



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير:



## دراسة الطرق الحديثة في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

دارسة حالة مؤسسة CP2K سوناطراك – سكيكدة-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: إدارة مالية


تحت إشراف الأستاذ:  
❖ إلياس بوجعادة

من إعداد الطالبتين:  
❖ راوية واعر  
❖ عبير لعرافة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بونور جهاد	أستاذ مساعد -أ-	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
خلفة ساهل زينب	أستاذ مساعد -أ-	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مناقشا
بوجعادة إلياس	أستاذ محاضر -أ-	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا

السنة الجامعية 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

A decorative flourish consisting of symmetrical scrollwork and floral motifs, centered below the main text.

## الشكر والعرفان

قال تعالى ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ

وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ﴾ سورة الأحقاف الآية 15

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على خاتم وأشرف المرسلين

**محمد** صلى الله عليه وسلم

قبل كل شيء نحمد الله حمدا كثيرا الذي منحنا القوة والإرادة طيلة

مشوراننا

الدراسي، ووفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذنا الفاضل

"بوجعادة إلياس"

الذي كان مشرفا على مذكرتنا ونشكره على كل مجهوداته التي قدمها،

كما نتقدم بخالص معاني الشكر إلى كافة إطارات مؤسسة

"بوليماد سوناطراك - سكيكدة"

على كل ما قدموه لنا من معلومات وبيانات خلال الدراسة التطبيقية.

كما نشكر كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة ولو بكلمة طيبة

ونشكر كذلك لجنة المناقشة لقراءة وتقييم هذه المذكرة

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا وكيف  
أنصفهما القول وأوفيهما الحق

إلى مثلي الأعلى في الحياة، مثل الاحترام والقوة والأمان، صاحب القلب الواسع  
وسع البحر، إلى أعز إنسان على قلبي

أبي العزيز

حفظه الله من كل سوء

إلى الشمعة التي أنارت دربي وضحت بكل ما استطاعت لإسعادي إلى  
التي حملتني تسعة أشهر وسهرت على راحتي وتربيتني لتوصلني إلى بر  
الأمان

إلى نبع الحب والحنان وسندي المتين الذي كلما احتجته أجده  
يا من أكرمك الله وجعل الجنة تحت أقدامك إلى

أمي الكريمة

حفظها الله

إلى كل اخوتي وأخواتي

إلى زوجي وابنتي

إلى كل من ساعدني في هذا البحث

إلى كل من نسيه قلبي ولم ينساه قلبي

ك..... راوية

## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على خاتم المرسلين

**محمد** صلى الله عليه وسلم

أحمد الله حمدا كثيرا مباركا فيه على توفيقه لي خلال مشواري العلمي

وأهدي ثمرة اجتهادي

إلى من أنجبتني وسهرت الليالي من أجلي

**أمي رقيقة عمري**

إلى من تحمل الشقاء والتعب

**أبي تاج رأسي**

إلى زوجي رفيق دربي وقرّة عيني ابنتي الغالية مريومة

إلى أختي وتوأم روعي "حنين" وأخي "بهاء" سندي في الحياة

لكل من تعرفت عليهم خلال مشواري الدراسي

ولكل من ساعدني في هذا العمل ولو بكلمة

كم..... عبير

## المخلص

### المخلص:

تعالج هذه الدراسة موضوع " دراسة الطرق الحديثة في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية " ولتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة عن كل التساؤلات اعتمادنا على جمع المعلومات والبيانات الضرورية حول التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن وكذلك عملية اتخاذ القرارات المالية بغية التوصل إلى العلاقة بينهما، وحتى يتسنى لنا معرفة مدى تطبيق التحليل المالي انطلاقاً من القوائم المالية وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الميدان، حيث قمنا بإعداد دراسة تطبيقية للوضع المالية لشركة بوليماد سوناطراك سكيكدة و ذلك باستخدام المنهج الوضعي والتحليل للوصول إلى أهداف الدراسة.

وقد لخصت الدراسة الى مجموعات أهمها:

- ان التحليل المالي من أهم أدوات الإدارة المالي نقاط القوة التي يستند عليها متخذ القرار المالي في تحليل الوضعية للمالية وذلك من أجل تعزيز نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف وذلك للحفاظ على توازنها المالي بهدف تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية السليمة في الوقت المناسب.
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة التي تستخدمها المؤسسة في تقسيم أدائها المالي واتخاذ قرارات صحيحة.

### الكلمات المفتاحية:

التحليل المالي – أدوات التحليل المالي – بطاقة الأداء المتوازن – القرارات المالية.

# Résumé

## Résumé

Cette étude traite du sujet de l'étude des méthodes modernes pour rationaliser les décisions financières dans l'institution économique, et pour atteindre les objectifs de cette étude et répondre à toutes les questions, nous nous sommes appuyés sur la collecte des informations et des données nécessaires sur l'analyse financière et le tableau de bord prospectif comme ainsi que le processus de prise de décision financière afin que nous puissions connaître l'étendue de l'application de l'analyse financière et l'application du tableau de bord prospectif sur le terrain, où nous avons préparé une analyse appliquée étude de la situation financière de la Société Polymed Sonatrach Skikda, en utilisant l'approche descriptive et analytique pour atteindre les objectifs de l'étude.

L'étude a résumé un certain nombre de résultats :

- L'analyse financière est l'un des outils de gestion financière les plus importants utilisés par le décideur financier dans l'analyse de la situation financière afin d'améliorer les forces et d'éviter les faiblesses afin de maintenir son équilibre financier d'améliorer le processus de solidification financière décisions en temps appropriée.
- Le tableau de bord prospectif est l'une des outils modernes que l'organisation pour évaluer sa performance et prendre des décisions judicieuses.

### ❖ Mots clés :

- Analyse financière – outils d'analyse financière – décisions financière – tableau de bord prospectif.

# فہرست

## الفهرس

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	الشكر
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الاختصارات والرموز
أ - ب	مقدمة
<b>الفصل الأول:</b> مدخل إلى التحليل المالي واتخاذ القرارات المالية:	
04	تمهيد
05	المبحث الأول: عموميات حول التحليل المالي
05	المطلب الأول: مفهوم التحليل المالي وأنواعه
05	أولاً: مفهوم التحليل المالي
05	ثانياً: أنواع التحليل المالي
06	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحليل المالي
06	أولاً: أهمية التحليل المالي
06	ثانياً: أهداف التحليل المالي
06	المطلب الثالث: الطرق والأساليب المستخدمة في التحليل المالي
06	أولاً: الأساليب الإحصائية
07	ثانياً: الأساليب الرياضية
08	المطلب الرابع: أدوات التحليل المالي
08	أولاً: الميزانية الوظيفية
08	1. مفهوم الميزانية الوظيفية
09	2. بناء الميزانية الوظيفية
09	3. التحليل المالي للميزانية الوظيفية
13	ثانياً: جدول حسابات النتائج
13	1. تعريف جدول حسابات النتائج
13	2. العناصر المكونة لجدول حسابات النتائج
14	ثالثاً: جدول تدفقات الخزينة
17	المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث في ترشيد القرارات المالية
17	المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
18	المطلب الثاني: أهمية بطاقة الأداء المتوازن
18	المطلب الثالث: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن
18	1. صياغة الرؤية الاستراتيجية
18	2. تحديد الاستراتيجية العامة
18	3. تحديد عوامل النجاح الحاكمة
19	4. تحديد مقاييس الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء
19	5. تحديد وتطور خطة العمل
19	6. تحديد الأفعال التنفيذية
19	7. المتابعة والتقييم
19	المطلب الرابع: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

## الفهرس

19	1. البعد المالي
20	2. بعد العملاء
20	3. بعد العمليات الداخلية
20	4. بعد التعلم والنمو
22	المبحث الثالث: القرارات المالية
22	تمهيد
22	المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرارات المالية
22	أولاً: مفهوم القرارات المالية
23	ثانياً: خصائص اتخاذ القرارات المالية
23	ثالثاً: أنواع القرارات المالية
23	1. قرار الاستثمار
23	2. قرار التمويل
25	3. قرارات توزيع الأرباح
26	المطلب الثاني: أهداف وأهمية القرارات المالية
26	1. أهداف القرارات المالية
26	2. أهمية القرارات المالية
26	المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرارات المالية
27	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات المالية
29	المبحث الرابع: الدراسات السابقة والقيمة المضافة
29	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
29	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الفرنسية
30	المطلب الثالث: القيمة المضافة
31	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني:</b>	
<b>الدراسة الميدانية للوضع المالية لمؤسسة CP2K</b>	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: بطاقة فنية لمؤسسة CP2K
34	المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة CP2K
34	تمهيد
34	1. تعريف مؤسسة سوناطراك
34	2. نبذة تاريخية عن مركب البتروكيميا 2 سكيكدة
34	3. الموقع الجغرافي للمركب
34	4. موضوع نشاط المركب
34	المطلب الثاني: دور وأهمية المركب في التنمية
34	1. دور المركب في التنمية
35	2. إمكانات ومؤهلات المركب
35	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
35	1. الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة والدائرة المالية والقانونية
35	2. شرح الهيكل التنظيمي للدائرة المالية والقانونية
38	الخلاصة
39	المبحث الثاني: عرض وتحليل القوائم المالية لمؤسسة "CP2K بوليماد - سكيكدة"
39	المطلب الأول: عرض وتحليل الميزانيات بواسطة مؤشرات التوازن المالي للسنوات (2019 - 2020 - 2021)

## الفهرس

39	أولاً: عرض الميزانية الوظيفية للسنوات الثلاث (2021-2020-2019)
40	ثانياً: عرض وتحليل الميزانية المالية المختصرة للسنوات الثلاث (2021-2020-2019)
41	ثالثاً: رأس المال العامل FRNG
42	رابعاً: احتياجات رأس المال العامل BFR
43	خامساً: الخزينة الصافية TN
44	المطلب الثاني: دراسة نسبة المردودية
44	أولاً: نسب المردودية لفترة 2021-2020-2019
45	ثانياً: دراسة نسبة السيولة لفترة 2021-2020-2019
46	ثالثاً: دراسة نسبة الهيكل المالي لفترة (2021 – 2019)
47	المطلب الثالث: عرض جدول حسابات النتائج للسنوات الثلاث
47	أولاً: جدول حسابات النتائج
48	المبحث الثالث: التحليل المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
48	المطلب الأول: تحليل نتائج المنظور المالي.
49	المطلب الثاني: تحليل نتائج لمنظور العملاء:
49	المطلب الثالث: تحليل نتائج منظور العمليات الداخلية
50	المطلب الرابع: تحليل نتائج منظور التعلم والنمو
53	خلاصة الفصل
55	خاتمة
58	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
07	الجدول رقم (01): يمثل الأسلوب الإحصائي في التحليل
07	الجدول رقم (02): يمثل الأسلوب الإحصائي
09	الجدول رقم (03): تمثيل الميزانية الوظيفية
14	الجدول رقم (04): جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة
15	الجدول رقم (05): الشكل النموذجي لجدول تدفقات الخزينة – الطريقة المباشرة
16	الجدول رقم (06): الشكل النموذجي لجدول تدفقات الخزينة – الطريقة غير المباشرة
19	الجدول رقم (07): الأهداف الاستراتيجية لمحرركات الأداء الأربعة
39	الجدول رقم (08): عرض الميزانية الوظيفية لسنة 2019
39	الجدول رقم (09): عرض الميزانية الوظيفية لسنة 2020
40	الجدول رقم (10): عرض الميزانية الوظيفية لسنة 2021
40	الجدول رقم (11): عرض الميزانية المالية المختصرة "جانب الأصول" للسنوات الثلاث (2021-2020-2019)
40	الجدول رقم (12): عرض الميزانية المالية المختصرة "جانب الأصول" للسنوات الثلاث (2021-2020-2019)
41	الجدول رقم (13): حساب رأس المال العامل الخاص
41	الجدول رقم (14): حساب رأس المال العامل الإجمالي
41	الجدول رقم (15): حساب رأس المال العامل الخاص
41	الجدول رقم (16): حساب رأس المال العامل الدائم (الصافي)
42	الجدول رقم (17): حساب احتياج رأس المال العامل
43	الجدول رقم (18): حساب الخزينة الصافية
44	الجدول رقم (19): يمثل دراسة نسبة المردودية المالية للفترة 2021-2020-2019
44	الجدول رقم (20): يمثل دراسة نسبة المردودية الاقتصادية للفترة 2021-2020-2019
44	الجدول رقم (21): يمثل دراسة نسبة المردودية التجارية للفترة 2021-2020-2019
45	الجدول رقم (22): يمثل دراسة نسبة السيولة العامة
45	الجدول رقم (23): يمثل حساب السيولة السريعة
45	الجدول رقم (24): يمثل حساب السيولة الجاهزة
46	الجدول رقم (25): يمثل نسبة التمويل الدائم
46	الجدول رقم (26): يمثل نسبة التمويل الذاتي
46	الجدول رقم (27): يمثل نسبة الاستقلالية المالية
47	الجدول رقم (28): يمثل نسبة الاستقلالية المالية
47	الجدول رقم (29): يمثل عرض وتحليل جدول تدفقات الخزينة للسنوات الثلاث
48	الجدول رقم (30): معدل المردودية المالية لمؤسسة بوليماد
48	الجدول رقم (31): معدل المردودية الاقتصادية لمؤسسة بوليماد
48	الجدول رقم (32): معدل المردودية التجارية لمؤسسة بوليماد
49	الجدول رقم (33): معدل نمو المبيعات لمؤسسة بوليماد
49	الجدول رقم (34): معدل نمو المبيعات لمؤسسة بوليماد
50	الجدول رقم (35): معدل إنتاجية العامل في مؤسسة بوليماد
50	الجدول رقم (36): معدل إنتاجية العامل في مؤسسة بوليماد
50	الجدول رقم (37): معدل التأطير العامل في مؤسسة بوليماد
52	الجدول رقم (38): يمثل نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة بوليماد

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
08	الشكل رقم (01): يمثل مصفوفة
10	الشكل رقم (02): الاحتياج في رأس المال العامل
17	الشكل رقم (03) مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
20	الشكل رقم (04): مجموعة العمليات المتكاملة لنموذج سلسلة تحقيق القيمة
21	الشكل رقم (05): ترابط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
24	الشكل رقم (06): يمثل مصادر التمويل
25	الشكل رقم (07): أنواع القرارات المالية
27	الشكل رقم (08): مراحل عملية اتخاذ القرارات المالية
28	الشكل رقم (09) العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار المالي
35	الشكل رقم (10): الهيكل العام للمؤسسة
36	الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي للدائرة المالية والقانونية
42	الشكل رقم (12): تطور رأس المال العامل الدائم خلال فترة الدراسة
43	الشكل رقم (13): تطور احتياج رأس المال العامل خلال فترة الدراسة 2021-2020-2019
43	الشكل رقم (14): تطور الخزينة الصافية خلال فترة الدراسة

# مقدمة

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة والمحور الأساسي والمهم الذي يدور حوله الاقتصاد، فهي تؤثر وتتأثر بالمحيط الذي تعيش فيه، كما انها تعتبر مركز لصنع واتخاذ القرارات المالية بمختلف أنواعها المتمثلة في قرارات التمويل والاستثمار وقرارات توزيع الأرباح التي تحقق لها أهدافها وتمكنها من البقاء والاستمرارية. مما أدى بها الى استعمال وسيلة فعالة متمثلة في التحليل المالي بواسطة تحليل القوائم المالية بهدف معرفة وضعية المؤسسة والتي لم تعد كافية.

لذلك ظهر ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن التي تمثل نظام إداري شامل يربط الرؤية الاستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجمها الى مقاييس متوازنة مالية وغير مالية توزع إلى أربع منظورات هي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو حيث تساهم هذه الأبعاد مع بعضها في تحليل وتقييم الوضعية المالية للمؤسسة.

