732.22	97 097.11
<b>Résultat net</b>		<b>157 010.41</b>	<b>97 097.11</b>
Part de la société consolidante (1)		-	-
Part des minoritaires (1)		-	97 097.11
<b>TOTAL I</b>		<b>157 010.41</b>	<b>97 097.11</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>	8		
Emprunts et dettes financières		993 544.97	1 013 894.21
Impôt différé Passif		-	6 417.50
Autres dettes non courantes		18 112.14	23 437.11
Provisions et produits constatés d'avance		18 112.14	23 437.11
Provisions pour charges -passifs non courants-		1 609 887.40	1 733 423.65
<b>Inter-unité</b>		<b>2 621 544.52</b>	<b>2 777 172.47</b>
<b>TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II</b>		<b>2 621 544.52</b>	<b>2 777 172.47</b>
<b>PASSIFS COURANTS :</b>	9		
Fournisseurs et comptes rattachés		121 798.49	78 827.33
Impôts		567.66	1 211.91
Autres dettes		289 591.01	307 780.59
Trésorerie Passif		18 873.92	80 331.11
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>430 831.08</b>	<b>468 150.94</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>2 895 365.19</b>	<b>3 148 226.30</b>

الملحق رقم (7): جدول حسابات النتائج 2019

EPE ANABIB  
Unité IRRAGRIS

COMPTES DE RESULTATS (Par Nature)

09/03/2019

Exercice 2019

COMPTES DE RESULTATS (Par Nature)	Note	N	N - 1
Chiffre d'affaires		875 868,93	1 012 394,44
Variation stocks produits finis et en cours	10	31 214,00	58 754,18
Production immobilisée		4 146,33	-
Subventions d'exploitation	11	1 405,15	4 171,72
<b>I - Production de l'exercice</b>		<b>912 634,42</b>	<b>1 075 320,34</b>
Achats consommés		690 074,41	785 489,64
Services extérieurs et autres consommations	12	59 554,53	77 391,29
<b>II - Consommation de l'exercice</b>		<b>749 628,94</b>	<b>862 880,93</b>
<b>III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>163 005,48</b>	<b>212 439,41</b>
Charges de personnel	13	177 670,53	150 855,18
Impôts, taxes et versements assimilés		15 567,91	12 048,33
<b>IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>30 232,96</b>	<b>49 535,90</b>
Autres produits opérationnels	14	17 855,75	8 200,56
Autres charges opérationnelles		106,29	445,47
Dotations aux amortissements et aux provisions	15	87 314,18	142 134,02
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 634,65	1 193,24
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>98 163,03</b>	<b>83 649,79</b>
Produits financiers		229,03	1 092,97
Charges financières		19 596,74	23 998,92
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>		<b>19 367,71</b>	<b>22 905,94</b>
<b>VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>117 530,74</b>	<b>106 555,74</b>
Impôts exigibles		-	-
Impôts différés (Variations)		5 798,52	9 458,63
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES</b>		<b>932 353,85</b>	<b>1 085 807,11</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES</b>		<b>1 049 884,59</b>	<b>1 192 362,84</b>
<b>VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES</b>		<b>111 732,22</b>	<b>97 097,11</b>
Eléments Extraordinaires (Produits)		-	-
Eléments Extraordinaires (Charges)		-	-
<b>IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>X RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	16	<b>111 732,22</b>	<b>97 097,11</b>

الملحق رقم (8): جدول تدفقات الخزينة 2019

EPE ANABIS  
FILIALE IRRAGRIS

Tableau des Flux de Trésorerie  
(Méthode Directe)  
Exercice 2019

09/03/2019

	Not e	Exercice N	Exercice N-1
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles :</b>			
Encaissement reçus des clients		893 206.35	1 205 403.56
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-	761 686.34	1 191 173.83
Intérêts et autres frais financiers payés	-	66 273.80	26 286.74
Impôts sur les résultats payés	-	-	-
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	-	-	-
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)	-	-	-
		0	-
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>		<b>65 246.22</b>	<b>12 057.01</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-	587.16	10 226.50
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-	4 070.82	-
Décaissements sur acquisition d'immobilisations Financières	-	-	-
Encaissements sur cessions d'immobilisations Financières	-	-	-
Intérêts encaissés sur placements financiers	-	-	-
Dividendes et quote-part de résultats reçus	-	0	-
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</b>		<b>3 483.67</b>	<b>10 226.50</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>			
Encaissements suite à l'émission d'actions	-	-	-
Dividendes et autres distributions effectués	-	150 501.33	318 262.79
Encaissements provenant d'emprunts	-	183 767.48	384 062.49
Remboursements d'emprunts ou autres dettes assimilées	-	-	-
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>		<b>33 266.15</b>	<b>65 799.70</b>
<b>Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi</b>			
		-	-
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>35 463.73</b>	<b>88 083.21</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice</b>		<b>38 037.32</b>	<b>50 045.89</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>		<b>2 573.59</b>	<b>38 037.32</b>
<b>Variation de trésorerie de la période</b>		<b>35 463.73</b>	<b>88 083.21</b>
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>		<b>4 769.31</b>	<b>36 356.22</b>
BANQUES COMPTES COURANTS B E A		4 138.70	35 920.61
B E A DEVICES EURO		-	-
CONCOURS BANCAIRES COURANTS		-	-
BANQUE BEA.COMPTE CREDIT LT (PLD INVEST)		171.73	171.73
CAISSE PRINCIPALE		458.88	263.88