#### أولاً: إشكالية الدراسة

بغية الإلمام بهذا الموضوع تم صياغة الإشكالية الرئيسية في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هي أهم الطرق الحديثة في ترشيد القرارات المالية في مؤسسة CP2K ؟
- ما المقصود بالتحليل المالي وما هي أدواته؟
- فيما تتمثل بطاقة الأداء المتوازن؟
- هل تعتمد مؤسسة CP2K على المؤشرات المالية فقط في تحليل وضعيتها المالية؟
- فيما تتمثل القرارات المالية وأين تكمن أهميتها؟
- بهدف الإجابة على إشكالية البحث نحاول اختبار صحة الفرضيات التالية:
- التحليل المالي له دور كبير في عملية اتخاذ القرارات المالية.
- لا تعتمد مؤسسة CP2K على المؤشرات المالية فقط في تحليل وضعيتها المالية.

#### ثانياً: مبررات اختيار الموضوع

- إهمال استعمال بطاقة الأداء المتوازن في الكثير من المؤسسات الاقتصادية.
- اعتماد مسيري المؤسسات على الأساليب التقليدية في التحليل.
- ملائمة الموضوع مع التخصص (إدارة مالية).
- الميل إلى البحوث التي تغطي

#### ثالثاً: أهداف الدراسة

- التعريف ببطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر من أدوات التسيير الحديثة
- التعرف على مختلف القرارات المالية داخل المؤسسات الاقتصادية
- محاولة تقديم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة CP2K من أجل الحصول على نتائج تساعدنا في اتخاذ القرارات المالية السليمة.

#### رابعاً: أهمية الدراسة

- دراسة وفهم آلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وكيفية استخدامها في تحليل الوضعية المالية للمؤسسات الاقتصادية خاصة مؤسسة CP2K.
- التحليل المالي أداة مهمة في اتخاذ القرارات.

#### خامساً: حدود الدراسة

- حدود مكانية: تمت الدراسة في مؤسسة بوليماد (CP2K) لانتاج البلاستيك لولاية سكيكدة
- حدود زمنية: تنصب هذه الدراسة على الفترة الممتدة من سنة 2019 إلى 2021.

#### سادساً: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

- للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات من عدمها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال عرض مفاهيم ومعلومات خاصة بمجال البحث. أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على المنهج التحليلي للتعليق على النتائج وتفسيرها بغرض إسقاط الجانب النظري عليها.

#### سابعاً: صعوبات الدراسة

- واجهتنا عدة صعوبات في إطار إنجاز هذا البحث نذكر منها:
- نقص في المراجع المتعلقة بالطرق الحديثة

- قصر مدة التكوين باعتبار الموضوع كبير وشامل
- سرية المعلومات.

#### ثامنا: هيكل البحث

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات المطروحة واختبار الفرضيات قمنا بدراسة هذا الموضوع وفق فصلين أساسيين هما:

- **الفصل الأول:** تناولنا فيه الأدبيات النظرية وقسم إلى أربع مباحث خصص المبحث الأول للتحليل المالي، المبحث الثاني لبطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث، المبحث الثالث حول القرارات المالية وأخيرا المبحث الرابع للدراسات السابقة والقيمة المضافة
- **الفصل الثاني:** هو الجانب التطبيقي من الموضوع تحت عنوان الدراسة الميدانية لمؤسسة CP2K بوليماد دراسة حالة، تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث خصصنا المبحث الأول إلى التقديم بالمؤسسة قيد التريص في حين المبحث الثاني خصص إلى التحليل وعرض القوائم المالية ثم المبحث الثالث لتحليل بطاقة الأداء المتوازن.

# الفصل الأول

مدخل إلى التحليل المالي

واتخاذ القرارات المالية

تمهيد

يعد التحليل المالي من المواضيع العامة في عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال تحليل وتفسير القوائم المالية وبالتالي ترشيد عملية اتخاذ القرار من قبل الأطراف المستفيدة منه لتسيير نشاطات المؤسسة بشكل واضح ومنظم في كل المستويات. وتعتبر هذه القرارات والمتمثلة في التمويل والاستثمار وقرارات توزيع الأرباح أهم العوامل المؤثرة على نمو المؤسسة. وباعتبار أن التحليل المالي من الأساليب التقليدية لم تعد كافية، لذلك ظهر ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث وأهميته في صياغة مقاييس الأداء وفق مؤشرات مالية وغير مالية.

لذا قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث، تضمن المبحث الأول عموميات حول التحليل المالي الذي بدوره قسم إلى أربع مطالب متمثلة في ماهية التحليل المالي، أنواعه، أهدافه، أهميته وأدواته.

والمبحث الثاني تضمن بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث في ترشيد القرارات المالية حيث قسم إلى أربع مطالب متمثلة في المفهوم، الأهمية، خطوات اعدادها وأبعادها.

أما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى اتخاذ القرارات المالية والذي قسم إلى أربع مطالب تحدثنا فيها عن الماهية، الأهداف، الأهمية والمراحل والعوامل المؤثرة في اتخاذ هذه القرارات المالية. وفي ختام هذا الفصل تطرقنا إلى الدراسات السابقة.

المبحث الأول: عموميات حول التحليل المالي  
المطلب الأول: مفهوم التحليل المالي وأنواعه

أولاً: مفهوم التحليل المالي

يعد التحليل المالي أداة مهمة في دراسة وتقييم أداء المؤسسة خلال فترة زمنية معينة وذلك للوصول لاتخاذ القرارات اللازمة ومعرفة لمتغيرات التاريخية والتنبؤات المستقبلية، وقد تعددت التعاريف المرتبطة بالتحليل المالي وقد نذكر منها:

➤ **التحليل المالي هو:** أسلوب منظم لمعالجة البيانات بهدف التعرف على الموقف المالي للمنظمة ونقاط القوة والضعف فيها، وبما يساعد على التخطيط وتقييم الأداء واتخاذ القرارات من خلال إيجاد العلاقات المختلفة بين تلك البيانات والتعرف على التغيرات المختلفة التي طرأت عليها. (1)

➤ **ويعرف أيضا بأنه:** مجموعة العمليات التي تعنى بدراسة وفهم البيانات والمعلومات المالية المتاحة في القوائم المالية للمنشأة وتحليلها وتفسيرها حتى يمكن الاستفادة منها في الحكم على مركز المنشأة المالي وتكوين معلومات تساعد في اتخاذ القرارات وتساعد أيضا في تقييم أداء المنشأة وكشف انحرافات والتنبؤ بالمستقبل.

➤ **يعد التحليل المالي:** عملية دقيقة ومدروسة تسعى إلى تعزيز القرارات التي أثبتت القوائم المالية نجاحها، ومن جهة أخرى تعديل القرارات التي تبين وجود ثغرات فيها، وأيضا تكوين منظومة معلومات يستند إليها المدير المالي في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات. (2)

وبصورة مبسطة هو مجموعة الأساليب والطرق الرياضية الاحصائية والفنية التي يقوم المحلل المالي على البيانات والتقارير والكشوف المالية من أجل تقييم أداء المؤسسات والمنظمات في الماضي والحاضر وتوقع ما سيكون عليه في المستقبل. (3)

ثانياً: أنواع التحليل المالي

ينقسم التحليل المالي إلى نوعين أساسيين هما: التحليل الرأسي (العمودي) والتحليل الأفقي.

➤ **التحليل الرأسي (العمودي):** وهو الذي يعتمد على دراسة العلاقات الكمية القائمة بين عناصر القوائم المالية المختلفة بتاريخ معين.

➤ **التحليل الأفقي:** الذي يعتمد على دراسة اتجاه كل بند من بنود القائمة المالية وموضوع التحليل، وملاحظة مقدار الزيادة أو النقص مع مرور الزمن. وهذا النوع يتصف بالديناميكية لأنه يبين التغيرات التي تمت بمرور الزمن بعكس التحليل العمودي الذي يقتصر على فترة زمنية واحدة وهذا النوع من التحليل يساعد على:

أ. اكتشاف سلوك النسبية أو أي بند من بنود أي قائمة مالية موضوع الدراسة عبر الزمن.

ب. تقييم إنجازات المنظمة في ضوء هذا السلوك لاتخاذ القرارات المناسبة بعد بيان أسباب التغيير.

ج. محاولة التنبؤ بما سيكون عليه الوضع مستقبلا في المنشأة. (4)

د. تقييم الوضع المستقبلي.

هـ. الحكم على مدى مناسبة السياسات الإدارية المتبعة. (5)

➤ **استخراج المركز النسبي:** ويتم ذلك عن طريق مقارنة النسب الخاصة بالمنشأة بالنسب السائدة في الصناعة التي تنتمي إليها وتؤدي هذه المقارنة إلى اكتشاف انحرافات المنشأة كما هو سائد في الصناعة وعندها يمكن للإدارة:

أ. تقييم أداء المنشأة بالنسبة لمثيلاتها.

ب. تقييم ربحية المنشأة في أصولها المختلفة بالنسبة لمثيلاتها.

ج. اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحقيق التوازن بينها وبين مثيلاتها في الصناعة التي تنتمي إليها. (1)

1 - عبد الله عبد الله السنفي، الإدارة المالية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، الطبعة الثانية، سنة 2013، ص156.

2 - هيثم محمد الزعبي، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2000، ص157.

3 - زواق معمر، شردون صابر، مساهمة التحليل المالي في ترشيد القرارات المالية، مذكرة ماستر، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص05.

4 - عبد الله عبد الله الشفي، المرجع السابق، ص166 - 167.

5 - عبد الحليم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، سنة 2006، ص188.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحليل المالي

لا شك أن أهمية التحليل المالي تتبع من أهمية الدراسات الاقتصادية والمحاسبية في السنوات الأخيرة، حيث أن توسع المنظمات وتباعد مراكز وفروع هذه المنشآت الجغرافية بالإضافة إلى توسع وتعقد العمليات الاقتصادية في العالم، وظهور حيل وأدوات جديدة من الغش والخداع والاختلاس، أدى إلى ضرورة وجود أداة فعالة هي التحليل المالي.

#### أولاً: أهمية التحليل المالي

بصورة عامة فإن أهمية التحليل المالي تتمثل في:

- التحليل المالي أداة من أدوات الرقابة الفعالة وهي أشبه بجهاز الإنذار المبكر الحارس الأمين للمنشأة سيما إذا استخدم بفعالية في المنشآت.
- يمكن استخدام التحليل المالي في تقييم الجدوى الاقتصادية لإقامة المشاريع وتقييم الأداء.
- التحليل المالي أداة من أدوات التخطيط حيث أنه يساعد في توقع المستقبل للوحدات المستقبلية
- التحليل المالي أداة من أدوات إنجاز القرارات المصيرية سيما ما يخص الاندماج، التوسع والتحديث والتحديد.

#### ثانياً: أهداف التحليل المالي

يمكن بشكل عام حصر أهداف التحليل المالي فيما يلي:

- التعرف على الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة.
- معرفة قدرة المؤسسة على خدمة ديونها وقدرتها على الاقتراض.
- تقييم السياسات المالية والتشغيلية المتبعة.
- الحكم على كفاءة المؤسسة.
- تقييم جدوى الاستثمار في المؤسسة.
- الاستفادة من المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتقييم.
- تحديد نسبة نجاح المنشأة في تحقيق أهدافها، ونسبة الأرباح المحققة.
- تحديد نسبة المخاطرة المحيطة بكل عملية مالية أو نشاط استثماري.
- تحديد اتجاهات المنشأة وطريقة أدائها وسياساتها المالية. (2)

#### المطلب الثالث: الطرق والأساليب المستخدمة في التحليل المالي

تعتبر الطرائق الكمية من بين الأساليب الحديثة في التحليل المالي ومنها الأساليب الإحصائية والأساليب الرياضية.

#### أولاً: الأساليب الإحصائية

والتي تعتمد على الأرقام القياسية والسلاسل الزمنية لمجموعة من البيانات والعديد من السنوات، بحيث يستعمل في التحليل المالي للمقارنة الأفقية باستخدام السلاسل الزمنية وذلك بحساب العلاقة بين المؤشرات لفترة زمنية يستحسن ألا تتجاوز الخمس سنوات لضمان الدقة في التحليل.

يمكن استخدام هذا الأسلوب لتحليل الربحية، تحليل المصاريف، تحليل معدلات النشاط وغيرها من المجالات. كما يمكن الاعتماد على هذا الأسلوب إلا إذا توفرت بيانات لمجموعة سنوات. (3)

ولتوضيح ذلك نأخذ المثال التالي:

1 - محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2008، ص 89.

2 - زواق معمر، شردون صابر، مرجع سبق ذكره، ص 5، 6.

3 - شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للإبلاغ المالي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2012، ص 231.

## الفصل الأول.....مدخل إلى التحليل المالي واتخاذ القرارات المالية

الجدول رقم (01): يمثل الأسلوب الإحصائي في التحليل

2014	2013	2012	2011	2010	
40	60	80	110	110	القيم المعنوية
160	160	120	170	190	القيم الثابتة المادية
60	60	70	80	65	القيم الثابتة المالية
100	120	130	80	55	المخزونات
70	40	90	120	85	حسابات الزبائن
120	60	60	40	115	الحسابات المالية
<b>550</b>	<b>500</b>	<b>550</b>	<b>600</b>	<b>620</b>	مجموع الأصول
380	400	380	350	350	الأموال الخاصة
100	80	110	120	155	الالتزامات طويلة المدى
70	20	60	130	115	الالتزامات قصيرة المدى
<b>550</b>	<b>500</b>	<b>550</b>	<b>600</b>	<b>620</b>	مجموع الخصوم

يجب الإشارة إلى:

➤ سنة الأساس هي 2010، ومنه تصبح كل قيمها 100.

➤ نسب العناصر المتشابهة إلى العنصر إلى العنصر الذي يمثل في سنة الأساس مضروبا في 100 كما يلي:

**(قيمة العنصر لسنة المقارنة / قيمة نفس العنصر لسنة الأساس) × 100**

وبعد القيام بالإجراءات الضرورية نحصل على التغيرات التي تحدث في كل عنصر، ومنه تصبح البيانات

كما يلي:

الجدول رقم (02): يمثل الأسلوب الإحصائي

2014	2013	2012	2011	2010	
36.37	54.55	72.73	100	100	القيم المعنوية
84.21	84.21	63.16	89.5	100	القيم الثابتة المادية
92.3	92.3	107.7	123	100	القيم الثابتة المالية
181.82	218.18	236.37	145.45	100	المخزونات
82.35	47.06	105.88	141.18	100	حسابات الزبائن
104.34	52.17	52.17	34.78	100	الحسابات المالية
88.71	80.64	88.71	96.77	100	مجموع الأصول
108.58	114.28	108.58	100	100	الأموال الخاصة
64.51	51.61	70.96	77.41	100	الالتزامات طويلة المدى
60.87	17.40	52.17	113.04	100	الالتزامات قصيرة المدى
88.71	80.64	88.71	96.77	100	مجموع الخصوم

ثانياً: الأساليب الرياضية

تستعمل الأساليب الرياضية لتحليل العلاقة بين الظواهر والمؤشرات المالية مثل العلاقة بين الأرباح والمصاريف أو العلاقة بين المبيعات والعمال وغيرها من العلاقات وهذا على حسب الأهداف.

وتوجد عدة طرائق رياضية مستعملة في هذا المجال مثل البرامج المتغيرة، وطريقة البرامج الخطية وغيرها، لهذا يجب على المحلل المالي أن يكون ملماً بهذه الطرائق والأساليب حتى يمكن الاستفادة منها في التحليل المالي وعندما لا يمكن الاستفادة من الطرائق التقليدية بشكل مفيد في التحليل المالي، يمكن استعمال الأساليب الرياضية التالية:

أ. طريقة الارتباط والانحدار

تستخدم هذه لتحديد العلاقة بين ظاهرتين أو أكثر، وذلك من خلال معادلة الانحدار التالية:

$$y = f(x)$$

بحيث تمثل y الظاهرة الأولى، x الظاهرة الثانية.

## الفصل الأول.....مدخل إلى التحليل المالي واتخاذ القرارات المالية

ويمكن أن تأخذ العلاقة الارتباطية بين ظاهرتين أشكال مختلفة قد تكون الظاهرة الأولى سبب والظاهرة الثانية نتيجة، كما يجب تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع.

### ب. طريقة البرامج الخطية

نعتمد على هذه الطريقة على حل المعادلات الخطية عندما تكون العلاقة بين ظاهرتين أو جملة من الظواهر كما تستخدم في دراسة القيم المتغيرة الثنائية، ولحل المشاكل الاقتصادية باستخدام البرامج الخطية، نعتمد على استعمال المعادلة التالية:

$$y = ax + b$$

بحيث يجب تحديد قيمة كل من a و b من خلال المعادلتين التاليتين:

$$\sum x_i + nb \sum y_i = \sum \epsilon a$$

$$\sum x_i^2 + b \sum x_i y_i = \sum \epsilon a x_i$$

حيث تمثل i تسلسل المتغيرات، تمثل  $x_i$  قيم المتغير الأول، وتمثل  $y_i$  قيم المتغير الثاني. (1)

### ج. طريقة المصفوفات الخطية

تستخدم عموماً في حل المشاكل الاقتصادية المعقدة ذات الاحتمالات المتعددة، وتستهمل عادة من طرف المؤسسات الإنتاجية الكبرى.

ولتوضيح ذلك نفرض أن "مؤسسة صيدال" ترغب في إنشاء ثلاثة خطوط إنتاجية للأدوية وكل خط يحتوي على ثلاثة نماذج إنتاجية بحيث كل خط إنتاجي يحتوي على ما يلي:

➤ **الخط الإنتاجي الأول:** يتطلب 8 مراحل إنتاجية من النموذج الأول، 10 مراحل إنتاجية من النموذج الثاني، و9 مراحل إنتاجية من النموذج الثالث.

➤ **الخط الإنتاجي الثاني:** يتطلب 12 مرحلة إنتاجية من النموذج الأول، 15 مرحلة إنتاجية من النموذج الثاني، و8 مراحل إنتاجية من النموذج الثالث.

➤ **الخط الإنتاجي الثالث:** يتطلب 8 مراحل إنتاجية من النموذج الأول، 10 مراحل إنتاجية من النموذج الثاني، و9 مراحل إنتاجية من النموذج الثالث.

ولتبسيط ذلك نشكل هذه المعطيات في شكل مصفوفة، والتي هي عبارة عن مجموعة من الأعداد في شكل مربع أو مستطيل كما يلي: (2)

النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
9	10	8	الخط 1
8	15	12	الخط 2
9	10	8	الخط 3

الشكل الرقم (01): يمثل مصفوفة

### المطلب الرابع: أدوات التحليل المالي

إن المادة الأولية التي يعالجها المحلل المالي ويستقرئ منها ملاحظاته واستنتاجاته، هي المعلومات المستقاة من السجلات المحاسبية للمنشأة وخاصة القوائم المالية لها، والتي هي سرد رقمي لنتائج ما حدث خلال فترة زمنية محددة، وهذه القوائم هي:

#### أولاً: الميزانية الوظيفية

##### 1. مفهوم الميزانية الوظيفية

إن تجزئة النشاط الأساسي للمؤسسة إلى وظائف أساسية، سينجر عنه مجموعة من التطبيقات على مستوى أدوات التحليل، وهذا ما سنتعرض له خلال الميزانية الوظيفية إلى أربعة مستويات هي:

##### ➤ مستوى الموارد الدائمة والاستخدامات الثابتة

تتشكل الموارد الدائمة من مصادر التمويل المتوسطة وطويلة المدى مثل: (الأموال الخاصة، الديون المتوسطة والطويلة الأجل، الاهتلاكات والمؤونات، النتائج المتراكمة والاحتياطيات)، أما الاستخدامات الثابتة فتتشكل من الاستثمارات بمختلف أنواعها وكل العناصر ذات الطبيعة المستقرة.

1 - شعيب شنوف، المرجع سبق ذكره، ص233.

2 - المرجع نفسه، ص234،235.

## الفصل الأول.....مدخل إلى التحليل المالي واتخاذ القرارات المالية

➤ مستوى استخدامات الاستغلال وموارد الاستغلال

وتتمثل في احتياجات دورة الاستغلال المتمثلة في المخزون والعملاء وموارد تمويلها المتمثلة في المورد.

➤ مستوى الاستخدامات خارج الاستغلال والموارد خارج الاستغلال

وهي كل الاحتياجات والموارد التي لا ترتبط مباشرة بالنشاط الأساسي للمؤسسة وتلك الحركات المالية ذات الطبيعة الاستثنائية.

➤ مستوى الخزينة

وتتضمن استخدامات الخزينة المتمثلة في المتاحات وموارد الخزينة المتمثلة في الاعتمادات البنكية الجارية.<sup>(1)</sup>

2. بناء الميزانية الوظيفية

يوضح الجدول التالي مخطط شبه تفصيلي للميزانية الوظيفية.

الجدول رقم (03): تمثيل الميزانية الوظيفية

الموارد	الاستخدامات
الموارد الدائمة $R_D$ الموارد الخاصة الديون المتوسطة والطويلة الأجل مجموع الاهتلاكات والمؤونات	الاستخدامات الثابتة $E_S$ التثبيات المادية والمعنوية والمالية الأصول ذات الطبيعة المستقرة
موارد الاستغلال $R_{ex}$ مستحقات المورد وملحقاته	استخدامات الاستغلال $E_{ex}$ المخزونات حقوق العملاء وملحقاتها
موارد خارج الاستغلال $R_{hex}$ موارد أخرى	استخدامات خارج الاستغلال $E_{hex}$ حقوق أخرى
موارد الخزينة $R_t$ الاعتمادات البنكية الجارية (قروض الخزينة)	استخدامات الخزينة $E_t$ المتاحات
مجموع الموارد	مجموع الاستخدامات

3. التحليل المالي للميزانية الوظيفية

1.3 بواسطة مؤشرات التوازن المالي

لدراسة التوازن المالي يجب الاعتماد على ثلاث مؤشرات رئيسية تتمثل في:<sup>(2)</sup>

أ. رأس المال العامل الصافي الإجمالي  $FR_{ng}$

$FR_{ng}$  يتمثل في رأس المال العامل الصافي الإجمالي ويساوي الفرق بين الموارد الدائمة والاستخدامات الثابتة.

$$FR_{ng} = RD - E_S$$

رأس المال العامل = الموارد الدائمة - الاستخدامات الثابتة

1 - إلياس بن ساسي، التسيير المالي "الإدارة المالية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2006، ص 80، 81.

2 - المرجع نفسه، ص 82.

## الفصل الأول.....مدخل إلى التحليل المالي واتخاذ القرارات المالية

- ويعرف على أنه ذلك الجزء من الموارد المالية الدائمة المخصص لتمويل الأصول المتداولة (استخدامات الاستغلال)، ويعرف على أنه ذلك الفائض المالي الناتج عن تمويل الاحتياجات المالية الدائمة باستخدام الموارد المالية الدائمة.
- يعتبر رأس المال العامل مؤشر عام عن التوازن المالي طويل المدى وذلك حسب حالاته التي نذكرها كالاتي:

➤ رأس المال العامل الصافي الإجمالي موجب  $FR_{ng} > 0$

ويشير ذلك إلى أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل، حيث تمكنت المؤسسة حسب هذا المؤشر من تمويل احتياجاتها طويلة المدى باستخدام مواردها طويلة المدى وحققت فائض مالي يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية.

➤ رأس المال العامل الصافي الإجمالي معدوم  $FR_{ng} = 0$

يعني ذلك أن المؤسسة في حالة التوازن الأمثل على المدى الطويل، لكن دون تحقيق فائض، حيث نجحت المؤسسة فقط في تمويل احتياجاتها طويلة المدى دون تحقيق فائض أو تحقيق عجز.

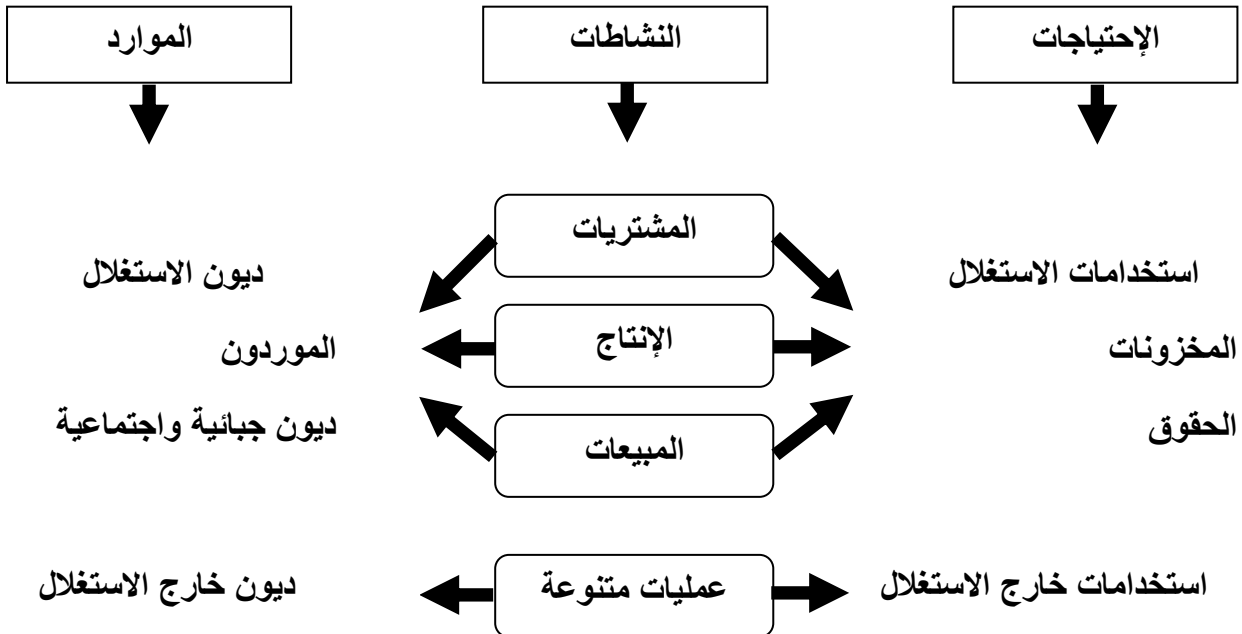
➤ رأس المال العامل الصافي الإجمالي سالب  $FR_{ng} < 0$

تشير المؤشرات إلى أن المؤسسة عن تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية الثابتة باستخدام مواردها المالية الدائمة، وحققت بذلك عجز في تمويل هذه الاحتياجات، وبالتالي فهي بحاجة إلى مصادر تمويل إضافية، أو بحاجة إلى تقليص مستوى استثماراتها إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة.(1)

ب. الاحتياج في رأس المال العامل  $BFR$

ينتج عن الأنشطة المباشرة للمؤسسة مجموعة من الاحتياجات المالية بسبب التفاعل مع مجموعة من العناصر أهمها المخزونات، حقوق العملاء، حقوق الموردين، الرسم على القيمة المضافة، الديون الاجتماعية والجبائية.

➤ يتولى الاحتياج المالي للاستغلال عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها المترتبة عن النشاط بواسطة حقوقها لدى المتعاملين ومخزوناتا وبالتالي يتوجب البحث عن مصادر أخرى لتمويل هذا العجز، وهو ما يصطلح عليه بالاحتياج في رأس المال العامل، والشكل التالي يوضح كيفية تشكل هذا الاحتياج.



الشكل رقم (02): الاحتياج في رأس المال العامل

1 - إلياس بن ساسي، المرجع سبق ذكره، ص83.

➤ تبعا للشكل أعلاه نستنتج أنه يمكننا تجزئة الاحتياج في رأس المال العامل تبعا لعلاقة العناصر المباشرة بالنشاط أو عدمها إلى:

➤ **الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال  $BFR_e$**

ينطبق عليه التعريف السابق وتتميز بانتماء جميع عناصر سواء كانت حقوق أو ديون إلى دورة الاستغلال، ويمكن حسابه من خلال الميزانية الوظيفية بإجراء الفرق بين استخدامات الاستغلال وموارد الاستغلال. (1)

$$BFR_{ex} = E_{ex} - R_{ex}$$

➤ **الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال  $BFR_{hex}$**

يعبر عن الاحتياجات المالية الناتجة عن النشاطات غير الرسمية وتلك التي تتميز بالطابع الاستثنائي، ويحسب من الميزانية الوظيفية عن طريق الفرق بين استخدامات خارج الاستغلال وموارد خارج الاستغلال:

$$BFR_{hex} = E_{hex} - R_{hex}$$

➤ **الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي  $BFR_g$**

وهو مجموع الرصيد السابقين ويعبر عن إجمالي الاحتياجات المالية المتولدة عن الأنشطة الرئيسية وغيرها ويحسب بالعلاقة التالية:

$$BFR_g = BFR_{ex} - BFR_{hex}$$

ج. **الخزينة الصافية  $Tng$**

تتشكل الخزينة الصافية الإجمالية عندما يستخدم رأس المال العامل الصافي الإجمالي في تمويل العجز في تمويل احتياجات دورة الاستغلال وغيرها، وهو ما قصدنا به الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي، وعليه فإذا تمكنت المؤسسة من تغطية هذا الاحتياج تكون الخزينة موجبة وهي حالة الفائض في التمويل وفي الحالة المعاكسة تكون الخزينة سالبة وهي حالة العجز في التمويل.

تحسب الخزينة الإجمالية الصافية انطلاقا من الميزانية بإجراء الفرق بين استخدامات الخزينة وموارد الخزينة، وانطلاقا من المعادلة للخزينة عن طريق الفرق بين رأس المال العامل الصافي الإجمالي والاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي:

$$Tng = FR_{ng} - BFR_g$$

أو

$$Tng = E_t - R_t$$

➤ **الحالات الممكنة للخزينة الصافية**

- **الحالة الأولى: الخزينة الصافية**

تعتبر هذه الحالة المثلى للخزينة، وهنا تكون المؤسسة قد حققت توازنها المالي، وذلك يتساوى كل من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل لكن لا بد من أخذ الحذر وبالتالي ضرورة جلب موارد جديدة من أجل ضمان تغطية احتياجاتها المستقبلية:

- **الحالة الثانية: الخزينة الموجبة**

في هذه الحالة تكون الموارد الدائمة أكبر من الأصول الثابتة وبالتالي يكون هناك فائض في رأس المال العامل مقارنة بالاحتياجات في رأس المال العامل، ويظهر هذا الفائض في شكل سيولة وهو ما يشكل خزينة موجبة بإمكانها تمويل جزء من الأصول المتداولة التي قد تفوق الأصول المتداولة

- **الحالة الثالثة: الخزينة السالبة**

في هذه الحالة يكون رأس المال العامل أقل من الاحتياجات في رأس المال العامل وهنا تكون المؤسسة بحاجة إلى موارد مالية لتغطية الاحتياجات المتزايدة من أجل استمرار النشاط.

2.3. **التحليل المالي بواسطة النسب المالية**

➤ يعد التحليل المالي بالنسب المالية من أهم وأقدم وسائل التحليل المستخدمة في دراسة المركز المالي والانتمائي للمنشآت والحكم على نتائج أعمالها وتقوم هذه الطريقة على أساس أن فحص أي رقم من أرقام

1 - إلياس بن ساسي، المرجع سبق ذكره، ص84.

## الفصل الأول.....مدخل إلى التحليل المالي واتخاذ القرارات المالية

القوائم المالية لا يدل في حد ذاته على شيء مهم، ولا يقدم لنا معلومات مفيدة ولكن تظهر لنا أهمية هذا الرقم إذا قورن بغيره من الأرقام أو نسب إليه.

➤ وتعتبر النسبة عن علاقة بين متغيرين أحدهما يمثل البسط والآخر المقام إذ تستخدم في تقديم دلالات على محتويات القوائم المالية والتقارير المحاسبية الأخرى وتتبع أهميتها من كونها أكثر قدرة من القيم المطلقة في التعبير عن حقيقة أوضاع المنشأة، وكما أن النسب ليست هدفا بحد ذاتها بل هي مؤشرات كمية يسترشد بها المحلل المالي عن طريق إلقاء الضوء على الجوانب المتعددة لأعمال المنشأة، (1) تتمثل أهم النسب المالية فيما يلي:

### أ. نسب السيولة

تهدف هذه النسب إلى تحليل وتقييم مركز رأس المال العامل، والتعرف على درجة تداول عناصره، والهدف الأساسي من التحليل هو الحكم على مقدرة المنشأة في مقابلة التزاماتها الجارية، ولقياس ذلك يقوم المحلل المالي بحساب جملة من النسب:

➤ **نسب التداول:** (نسبة السيولة العامة) ن ت = (الأصول المتداولة ÷ الخصوم الجارية) 100%

➤ **نسب السيولة السريعة = [(الأصول المتداولة - المخزون) % الخصوم الجارية] 100%**

➤ **نسب السيولة الجاهزة = (القيم الجاهزة ÷ الديون قصيرة الأجل) 100 %**

### ب. نسب المردودية

تعرف المردودية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح بصفة دائمة في إطار نشاطها. من بين أنواعها نذكر ما يلي:

#### ➤ المردودية المالية

في إطار اقتصاد السوق على المؤسسة تحقيق مردودية مرتفعة حتى تستطيع أن تمنح للمساهمين أرباحا كافية تمكنهم من تعويض المخاطر المحتملة التي يمكن أن يتعرضوا لها نتيجة مساهمتهم في رأس مال المؤسسة، وتحسب كما يلي:

$$م م = \text{النتيجة الصافية} \div \text{الأموال الخاصة.}$$

#### ➤ المردودية الاقتصادية

وهي مردودية تقيس الفعالية في استخدام الأصول الموضوعة تحت تصرف المؤسسة وتقاس من خلال رصيد الفائض الإجمالي للاستغلال وتسمى بالمردودية الاقتصادية الإجمالية لأنها تحقق قبل عمليات الاهتلاك والعمليات المالية وعمليات التوزيع، وتحسب كما يلي:

$$م إق = \text{النتيجة الصافية} \div \text{الأموال الاقتصادية.}$$

#### ➤ المردودية التجارية

هي المردودية التي تحققها المؤسسة من خلال مجموع مبيعاتها وتحسب كما يلي:

$$م ت = \text{نتيجة الدورة الصافية} \div \text{رقم الأعمال خارج الرسم.}$$

وتبين هذه النتيجة الربح المحقق عن كل دينار من المبيعات الصافية، وهي تساعد إدارة المؤسسة على تحديد سعر البيع الواجب للوحدة. (2).

#### ت. نسبة التوازن الهيكلي

تقوم المؤسسة بتحليل الكتل المالية الموجودة في الميزانية وقياس مدى مساهمة الأموال بأنواعها في التمويل ومن أهم هذه النسب ما يلي:

1. **نسبة التمويل الدائم:** تعتبر هذه النسبة صياغة أخرى لرأس المال، وهي تشير إلى مدى تغطية الأصول الثابتة بالأموال الدائمة وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = \text{الأموال الدائمة} / \text{الأصول الثابتة}$$

2. **نسبة التمويل الذاتي:** تعتبر هذه النسبة عن مدى تغطية المؤسسة لأصولها الخاصة، وبالتالي تساعد في تحديد حجم القروض طويلة الأجل لتوفير الحد الأدنى من رأس المال العامل كهامش أمان وتحسب بالعلاقة التالية:

1 - إلياس بن ساسي، المرجع سبق ذكره، ص85.

2 - كمال غالم - الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي ودورها في ترشيد القرارات المالية - شهادة دكتوراه - جامعة زيان عاشور الجلفة - سنة 2021، ص61 - 62.

نسبة التمويل الذاتي = الأموال الخاصة / الأصول الثابتة

3. نسبة الاستقلالية المالية: تعبر عن مدى استقلالية المؤسسة ماليا ومدى اعتمادها على أموالها الخاصة وتحسب بالعلاقة التالية:<sup>(1)</sup>

نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / مجموع الديون

ثانيا: جدول حسابات النتائج

### 1. تعريف جدول حسابات النتائج

جدول حسابات النتائج هو كشف محاسبي يستخدم في التحليل المالي كتمم للميزانية المحاسبية، الغرض منه تحليل نتيجة السنة فإن كانت الميزانية تعطي وضعية المؤسسة في لحظة صعبة عادة مع دورة معينة فإن جدول حسابات النتائج يحلل أنشطة المؤسسة للحكم على نجاح أو فشل القرارات المالية المتخذة من طرف المؤسسة للوصول إلى القرارات التقويمية، ويبين الجدول مصادرها واستخداماتها، من أين أتت وأين صرفت خلال الدورة، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، فجدول حسابات النتائج يترجم نشاط المؤسسة خلال دورة معينة، هذا النشاط ينتج ويستهلك رؤوس الأموال، فالإنتاج (النتائج بالتسمية المحاسبية) تطرح منه استهلاكاته (أعباءه) وفي الأخير نتحصل على نتيجة الدورة التي قد تكون ربحا أو خسارة.

### 2. العناصر المكونة لجدول حسابات النتائج

#### أ. حسب الطبيعة

#### ➤ إنتاج السنة المالية

وتشمل ما يلي:

- ح/70 المبيعات من البضائع والمنتجات المصنعة والخدمات المقدمة والمنتجات الملحقة وهو حساب يتفرع على حسابات فرعية؛
- ح/72 الإنتاج المخزن أو المنتقص من المخزون، أي أن هذا الحساب يكون موجبا أو سالبا وذلك حسب التغير في المخزون بالزيادة أو النقصان؛
- ح/73 الإنتاج المثبت للأصول العينية والمعنوية؛
- ح/74 إعانات الاستغلال.

#### ➤ استهلاك السنة المالية

وتشمل ما يلي:

- ح/60 المشتريات المستهلكة حيث عوض هذا الحساب كل من ح/60 بضاعة مستهلكة وح/61 مواد ولوازم مستهلكة في المخطط المحاسبي الوطني.
  - ح/61 الخدمات الخارجية أي الخدمات المستلمة من الغير.
  - ح/62 الاستهلاكات الخارجية الأخرى.
- ومما سبق فإن:

إجمالي فائض الاستغلال في النظام المحاسبي المالي الجديد يختلف عن نتيجة الاستغلال في المخطط الوطني المحاسبي القديم نظرا لكونه لم يطرح المصاريف المالية ولم يضيف الإيرادات المالية ولم يطرح مخصصات الاهتلاك والمؤونات حيث وحد النظام المحاسبي المالي الوطني الجديد مستويين جديدين هما النتيجة العملية والنتيجة المالية.

1- عمير عبد القادر – علالي محمد، دور التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة. سنة 2016-2017 صفحة 27 – 28.

الجدول رقم (04): جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة

N - 1	N	ملاحظة	البيان
			رقم الأعمال تغير مخزونات المنتجات المصنعة والمنتجات قيد الصنع الإنتاج المثبت إعانات الاستغلال
			(1) إنتاج السنة المالية المشتريات المستهلكة الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى
			(2) استهلاك السنة المالية (3) القيمة المضافة للاستغلال (2-1) أعباء المستخدمين
			(4) الفائض الإجمالي عن الاستغلال المنتجات العملية الأخرى الأعباء العملية الأخرى المخصصات للاهتلاكات والمؤونات استئناف عن خسائر القيمة والمؤونات
			(5) النتيجة العملية المنتجات المالية الأعباء المالية
			(6) النتيجة المالية (7) النتيجة العادية قبل الضرائب (5+6) الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية الضرائب المؤجلة حول النتائج العادية مجموع منتجات الأنشطة العادية مجموع أعباء الأنشطة العادية
			(8) النتيجة العادية العناصر غير العادية - المنتجات العناصر غير العادية - الأعباء
			(9) النتيجة غير العادية (10) النتيجة الصافية للسنة المالية

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 19 لـ 25 مارس 2009، ص30.

ثالثا: جدول تدفقات الخزينة

يتضمن جدول تدفقات الخزينة التغيرات التي تحدث في عناصر الميزانية وحسابات النتائج. ويتم عرض جدول تدفقات للخزينة بهدف تمكين المؤسسة من تقييم قدرتها على التحكم في الخزينة وما يعادلها أثناء الدورة المحاسبية ويتضمن ما يلي:

➤ الأنشطة التشغيلية أو وظيفة الاستغلال

تتضمن الأعباء والنواتج والنشاطات الأخرى التي ليست لها علاقة بنشاط التمويل والاستثمار.

➤ الأنشطة الاستثمارية أو وظيفة الاستثمار

تتضمن المبالغ المدفوعة لاقتناء استثمارات طويلة الأجل وكذلك التحصيل الناتجة عن التنازل عن الاستثمارات.

➤ الأنشطة التمويلية أو وظيفة التمويل

تشمل الأنشطة التي لها علاقة بحركة القروض ورأس المال سواء بالنقصان أو بالزيادة ومكافآت رأس المال المدفوعة وحركة التسبيقات ذات الطبيعة المالية.

## الفصل الأول.....مدخل إلى التحليل المالي واتخاذ القرارات المالية

يمكن تقديم وعرض جدول تدفقات الخزينة إما بالطريقة المباشرة أو الطريقة غير المباشرة.<sup>(1)</sup>  
**الجدول رقم (05): الشكل النموذجي لجدول تدفقات الخزينة – الطريقة المباشرة**

السنة المالية N-1	السنة المالية N	ملاحظة	البيان
			تدفقات الخزينة من النشاطات التشغيلية: أموال
			التحصيل من الزبائن
			المبلغ المسدد إلى الموردين – المستخدمين
			فوائد ومصاريف مالية أخرى مدفوعة
			ضرائب مدفوعة على النتيجة
			تدفقات الخزينة قبل العناصر الاستثنائية
			تدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر الاستثنائية
			<b>تدفقات الخزينة الصافية للنشاطات التشغيلية (أ)</b>
			تدفقات الخزينة من النشاطات الاستثمارية
			المدفوعات الخاصة باقتناء القيم الثابتة
			التحصيل الخاص بالتنازل عن القيم الثابتة
			المدفوعات الخاصة باقتناء القيم المالية
			فوائد محصلة من التوظيفات المالية
			حصص وأقساط مقبوضة من النتائج
			<b>تدفقات الخزينة الصافية للنشاطات الاستثمارية (ب)</b>
			تدفقات الخزينة الصافية للنشاطات التمويلية
			التحصيل الناتج عن إصدار الأسهم
			حصص وتوزيعات أخرى
			تحصيل قروض
			تسديد الديون وقروض أخرى
			<b>تدفقات الخزينة الصافية للنشاطات التمويلية (ج)</b>
			مؤشر تغير أسعار الصرف في السيولة
			تغير الخزينة خلال السنة المالية
			الخزينة وشبه الخزينة في بداية الدورة
			الخزينة وشبه الخزينة في نهاية الدورة
			<b>تغير الخزينة خلال السنة المالية</b>
			<b>المقاربة مع النتيجة المحاسبية</b>

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 19 لـ 25 مارس 2009، ص 35.

1 - شعيب شنوف، مرجع سبق ذكره، ص 166.

## الفصل الأول.....مدخل إلى التحليل المالي واتخاذ القرارات المالية

الجدول رقم (06): الشكل النموذجي لجدول تدفقات الخزينة – الطريقة غير المباشرة

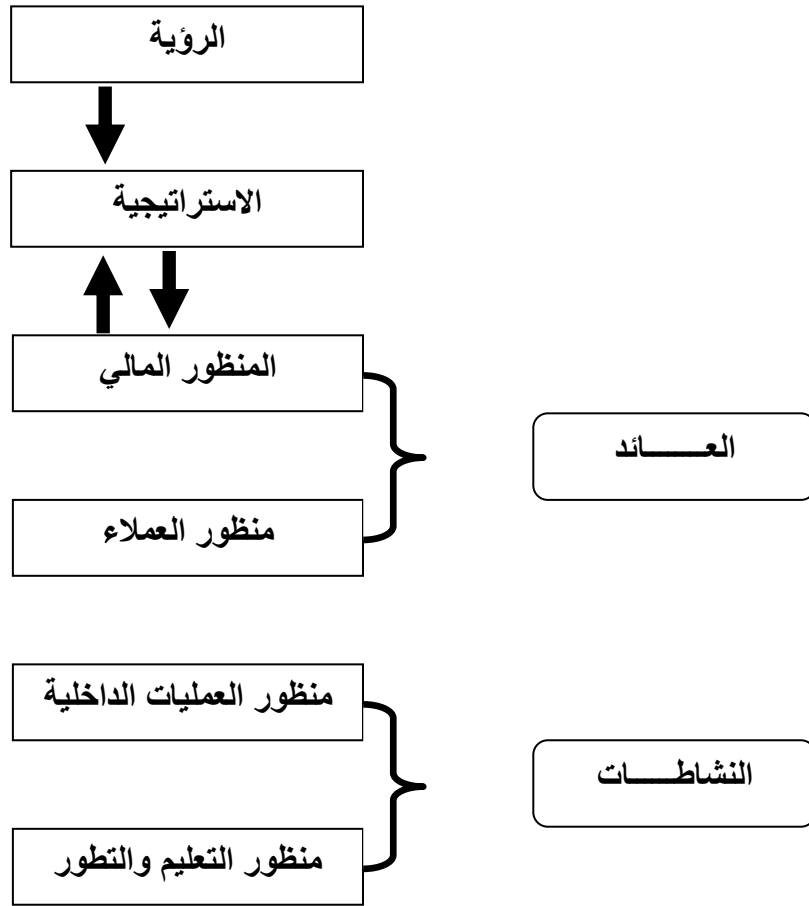
السنة المالية N-1	السنة المالية N	ملاحظة	البيان
			<b>تدفقات الخزينة من النشاطات التشغيلية</b> النتيجة الصافية خلال الدورة المحاسبية تعديلات وتصحيحات حول: - اهتلاكات ومؤونات - التغير في الضرائب المؤجلة - التغير في المخزون - التغير في حسابات الزبائن وحقوق أخرى - التغير في حسابات المورد وديون أخرى - زائد/ناقص قيمة التنازل، ضريبة صافية
			<b>تدفقات الخزينة من النشاطات التشغيلية 1</b> تدفقات الخزينة من النشاطات الاستثمارية: - المدفوعات الخاصة باقتناء القيم الثابتة - التحصيل الخاص بالتنازل/القيم الثابتة
			<b>تدفقات الخزينة من النشاطات الاستثمارية 2</b> تدفقات الخزينة من النشاطات التمويلية: - حصص مدفوعة للمساهمين - زيادة أو ارتفاع رأس المال - إصدار قروض - تسديد قروض
			<b>تدفقات الخزينة من النشاطات التمويلية</b> تغير الخزينة خلال السنة المالية الخزينة وشبه الخزينة في بداية الدورة الخزينة وشبه الخزينة في نهاية الدورة مؤشر تغير أسعار صرف العملات تغير الخزينة خلال السنة المالية
	3 + 2 + 1		

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 19 لـ 25 مارس 2009، ص 36.

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث في ترشيد القرارات المالية  
المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن منهجية رقابية استراتيجية تستخدم إطاراً متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ الاستراتيجية في جميع إدارات المؤسسة، كما يهدف هذا المدخل إلى إدخال بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أوضاع المؤسسة والارتقاء بها وتحقيق أداء عالٍ المستوى في الجانب المالي وغير المالي، والجانب الداخلي والخارجي ومنه يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:

- هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها، واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات المترابطة.
- كما يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم.(1)



الشكل رقم (03) مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

- من خلال الشكل نجد أن بطاقة الأداء المتوازن تعكس لما الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة من خلال المنظورات الأربعة، حيث أن المنظور المالي ومنظور العملاء مرتبط بالعائد، أما منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والتطور مرتبط بالنشاط.
- ومن هذا الشكل نجد أن بطاقة الأداء المتوازن نظام متكامل بالنسبة للمؤسسة.(2)

1 - كامل أحمد أبو الماضي، كتاب بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين، سنة 2018، ص 165، 166.

2 - ياسمينة بالفتني، دور بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، سنة 2021، ص 30.

### المطلب الثاني: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتبع أهمية بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات من خلال النقاط التالية:

- توجه بطاقة الأداء المتوازن الشركات والمؤسسات إلى التركيز إلى تحقيق الرسالة بعد أن كان الاهتمام منصبا إلى البعد المالي فقط.
- تحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الاستراتيجية المحددة.
- يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جميع المستويات الإدارية، مما يعطي فرصة التعلم الاستراتيجي، وتحديد أولويات كل مستوى إداري، مما يوفر أداة اتصال توضح الأهداف الاستراتيجية لجميع العاملين في المؤسسة.
- الربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل.
- توفر بطاقة الأداء المتوازن طريقة منظمة تربط رؤية المؤسسة المستقبلية بمواردها المادية والبشرية لتحقيق استثمار أمثل لتلك الموارد.
- توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات كافية لمتخذ القرار، وتقلل من مشكلة المعلومات الزائدة عن الحاجة، والتي قد تؤدي إلى إرباك متخذ القرار.
- تتبع بطاقة الأداء المتوازن العديد من الاحتياجات الإدارية، حيث يشمل التقرير الواحد العديد من الإجراءات التي قد يظن البعض أنها متباعدة، مثل تلبية احتياجات الزبائن، تخفيض من الوفاء، وتخفيض الزمن اللازم لإدخال منتجات وخدمات جديدة.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن

تبدأ عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في المؤسسة، حيث تترجم بطاء الأداء المتوازن الاستراتيجية إلى أفعال ومقاييس وأهداف ملموسة تمثل توازن بين مختلف الجوانب الموزعة عليها.

ومن أجل إعداد بطاقة الأداء المتوازن يجب اتباع مجموعة من الخطوات كالآتي:

#### 1. صياغة الرؤية الاستراتيجية

يجب على المؤسسة أن تحدد أولا رؤيتها ورسالتها، لأن الرؤية هي ترجمة لطموح المؤسسة والتي من خلالها تعبر عن أحلامها ومشاريعها المستقبلية، ويتمثل الغرض الأساسي في هذه المرحلة في تحديد أساس توصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة، وإلى تعريف واضح للوضع الحالي للمؤسسة، ويتم أداء هذا العمل من خلال إجراء مقابلات مع رجال الإدارة العليا لتحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها.

#### 2. تحديد الاستراتيجية العامة

تحدد الإدارة العليا استراتيجية المؤسسة في ضوء دورة حياتها وحيات منتجاتها، ومستوى المنافسة وإمكانيتها ومواردها في الداخل، فإذا كانت المؤسسة جديدة وفي مرحلة النمة وتعرض لمنافسة شديدة فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل رضا العملاء، الأداء البيئي، التجديد في مجال التكنولوجيا لتدعيم مركزها التنافسي، أما إذا كانت المؤسسة في مرحلة النضج ومنتجاتها مستقرة سوقيا ولديها موقف تنافسي مناسب فإن الإدارة العليا تحدد استراتيجياتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي والمساهمين، التحسين المستمر في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات والأساليب الإدارية لتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من ناحية، زيادة العائد والقيمة للمساهمين من ناحية أخرى.<sup>(2)</sup>

#### 3. تحديد عوامل النجاح الحاكمة

هي تلك الشروط الأساسية التي تسمح بتحقيق الأهداف ومساعدة المؤسسة على مواجهة البيئة المتغيرة، وتكون عادة على شكل كفاءات متميزة غير قابلة للتقليد وتعطي مزايا تنافسية للمؤسسة. يتم في هذه المرحلة تحليل الاستراتيجيات العامة وترجمتها في شكل أهداف استراتيجية لمحركات الأداء من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجيات من جهة وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الاستراتيجيات من جهة أخرى. وهذا ما سنوضحه في الجدول التالي:

1 - المرجع سبق ذكره، ص 177، 178.

2 - ياسمينة بالفتني، مرجع سبق ذكره، ص 41-42.

الجدول رقم (07): الأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء الأربعة

الأهداف الاستراتيجية	محرك الأداء
- تنمية وتحسين العائد - تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية - زيادة الاستثمار واستغلال الأصول	الجانب المالي (وجهة نظر المساهمين)
- رضا العملاء - الحصة السوقية - العملاء الجدد	جانب السوق (وجهة نظر العملاء)
- التطور الفني في الإنتاج - البحث والتطور في مجال المنتجات	جانب التطور والابتكار (النمو والتعلم)
- تطور الأداء - تطور الأداء الاجتماعي	جانب الأداء المجتمعي والبيئي (المجتمع والبيئة)

يمثل هذا الجدول تحليل الاستراتيجيات وترجمتها إلى أهداف التي تحققها المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

**4. تحديد مقاييس الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء**

تختص هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء الأربعة المذكورة في الجدول أعلاه، ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية فإنه يجب اشتقاقها من الهدف الاستراتيجي، ويكون معبرا عن تحقيقاته التطورية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة.

**5. تحديد وتطور خطة العمل**

هنا يتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل التي يجب أن تشمل الأفراد المسؤولين وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، كما يجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني تفاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة.

**6. تحديد الأفعال التنفيذية**

هنا يتم الانتقال بالخطة إلى الواقع وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات، ويقوم فريق من المؤسسات على تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن ويتم تعريف العاملين في كافة أقسام المؤسسة ببطاقة الأداء المتوازن، وخلال هذه الخطوة يتم وضع وتنفيذ نموذج BSC.

**7. المتابعة والتقييم**

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمتابعة تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن من خلال إعداد دليل معلوماتي عن بطاقة الأداء بصورة ربع سنوية أو شهرية، وعرضه على الإدارة العليا للمراجعة مع مديري الوحدات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة بطاقة الأداء المتوازن سنويا كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي ورسم الأهداف.

**المطلب الرابع: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن**

نظام بطاقة الأداء المتوازن يترجم رؤية المؤسسة إلى أربعة أبعاد هي: العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو والمنظور المالي.

**1. البعد المالي**

يعكس البعد المالي متطلبات مالكي المؤسسات وذوي المصالح، ويركز على تغطية الربحية من خلال مجموعة من الأهداف المالية ومؤشرات لقياس الأداء، فهو يعتبر المحطة النهائية لنتائج أعمال وحدات عمل المنظمة المختلفة، ويتم الإجابة عن السؤال الآتي: حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المالية، كيف يمكن لها أن تظهر أمام مساهميها؟

والإجابة عن التساؤل: هي برنامج الإيرادات للمؤسسة، برنامج الإنتاجية من خلال كفاءة استخدام موارد المؤسسة وخفض التكاليف.

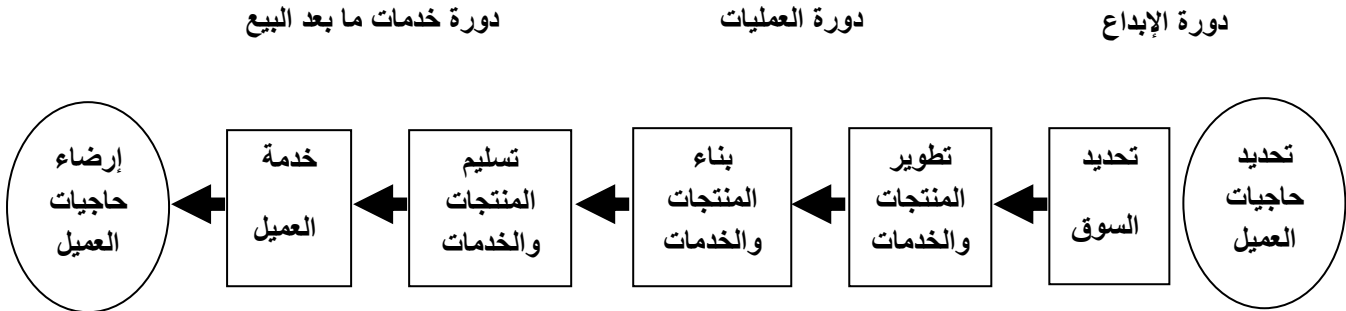
## 2. بعد العملاء

هي قدرة المؤسسة على إبقاء متطلبات وحاجات العملاء بتقديم سلع وخدمات ذات قيمة وجودة عالية تنال رضاهم وتلبي حاجاتهم ورغباتهم، ويركز هذا المحور على جميع الأنشطة والإجراءات التي تلبي حاجات العملاء، وتبدو هنا أهمية سرعة الاستجابة لطلبات العملاء وتلبيتها. فهدف الاحتفاظ بالعملاء ورضاهم لا يتحقق إلا إذا تمت تلبية احتياجات العميل، كما أن ربحية العميل يجب أن تكون هدفا ضمن منظومة استراتيجية المؤسسة ويقاس هذا المحور بمؤشرات خاصة تسمح بقيام الخدمات المقدمة للزبون المستهدف والتي تتابع الخدمات التي تقوم بها المؤسسة تجاه زبائنها لكسب مستوى عال من الرضا لديهم كالخدمات المتعلقة بالمنتج والخدمة، إضافة إلى مؤشرات أخرى حول نوعية العلاقات بين الزبائن (سرعة الاستجابة للعملاء) وشهرة الماركة، ومن أهم المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها لقياس محور العملاء:

- الجهة السوقية؛
- مقدار الزيادة في المبيعات للعميل الحالي؛
- عدد العملاء المحدد.<sup>(1)</sup>

## 3. بعد العمليات الداخلية

دراسة وتحليل العمليات التي تولى الأشكال المناسبة للقيمة بالنسبة للعملاء وتقود كذلك إلى الوفاء بتوقعات حملة الأسهم وهذه مهمة الموضوعات الاستراتيجية التي يدرسها منظور العمليات الداخلية، ومن ثم ينبغي التعرف على عمليات المنشأة على المستوى العام، ويفيد نموذج "بورنرز" المسمى سلسلة القيمة في القيام بذلك، حيث يتضمن النموذج وصفا لكل عمليات المؤسسة بدءا بتحليل احتياجات العملاء وانتهاء بتقديم المنتج، ويتم بعد ذلك تحليل العمليات بدرجة أكبر من التفضيل، وذلك بهدف استبعاد كل العمليات التي لا تخلق قيمة للعميل بصورة مباشرة أو غير مباشرة.



الشكل رقم (04): مجموعة العمليات المتكاملة لنموذج سلسلة تحقيق القيمة

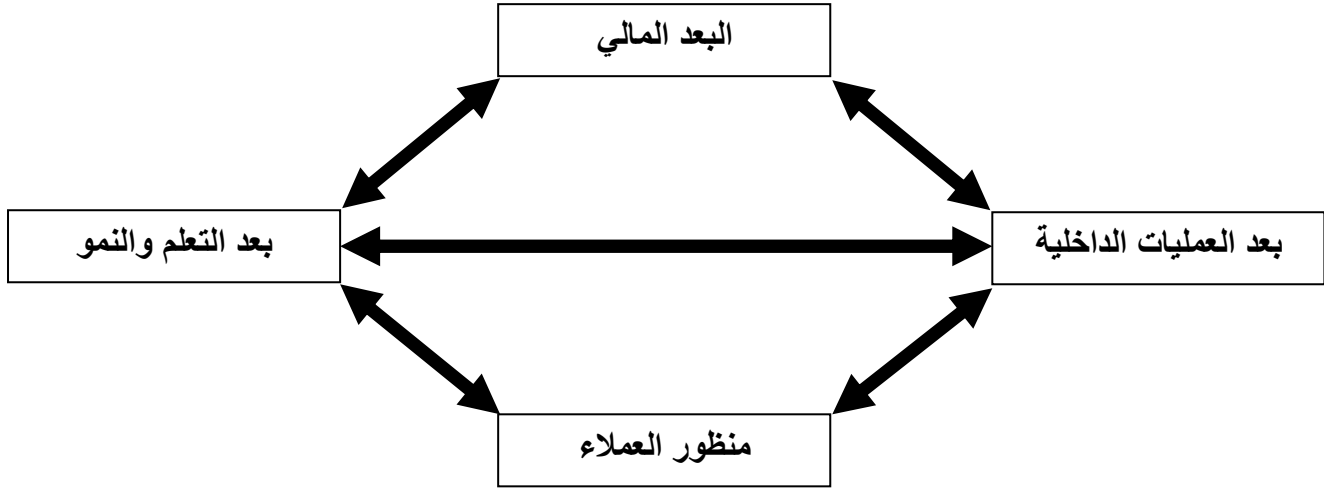
- يوضح الشكل سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للمؤسسة، التي من خلالها تقدم قيمة للعملاء، حيث يتبين لنا أن سلسلة القيمة لبعث العمليات الداخلية تنطلق من دورة الإبداع، أين تقوم المؤسسة بالإحاطة بالسوق لمعرفة الحاجيات والمتطلبات الجديدة للزبائن، ومن ثم خلق وتطوير منتجات وخدمات تتناسب مع رغباتهم وحاجياتهم، ثم تنتقل إلى دورة العمليات أين يتم إنتاج السلع المحددة وتسليمها للعملاء لنصل في الأخير إلى دورة الخدمات المقدمة بعد البيع التي تتضمن وضع برامج تدريبية للزبائن.

## 4. بعد التعلم والنمو

يركز هذا البعد على القدرات والمهارات الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المؤسسات باستمرار على تنمية قدرتها لتحقيق قيمة العملاء والمنافسين، ولسد الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية والقدرات والمهارات المطلوبة من أجل بلوغ أهداف المؤسسة وذلك في ثلاثة مجالات رئيسية هي:

- قدرات العاملين؛
- قدرات أنظمة المعلومات؛
- الإجراءات التنظيمية والمتمثلة في التحفيز والتمكين والاندماج.

1 - بالعربي رفيقة - هداجي عبد الجليل، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، شهادة ماستر، جامعة أحمد دراية أدرار، سنة 2016، ص 29.



الشكل رقم (05): ترابط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

### المبحث الثالث: القرارات المالية

#### تمهيد

إن عملية اتخاذ القرار تكتسب أهمية كبيرة في العصر الحديث وأصبحت المحرك الرئيسي لنشاطات المؤسسة، وذلك لحسن سير المؤسسة، ومن ثم نجاحها في تحقيق أهدافها الاقتصادية أصبح مرهون إلى حد كبير بعملية اتخاذ القرار.

وللقرارات أنواع كثيرة ومختلفة قمنا باختيار القرارات المالية لأهميتها بالنسبة لدراستنا، حيث تنقسم هذه القرارات إلى قرارات الاستثمار، التمويل، وقرارات توزيع الأرباح، ومنه سنتطرق إلى توضيح ما يلي:

➤ **القرار:** يعرف كما يلي: "هو أفضل بديل لحل المشكلة أو هو الحل ويفترض ذلك القدرة على الحل وتوليد بدائل مختلفة، وأيضا القدرة على التمييز بين البدائل المتاحة في موقف معين".

➤ **أما اتخاذ القرار:** يعرف كما يلي: "هي أنشطة يتم اتباعها لتحديد المشكلة وبدائل الحل وتقييم البدائل واختيار البديل المناسب لحل المشكل وأهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار هو اتخاذ البديل المناسب".

#### المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرارات المالية

##### أولاً: مفهوم القرارات المالية

أعطيت عدة تعاريف للقرارات المالية من قبل الباحثين في مجال الإدارة المالية وسنذكر البعض منها لتتوصل في الأخير إلى تعريف شامل لها.

عرفت القرارات المالية نظريا من حيث الشكل والمضمون، فمن حيث الشكل تعبر عن طبيعة الأمر والتوجيه بين مستويات التسلسل الإداري، أما من حيث المضمون فنعتبر عن اتخاذ موقف في مواجهة موضوع معين ذو صبغة مالية، أي متعلقة بالجانب المالي للمؤسسة.(1)

كما عرفت القرارات المالية على أنها اختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية والذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة حيث يقوم المحلل المالي (المدير المالي) بتحليل القوائم والتقارير المالية والبحث عن المعلومات المحاسبية والمالية وتحليلها وتعديلها لتساعد في اتخاذ القرارات المالية.(2)

كما عرفت على أنها كل قرار يوازن بين الحصول على أموال وامتلاك أصول (طبيعية - مالية) وتهدف إلى تمويل الاستثمارات مع تحقيق أعلى ربح وبالتالي تغطية قيمة المؤسسة.(3)

وكذلك عرف James و Marlyn القرارات المالية على أنها تلك القرارات التي تهدف إلى تخصيص الموارد المالية الضرورية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وذلك ضمن القيود المالية التي تفرضها الوضعية المالية والإمكانات المالية المتوفرة لدى المؤسسة.(4)

➤ من خلال التعارف السابقة نستخلص: أن القرارات المالية عبارة عن اختيار البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة عن كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة.

#### ثانياً: خصائص اتخاذ القرارات المالية

تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:(5)

- أن بعض القرارات المالية مصيرية بالنسبة للمؤسسة إذ أن نجاحها أو فشلها متوقف على تلك القرارات.
- إن نتائج القرارات المالية لا تتسم بالسرعة، بل تستغرق وقتاً طويلاً مما يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخطأ إذا كانت القرارات خاطئة.

1 - د. زرزار العياشي - د. غياذ كريمة، دور نظام المعلومات المحاسبية في جودة البيانات والقرارات المالية، عمان، الأردن، البوابة الشمالية الجامعية الأردنية، الطبعة الأولى، سنة 2021، ص 101-102.

2 - عبد الغفار حنفي - أساسيات التمويل والإدارة المالية - الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، سنة 2002، ص 207.

3 - أحمد بوساق، أثر الهيكل لا المالي على القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في الإدارة المالية للمؤسسات، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم لعموم التسيير، السنة 2016/2015، ص 75.

4 - فلاح تايه النعيمي - محمد صالح سليمان - القيم الأخلاقية وعلاقتها في اتخاذ القرارات المالية في القطاع السياحي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 107 - الجامعة المستنصرية - العراق - سنة 2016، ص 366.

5 - د. زرزار العياشي - د. غياذ كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 113.

### ثالثاً: أنواع القرارات المالية

#### 1. قرار الاستثمار

يعد الاستثمار من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة فهو يبين مكانتها وقدرتها على التوظيف الأمثل لرؤوس الأموال بهدف زيادة قيمتها وتعظيم ثروتها.

#### ➤ مفهوم قرار الاستثمار

- يعرف على أنه القرار الذي يقوم على صرف الإنفاق الفوري من أجل الاستفادة من ربح على عدة فترات متتالية، وبالتالي هو قرار متعلق باستخدام مبلغ حالي في عملية ما ينتظر من ورائها أرباحاً مستقبلية.<sup>(1)</sup>

- تعتبر قرارات الاستثمار من أهم وأخطر القرارات المالية التي تتخذها المنظمة وتتنحصر في اختيار نوع الموجودات التي يجب أن تستخدم من قبل إدارة الشركة لتحقيق عوائد مستقبلية، ويمكن تصنيفها إلى مجموعتين أساسيتين تتمثلان في:

**المجموعة الأولى:** هي قرارات الاستثمار قصيرة الأجل التي تتعلق بالاستثمار في الأصول المتداولة وذلك عن طريق تخصيص وتوظيف الأموال المتاحة لرأس المال العامل في الإدارة النقدية والاستثمارات المالية قصيرة الأجل وإدارة حسابات القبض وإدارة المخزون.

**المجموعة الثانية:** تتمثل في قرارات الاستثمار طويلة الأجل والتي تتعلق بالاستثمار في الأصول الثابتة والتي يطلق عليها قرارات الاستثمار الرأسمالي والتي تتم عن طريق تخصيص وتوظيف الأموال المتاحة بالمنظمة في الاستخدامات الثابتة لرأس المال الدائم بأنواعها المختلفة سواء كانت مادية أو مالية أو معنوية.<sup>(2)</sup>

- إلى جانب القرارات الاستثمارية الاستراتيجية: تهتم هذه المجموعة من القرارات بالتخطيط الاستراتيجي للمنشأة والمتمثل في الاتساع والنمو والثبات في السيطرة على الأسواق المحلية أو التفكير في الأسواق العالمية.<sup>(3)</sup>

#### 2. قرار التمويل

#### ➤ مفهوم قرار التمويل

هو القرار الذي يبحث في الكيفية التي تحصل بها الشركة على الأموال الضرورية للاستثمار، فهل يجب عليها إصدار أسهم جديدة أو اللجوء للاستدانة.<sup>(4)</sup>

هي تلك القرارات المتعلقة بتحديد وصياغة الهيكل التمويلي لشركة الأعمال والتي من خلالها تصل لاختيار هيكل التمويل الأمثل إلى تعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم.<sup>(5)</sup>

إن اهتمام المدير المالي قبل اتخاذ القرار التمويلي وبعده هو التأكد من أن الأموال المطلوبة ممكنة<sup>(6)</sup>

- توفيرها في الوقت المناسب

- توفيرها خلال فترات زمنية مناسبة

- توفيرها بأقل تكلفة ممكنة

- استثمارها في المجالات الأكثر فائدة

- تعتبر الإدارة المالية جملة من المتغيرات ضرورية وأساسية في اتخاذ القرار التمويلي وهي:

➤ هيكل التمويل المطلوب

➤ المرونة

➤ الكلفة

➤ الزمن

1 - معلم ياسمين، تحليل التدفقات النقدية وأثرها على القرارات المالية - مذكرة ماستر - جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة - سنة 2019-2020، ص32.

2 - د. زرزار العياشي - د. غياد كريمة، مرجع سبق ذكره، ص118.

3 - بخوش سلمى - التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية - مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة ومالية، سنة 2018/2019، ص18.

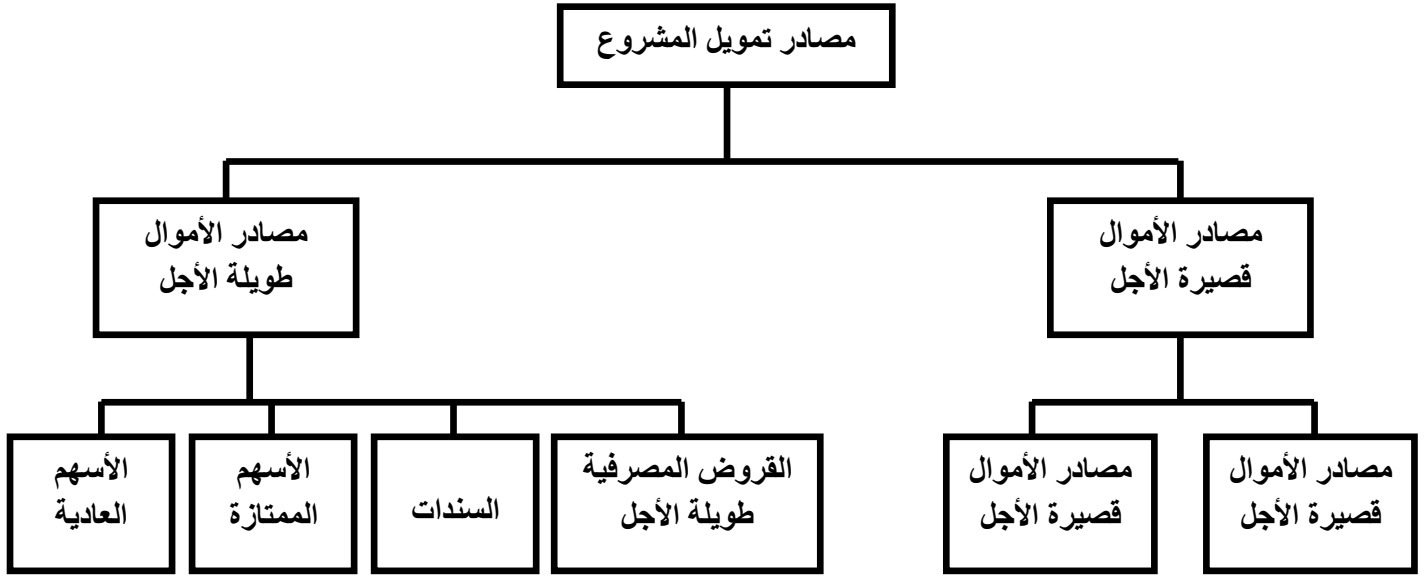
4 - حامدي نوح - القوائم المالية ودورها في اتخاذ القرارات المالية - مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية تخصص تدقيق محاسبي - بسكرة - سنة 2011/2012، ص45.

5 - حمزة محمد الزبيدي - الإدارة المالية المتقدمة - دار الوراق للنشر والتوزيع - عمان، الأردن، 2004، ص48.

6 - د. زرزار العياشي - د. غياد كريمة، مرجع سبق ذكره، ص120.

## الفصل الأول.....مدخل إلى التحليل المالي واتخاذ القرارات المالية

حيث تشكل هذه المحددات الأبعاد الرئيسية لاتخاذ القرار المالي ويمكن تقسيم مصادر التمويل إلى نوعين مصادر تمويل قصيرة الأجل ومصادر تمويل طويلة الأجل، والشكل التالي يبين لنا هذه الأنواع: (1)



الشكل رقم (06): يمثل مصادر التمويل

➤ **مصادر التمويل طويلة الأجل** التي تكون مدتها أكثر من سنة وتستخدم في الاستثمارات طويلة الأجل أو تلبية الاحتياجات الدائمة لبعض الأصول المتداولة وتقسم إلى قسمين:

- **مصادر التمويل الخارجي** المتمثلة في أموال الملكية والأموال المقترضة ويتم الحصول عليها من خارج المشروع.
- أموال الملكية: وهي:
  - الأسهم العادية والأسهم الممتازة
  - الأموال المقترضة: ويمكن الحصول عليها بواسطة:
  - السندات أو القروض المصرفية طويلة الأجل. (2)

➤ **مصادر التمويل الداخلي** وهي تلك المصادر التي يمكن الحصول عليها داخل المؤسسة والمتمثلة في الاهتلاكات والمؤنات والاحتياطيات.

➤ **مصادر التمويل قصيرة الأجل** تتمثل في كل الالتزامات التي تتحقق على المنظمة خلال عام أو أقل وتستخدم لتمويل الاستثمارات الجارية قصيرة الأجل وتلجأ إليه معظم المنظمات لتدبير الأموال اللازمة لتمويل الجزء الأكبر من أصولها المتداولة كالتقديرات وحسابات القبض والمخزون السلعي، ويمكن إجمالها بنوعين أساسيين:

➤ **الائتمان التجاري** عبارة عن تمويل قصير الأجل يمنحه المورد إلى المشتري عند شراء بضاعة بقصد إعادة البيع أو استخدامها كمادة أولية لإنتاج بضاعة مصنعة، ويحتاج المشتري إلى هذا النوع من التمويل في حالة عدم كفاية رأس المال العامل.

➤ **الائتمان المصرفي** تحتاج المشاريع عادة خلال دورتها الاستثمارية التشغيلية إلى التمويل قصير الأجل خلال فترة زمنية محددة لتغطية الاحتياجات خلال هذه الدورة أو التوسع في نشاط المشروع، وعادة يشترط المصرف أن يتم تسديد قيمة القرض في فترة أقل من سنة.

1 - دريد كامل آل شبيب - مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة - دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2006، ص199.

2 - د. زرزار العياشي - د. غياد كريمة، مرجع سبق ذكره، ص121، 122.

### 3. قرارات توزيع الأرباح

#### ➤ تعريف قرارات توزيع الأرباح

تتضمن مجموعة قرارات هذا النشاط كافة الأمور التي تحدد النسبة المئوية للأرباح النقدية التي على المساهمين من حملة الأسهم العادية، وزمن توزيع هذه الأرباح. (1)

حيث تقوم سياسة توزيع الأرباح على أساس اتخاذ قرار بالمفاضلة بين بديلين أحدهما توزيع الأرباح والآخر احتجاز هذه الأرباح بغية إعادة استثمارها مرة ثانية داخل المؤسسة وتوزيع الأرباح على المساهمين وذلك إما في شكل نقدي أو على شكل أسهم، وتتمثل هذه السياسات فيما يلي: (2)

#### - سياسة فائض التوزيعات

تقوم على أساس أن المستثمر يفضل قيام المؤسسة باحتجاز الأرباح بدلا من إجراء التوزيعات، إذا كان العائد الذي تحققه المؤسسة بإعادة استثماره للأموال عند مستويات خطر مماثلة.

#### - التوزيعات الثابتة

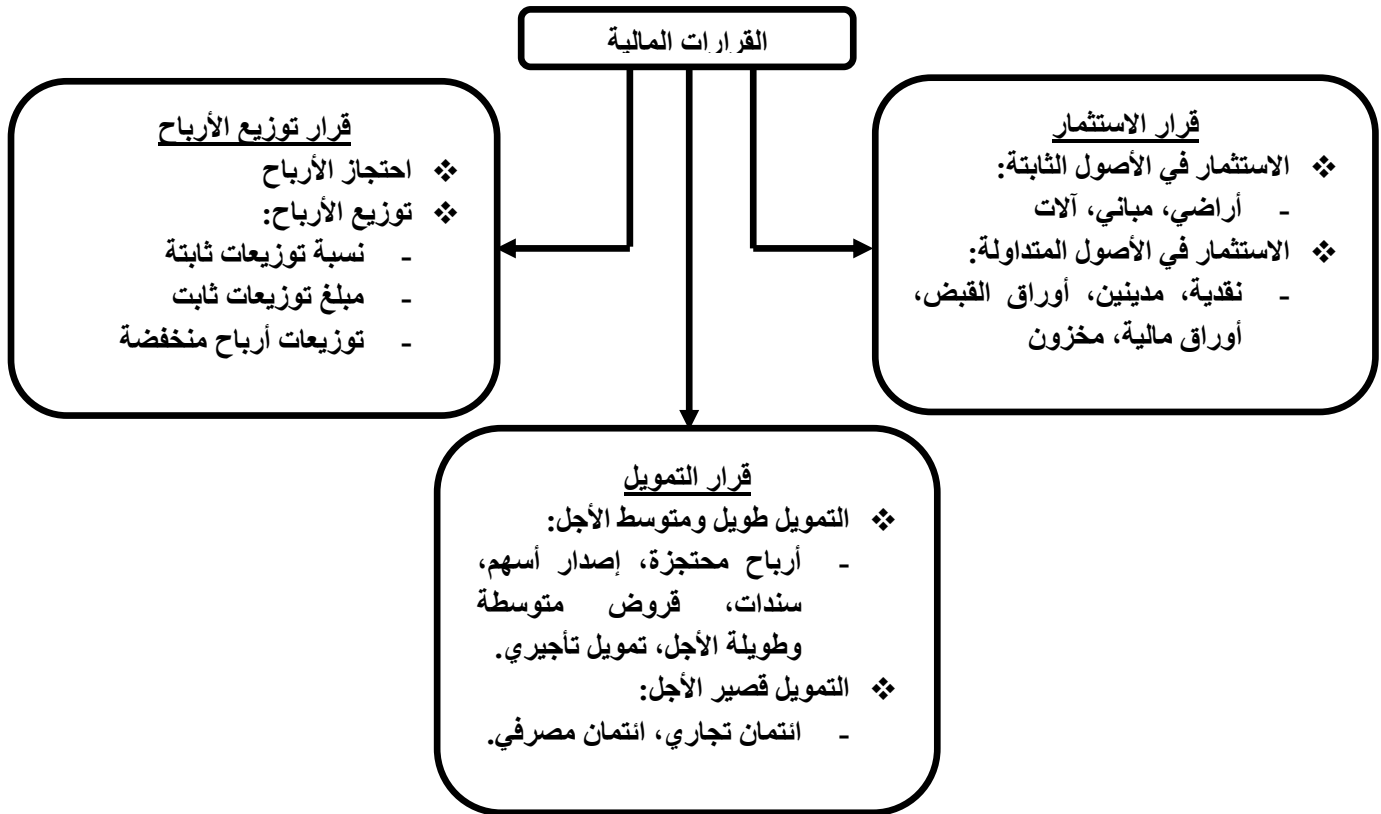
والتي تنطوي على توزيع نسبة ثابتة من الأرباح، وتقوم الإدارة بزيادة النسبة إلا إذا كانت لها رؤية واضحة عن مستقبل أرباح المؤسسة.

#### - سياسة الحد الأدنى زائد الفائض

والتي تنطوي على قيام المؤسسة بإجراء حد أدنى من التوزيعات ثابت وفي الفترات التي ترتفع فيها أرباح المؤسسة تقوم بإجراء توزيعات إضافية.

#### - خطة إعادة استثمار التوزيعات

نتيجة هذه الخطة قيام المؤسسة بطريقة مباشرة باستخدام التوزيعات في شراء أسهم إضافية لبعض المؤسسات، وتتلائم هذه السياسة مع المستثمرين الذين لا يرغبون في الحصول على دخول حالية.



الشكل رقم (07): أنواع القرارات المالية

المصدر: من إعداد الطالبتين

1 - حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص50.

2 - محمد صلاح الحناوي - جلال إبراهيم العيد - "الإدارة المالية (مدخل القيمة واتخاذ القرارات)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2006، ص397.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية القرارات المالية

1. أهداف القرارات المالية

تهدف القرارات المالية بصفة عامة إلى تعظيم القيمة والحالية للملاك في المشروع (مشروع فردي، شركات الأشخاص، شركات الأموال) أي تعظيم القيمة البيعية والقيمة التقريبية لصافي الثروة ويتعين عدم الخلط بين القيمة والقيمة التقريبية لها بقدر ضئيل من الأهمية، فالحصول على القروض القصيرة والطويلة الأجل تؤثر بطريقة غير مباشرة على القيمة الحالية لصافي الثروة كما تظهر بقائمة المركز المالي الخاصة بالمشروع، ولا تتأثر بالقيم السوقية لحق الملكية، وبذلك يسعى المدير المالي لاتخاذ القرارات التي تهدف في النهاية إلى تعظيم ثروة الملاك.

2. أهمية القرارات المالية

يتميز القرار المالي مهما كان شكله وأيا كان متخذه بأن له تأثيرات على مختلف جوانب المؤسسة وعليه فإن أي قرار يتخذ داخل المؤسسة لا بد من إجراء دراسة مالية سابقة لعملية اتخاذه وذلك من أجل الإحاطة بكل الظروف والنتائج المحتمل وقوعها بعد تنفيذ القرار. (1)

المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرارات المالية

تمر عملية اتخاذ القرارات المالية بعدة مراحل وكل مرحلة تحتاج إلى إجراءات معينة للوصول إلى القرار السليم، وقد اختلف المفكرون من حيث تسلسل مراحلها وكذلك عدد الخطوات المتبعة كل حسب وجهة نظره، وقمنا نحن باختيار وجهة نظرنا التالية بحيث تتكون من 06 مراحل لاتخاذ القرار والمتمثلة في:

➤ تحديد المشكلة

ضرورة تحديد الموضوع أو المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها وقد تتمثل المشكلة في كيفية تعظيم الأرباح أو تحديد المشاريع المرغوب الاستثمار فيها...إلخ. (2)

➤ تحديد مختلف البدائل الممكنة

بعد تحديد المشكلة يتم تحديد البدائل المتاحة وفقا لنوع القرار المتخذ، فإن كان قرار الاستثمار يتم تحديد مختلف المشاريع التي توافق الطلب، وإن كان قرار التمويل يتم تحديد مصادر التمويل الممكنة، أما إذا كان قرار توزيع أرباح ف يتم فيه اتخاذ قرار التوزيع من عدمه. (3)

➤ جمع البيانات والمعلومات

يتم جمع مختلف المعلومات من حيث الكمية والنوعية والوقت المناسب والقيام بتحليلها تحليلا دقيقا لخروج بمؤشرات ومعلومات تساعد على اتخاذ القرار المناسب.

➤ تقييم البدائل

يتم في هذه المرحلة تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل حل بديل وهذه الخطوة بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل. (4)

➤ اختيار البديل المناسب

تتم في هذه المرحلة عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير المالي وأهم هذه المعايير:

- التكلفة والعائد بحيث يتم اختيار البديل الذي يحقق أعلى عائد وأقل تكلفة؛

- تحقيق البديل للأهداف المحددة من طرف المؤسسة؛

- درجة السرعة المطلوبة فب الحل البديل، والموعد المراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة. (5)

➤ تنفيذ القرار ومتابعته

يتم تنفيذ القرارات من قبل أشخاص آخرين، وهنا يأتي دور وظيفة التنظيم والإعداد وتحديد المهام والمسؤوليات لتنفيذ القرار ومتابعته لمعرفة أي انحرافات أو ليقوموا بتقويمها. (6)

1 - د. زرزار العياشي - د. غياد كريمة، مرجع سبق ذكره، ص115.

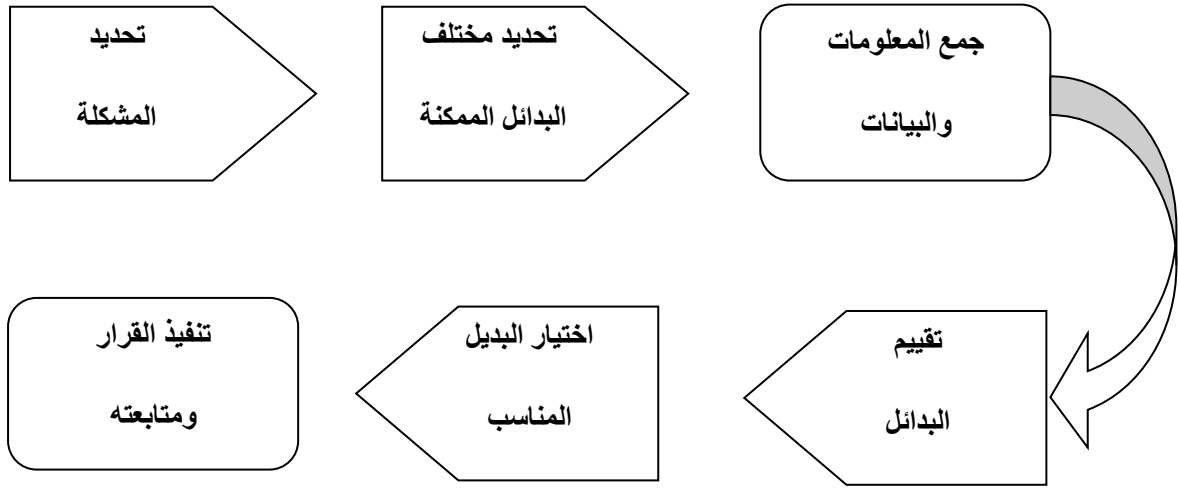
2 - خليل عواد أبو حشيش، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2005، ص19.

3 - أحمد بوساق، مرجع سبق ذكره، ص17.

4 - محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية (الاستثمار والتمويل - التحليل المالي والأسواق المالية الدولية)، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص38.

5 - زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص157.

6 - علي حسن علي، نظرية القرارات الإدارية (مدخل نظري وكمي)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص23.



الشكل رقم (08): مراحل عملية اتخاذ القرارات المالية  
المصدر: من إعداد الطالبتين

#### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات المالية

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار المالي سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ومن أهمها:

##### ➤ تأثير البيئة الخارجية

- تتمثل في الضغوطات القائمة من المحيط الخارجي للمؤسسة وهي:
- الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة في المجتمع؛
- المنافسة الموجودة في السوق وتكتلات النقابات والمستهلكين والموردين؛
- التشريعات والقواعد الحكومية والسياسة العامة للدولة؛
- التطورات التكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.

##### ➤ تأثير البيئة الداخلية

- يتأثر القرار المالي بالبيئة الداخلية من حيث:
- حجم المؤسسة والموارد المالية المتاحة؛
- الهيكل التنظيمي، طرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة العلاقات السائدة؛
- توافر مستلزمات التنفيذ المالية والمعنوية والفنية.

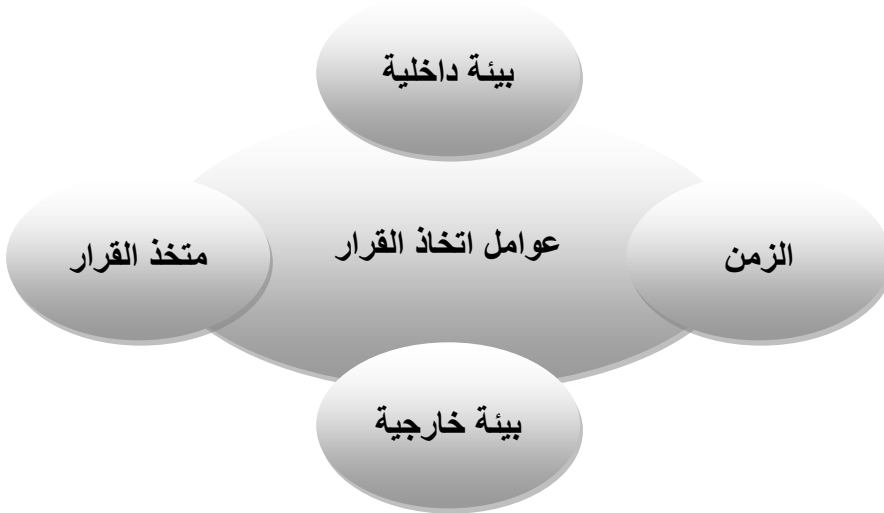
##### ➤ تأثير متخذ القرار

تتصل عملية اتخاذ القرار المالي بشكل وثيق بالصفات النفسية للفرد وطبيعة شخصيته، وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الاجتماعية أو الاقتصادية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار وهي (المجازفة، الحذر، التسرع، التهور)، كذلك إن مستوى ذكاء متخذ القرار وخبرته ومهارته وما يملك من ميول وانفعالات تؤثر تأثيراً مباشراً في عملية اتخاذ القرار.<sup>(1)</sup>

##### ➤ تأثير عنصر الزمن

يشكل عنصر الزمن ضغطاً كبيراً على متخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لاتخاذ القرار كلما كانت البدائل أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر، وكلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار كلما تطلب ذلك منه الإسراع في البحث في القرار مما يقلل من البدائل المتاحة أمامه.<sup>(2)</sup>

1 - محمد فاتح المغربي (2018)، التمويل والاستثمار في الإسلام، الطبعة الأولى، الأكاديمية للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، ص 65-66.  
2 - كاسر نصر منصور (2006)، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 38.



الشكل رقم (09) العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار المالي

المصدر: من إعداد الطالبتين

### المبحث الرابع: الدراسات السابقة والقيمة المضافة

سننطلق في هذا المبحث إلى عرض الأدبيات التطبيقية للدراسات السابقة والقيمة المضافة للمبحث، حول موضوع "دراسة الطرق الحديثة في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية" وذلك من خلال ثلاث مطالب، حيث تتضمن كل من الدراسات العربية والأجنبية والقيمة المضافة التي تتميز بها دراستنا.

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1. دراسة "ياسمينة بالفتني": تحت عنوان "دور بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأدوات المستخدمة في قياس وتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، وذلك لما توفره هذه الأخيرة من معلومات ذات أهمية كبيرة لمسيري المؤسسات والتي من خلالها يتم اتخاذ القرارات الصحيحة المبنية على أساليب إدارية حديثة من أجل تصحيح وتدارك النقائص الموجودة.<sup>(1)</sup>

2. دراسة "الحواتمة زيد محمد مسلم": بعنوان "إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات وترشيدها"، حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن من قبل المؤسسات، وأهمية التعامل معها كأداة إدارية مالية وغير مالية شاملة، نعمل على تقليل التكاليف وزيادة الربحية وترشيد القرارات.

- ضرورة قيام المؤسسات الاقتصادية في إعداد برامج تدريبية التي تعمل على زيادة فهم وإدراك العاملين بكافة المستويات لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن واستقطاب الخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على الاستخدام، بحيث يزيد ذلك من مرونة هذه المؤسسات في اتخاذ وترشيد قراراتها

- العمل على متابعة ومراقبة خطوات تطبيق واستخدام بطاقة الأداء المتوازن، لمعرفة درجة فعاليتها وقدرتها في تحقيق الأهداف المرجوة.<sup>(2)</sup>

3. دراسة "مويحي إلياس، كردودي سهام": والتي كانت بعنوان "دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التحليل المالي في ترشيد القرارات باعتباره أحد الركائز لبقاء المؤسسة واستمرارها، حيث تستخدم مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية كأحد أدوات التحليل المالي في المؤسسة لاتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بمصادر التمويل وتغطية ديونها واحتياجاتها واتخاذ قرارات الاستثمار، كما يعتمد التحليل المالي أيضا على القوائم المالية النهائية حيث لا يمكن اتخاذ القرارات المناسبة إلا بعد الانتهاء من إنجازها.<sup>(3)</sup>

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الفرنسية

1. دراسة "Laadj Djahid et Gana Slimane": تحت عنوان "Le rôle de l'analyse financière dans la prise de décision"

هدفت هذه الدراسة إلى أن عملية التحليل المالي هي أداة إدارية بامتياز تكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة بهدف اتخاذ القرارات اللازمة من المرجح أن تساعد المؤسسة من الخروج منها وتجنبها في المستقبل، حيث قام الباحث باستخدام مؤشرات التوازن المالي والنسب كأدوات التحليل المالي من أجل تحليل الوضعية المالية للمؤسسة ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لاتخاذ القرارات الصائبة.<sup>(4)</sup>

2. دراسة "Lalmas Mouloud et Lahdjel Mohamed Amine": بعنوان "L'impact de l'analyse sur la prise des décisions au sein d'une entreprise"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى أن التحليل المالي يقوم على رؤية فنية بحتة تعتمد على تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بقراءة الوثائق المحاسبية والمالية، ويوفر جميع المعلومات اللازمة لتحسين ربحية المؤسسة مع الحفاظ على توازنها المالي على المدى الطويل والقصير ولاتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبل المؤسسة، وتتطلب عملية التحليل الدقة والموضوعية ولكن قبل كل شيء قدرة كبيرة على هيكلة وتفسير البيانات الرقمية التي يمكن أن تساعد في

1 - ياسمينة بالفتني، مرجع سبق ذكره.

2 - الحواتمة زيد محمد مسلم، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات وترشيدها، 2015، دار المنظومة، ص388.

3 - مويحي إلياس، كردودي سهام، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص194.

4 - Laadj Djahid et Gana Slimane, Le rôle de l'analyse financière dans la prise de décision, Diplôme Master, université Abderrahmane Mira Bedjaia, p104.

صياغة استراتيجية واتخاذ قرارات فعالة، ومن أجل القيام بهذه الدراسة قام الباحث باستخدام أدوات التحليل المالي لأنها أكثر أهمية وذات صلة وتوفر المعلومات اللازمة.<sup>(1)</sup>

3. دراسة "Zahir Ahmed": بعنوان " L'influence des composantes du tableau de bord prospectif

"sur la performance organisationnelle de PME Marocaines

هدفت هذه الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن من خلال مكوناتها الأربعة يمكن أن تشكل أداة قياس بامتياز في الشركات الصغيرة والمتوسطة في تحسين أدائها التنظيمي وتحسين المهارات البشرية.<sup>(2)</sup>

**المطلب الثالث: القيمة المضافة**

أما دراستنا فتعتمد على الدراسات أعلاه لغرض تدعيم موضوعنا وإبراز مدى أهميته، فمن خلال الدراسات السابقة نجد أن الدراسة الأولى التي تتميز بطابع اقتصادي في سرد أدوات التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن وذلك لدورها الفعال في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة واتخاذ القرارات المالية اللازمة في الوقت المناسب ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لأن هذه الأدوات تستعمل كوسيلة تنبؤيه لتمويل أي مشروع. وهناك بعض الدراسات استعملوا طريقة الاستبيان لتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS الذي يهدف إلى تحليل ربحية وسيولة المؤسسة وفي دراستنا قمنا بتحليل الميزانية المالية بواسطة مؤشرات التوازن المالي وعن طريق النسب المالية وكذلك إعداد بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات المالية لمؤسسة "بوليماد سوناطراك سكيكدة" في ثلاث (03) سنوات (2019 - 2020 - 2021) وذلك لمعرفة مسارها الاقتصادي وذلك لاتخاذ قراراتها المالية المناسبة واختيار البدائل الأمثل لحل مشاكل المؤسسة.

1 - Lalmas Mouloud et Lahdjel Mohamed Amine, L'impact de l'analyse sur la prise des décisions au sein d'une entreprise, cas de NAFTAL, Diplôme Master, Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou, p117.

2 - Zahir Ahmed, L'influence des composantes du tableau de bord prospectif sur la performance organisationnelle de PME Marocaines, 2021, www.revue chercheur.com, p117.

### خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه خلال هذا الفصل استنتجنا أن التحليل المالي له دور مهم من خلال أدواته في المؤسسة المتمثلة في مجموعة من المؤشرات والنسب المالية بالاعتماد على الميزانيات الوظيفية وجدول حسابات النتائج وجدول تدفقات الخزينة إلى جانب بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث من خلال أبعادها الأربعة المتمثلة في: البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية وبعده التعلم والنمو، وذلك للوصول إلى معرفة الوضعية المالية التي بدورها تتطلب دراسة معمقة نظرا لأهميتها.

# الفصل الثاني

الدراسة الميدانية للوضع

المالية لمؤسسة CP2K

## تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والمتعلقة بدراسة الطرق الحديثة في ترشيد القرارات المالية المتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أسلوب حديث يساعد المؤسسة في تنفيذ استراتيجياتها في ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها والتحليل المالي كأسلوب تقليدي، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري عن طريق عرض وتحليل القوائم المالية وتقديم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن من أجل التطبيق الميداني في المؤسسة الاقتصادية مركب بوليماد سكيكدة (CP2K).

قمنا بتقسيم الفصل الى ثلاث مباحث تحت عنوان الدراسة الميدانية للوضع المالية لمؤسسة CP2K حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى تعريف المؤسسة أهم جوانبها وكذلك هيكلها التنظيمي، في حيث المبحث الثاني نتطرق من خلاله إلى العرض وتحليل القوائم المالية للمؤسسة، أما المبحث الثالث والأخير سوف نتطرق من خلاله إلى تحليل الوضع باستخدام بطاقة الأداء المتوازن عن طريق اقتراح نموذج لبطاقة المؤسسة CP2K باستخدام مؤشراتها المالية.

المبحث الأول: بطاقة فنية لمؤسسة CP2K  
المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة CP2K

تمهيد

من خلال هذا المبحث سنقوم بتقديم المؤسسة مكان التربص، بالتعرض أولا إلى الإطار القانوني للمؤسسة من خلال التعريف بمؤسسة سوناطراك، ثم إعطاء نبذة تاريخية عن مركب البتروكيميا 2 سكيكدة، ثم ننتقل إلى عرض الهياكل التنظيمية للمؤسسة.

1. تعريف مؤسسة سوناطراك

الشركة الوطنية للبحث والإنتاج وتحويل وتسويق المحروقات "سوناطراك"، وهي شركة ذات أسهم الكائن مقرها الاجتماعي بـ "جنان الملك حيدرة - الجزائر"، ذات رأس مال اجتماعي مقدر بـ 1000 مليون دينار جزائري، تنتشر فروعها عبر القطر الجزائري، ومن بينها ولاية سكيكدة التي تضم المنطقة الصناعية، أين يتواجد مركب "البتروكيميا 2" مكان التربص.

2. نبذة تاريخية عن مركب البتروكيميا 2 سكيكدة

نظرا لحاجة السوق الجزائري لـ "البوليثلان" ذي الكثافة العالية POLYTELENE HAUTE DENSITE، وهي مادة أولية لصناعة وتحويل الأغشية، ففي ظل عدم قدرة المؤسسة الوطنية للصناعة البتروكيميائية على تغطية السوق الوطنية بمادة "البوليثلان" ذي الكثافة المنخفضة المستعملة في نفس المجال ومع ارتفاع تكاليفها في الخارج، تم إنشاء المؤسسة المتوسطة للكثافات لإنتاج مادة PEHD في 15 ديسمبر 1990، وهي شركة اقتصادية مختلطة بين الجزائر وإسبانيا، تمثلت المساهمة الجزائرية في المؤسسة للصناعة البتروكيميائية بـ 66.66% من إجمالي رأس مال الشركة المقدر آنذاك 1.723.410.000 دج إلى جانب المشاركة الإسبانية من شركة "REPSOL" بـ 33.33%.

وبتاريخ 01 جانفي 2010، تم إدماج شركة "POLYMED بوليماد" ضمن الشركة الوطنية للصناعات البتروكيميائية التي تم دمجها بدورها بالشركة الوطنية للبحث والإنتاج والنقل وتحويل وتسويق المحروقات "SONATRACH سوناطراك" وبموجب عملية الدمج أصبح مركب "البتروكيميا 2 سكيكدة CP2K" غير مستقل إداريا وليس له ذمة مالية وإنما فرع منتج فقط، وتتكون تركيبته 378 عامل دائم حاليا.

3. الموقع الجغرافي للمركب

تم إنجاز مركب سكيكدة 2 وسط المنطقة الصناعية التي تقع على بعد 06 كم شرق مدينة سكيكدة، يحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط، ومن الغرب مدينة سكيكدة والشرق حي العربي بن مهدي، ومن الجنوب بلدية حمادي كرومة.

أما المركب فتتلخص حدوده داخل المنطقة الصناعية في:

- قوة التدخل الاحتياطي LA FIR شرقا
- البحر الأبيض المتوسط شمالا
- فرع البتروكيميا CP1K غربا
- جنوبا مركب تكرير البترول La Raffinerie
- تتربع على مساحة 16600 م<sup>2</sup>، وارتفاع لا يتعدى 6 أمتار على سطح البحر.

4. موضوع نشاط المركب

يرتكز نشاط "Polymed" المدعوة "CP2K" حاليا في استغلال المركب لإنتاج مادة PEHD بكثافة عالية وضغط منخفض يقدر بـ 50 كغ/3سم بقدر إنتاجية 130.000 طن/سنويا، وتسويقها على الداخلي والخارجي، هذه المادة هي أساس صناعة تحويل وإنتاج المواد البلاستيكية في مجالات الزراعة، الأغلفة، التعليل والصناعة.

المطلب الثاني: دور وأهمية المركب في التنمية

1. دور المركب في التنمية

- إنعاش وتنمية الاقتصاد الوطني.
- العمل على سد حاجيات السوق الجزائرية في ظل تزايد الطلب عليها.
- استعمال غاز ETHYLAN المنتج من طرف فرع البتروكيميا.
- توفير مناصب الشغل لعدد كبير من الإطارات الفنية والتقنية.
- العمل على توفير العملية الصعبة من خلال التوجه نحو السوق الخارجية.

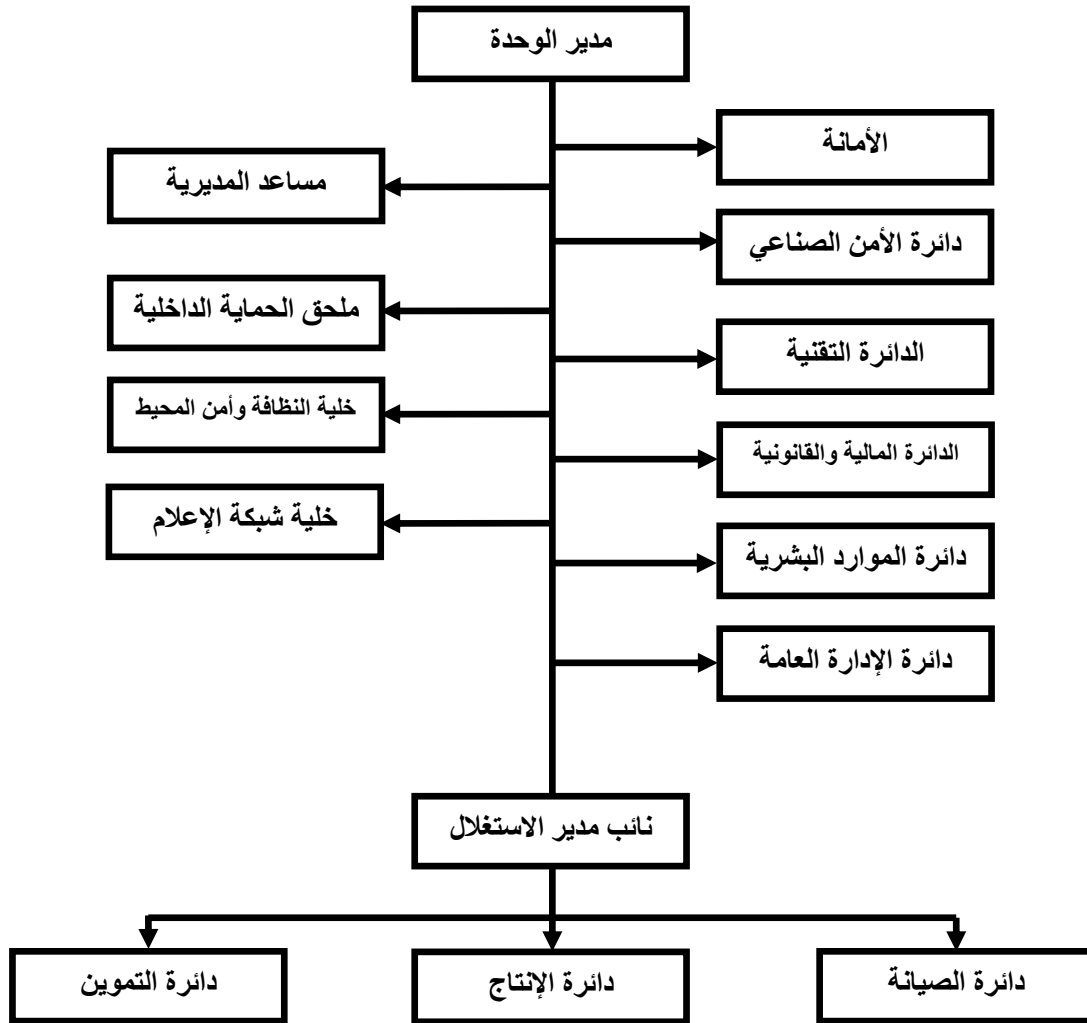
2. إمكانيات ومؤهلات المركب

يزخر المركب بإمكانيات فنية معتبرة في موقعه الاستراتيجي الخارجي، أي ميناء سكيكدة هذا من جهة، واكتسابه لترسانة من الموارد البشرية المؤهلة والخبيرة في مجال التسيير والاستغلال وكذلك السوق الداخلية تنعدم فيها أدنى شروط المنافسة، فالمركب هو المنتج الوحيد لمادة PEHD محليا وارتفاع تكاليف استيرادها من السوق العالمية. استغلال هذه الإمكانيات يؤهل المركب للبروز في سماء الصناعة الوطنية والدولية وتحقيق النتائج المرجوة، ويؤهل الصناعة الجزائرية إلى احتلال مكانة محترمة وسط الدول الأجنبية.

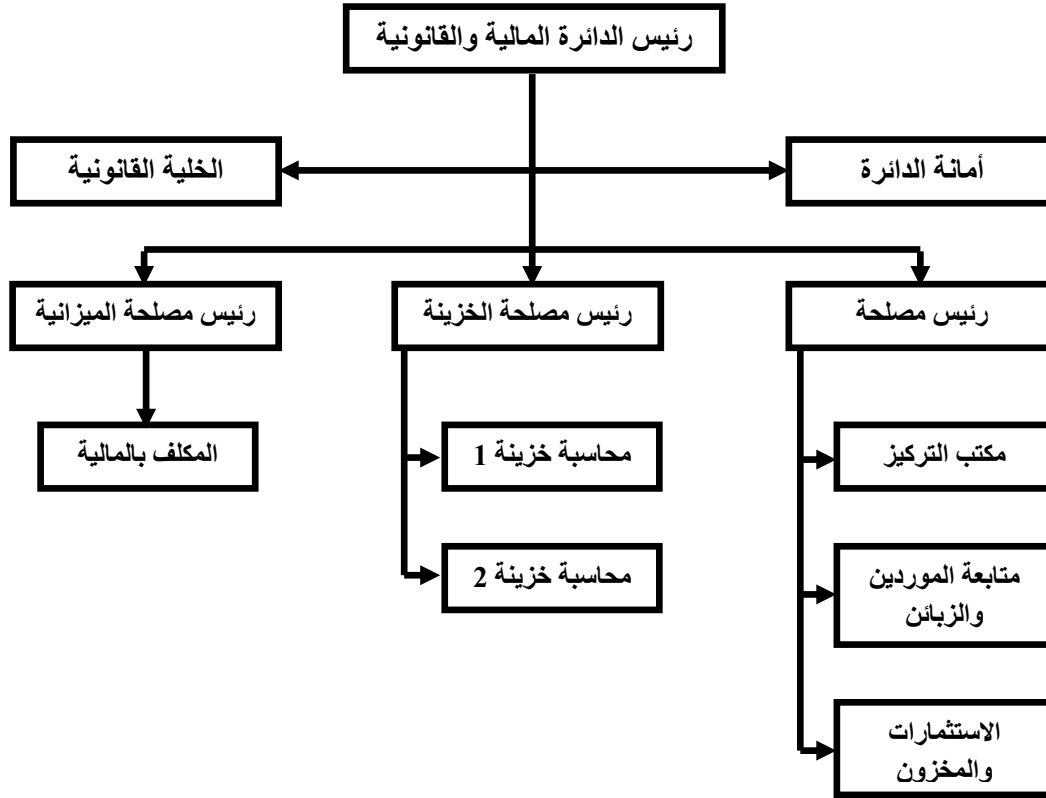
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

1. الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة والدائرة المالية والقانونية

2. شرح الهيكل التنظيمي للدائرة المالية والقانونية



الشكل رقم (10): الهيكل العام للمؤسسة



الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي للدائرة المالية والقانونية

### 1.2. رئيس الدائرة المالية والقانونية

يعمل على الإشراف والسهر على إتمام وإنجاز المهام التالية:

- تسيير ديون الشركة
- الوقوف على حسن سير عمليات إبرام صفقات الديون
- الإشراف على السير الحسن لعمل المصالح التابعة لدائرته
- إعداد مخطط التمويل لكل شهر ثلاثي، سداسي، سنوي
- تقديم تقارير حول ديون وخزينة الشركة للمديرية العامة
- إعداد سياسة التمويل المناسبة بناء على المعطيات المتاحة
- تزويد مصلحة معلومات التسيير بالمعلومات اللازمة.

### 2.2. أمانة الدائرة

وهي تقوم بالمهام التالية:

- تستقبل البريد من داخل المؤسسة أي من مختلف رؤساء الدوائر والمصالح، ومن خارجها أي العملاء
- تقوم بتدوين البريد في سجلات مرفوق برقم وتاريخ استلامه
- الاحتفاظ بنسخة من كل ملف مع وضع الأختام ورقم الملف وتاريخ استلامه قبل تسليمه للمدير
- تسليم الملفات إلى رئيس الدائرة وهو بدوره يقوم بمعالجتها وتوجيهها للمصالح المعنية
- تقوم بكتابة الرسائل والفاكسات واستقبالها
- التدوين في جدول المواعيد
- متابعة الأرشيف
- تتعامل مع جميع سكرتيرات الدوائر الأخرى
- تقوم بعملية التنسيق بين المصالح.

### 3.2. الخلية القانونية

تقوم هذه الخلية بعدة مهام منها مهام استشارية ومنها مهام تأمينية

#### ➤ المهام التأمينية

- التأمين على العقارات والمنقولات
- متابعة عقود التأمينات

➤ المهام الاستشارية

- الاختصاص في حل المنازعات العمالية ومع شركة أخرى
- لها دور استشاري في إبرام الصفقات
- اتخاذ الاحتياطات اللازمة سلفاً من خلال إبرام عقود مع الموردين كالضمانات
- حماية حقوق المؤسسة من خلال تطبيق النصوص القانونية والتشريعية
- متابعة مخطط الصفقات

4.2. مصلحة المحاسبة العامة

يرأسها رئيس وتتضمن المهام الرئيسية لهذه المصلحة في:

- المساهمة في إعداد السياسة المحاسبية
- إعداد الميزانية المحاسبية للشركة بمساهمة مسؤولي المهام المحاسبية الأخرى
- متابعة حسابات الشركة من خلال استخدام نظام إعلام آلي C.G.F.R.A
- الإشراف على الأقسام المكونة للمصلحة

➤ قسم تركيز المحاسبة العامة

- متابعة مصاريف الأموريات باستعمال سند نقطة المصروف
- تحليل الحسابات
- فتح سند الخزينة لسندات التسجيل التي تمت معالجتها
- الاهتمام بتسجيل عمليات المحاسبة المختلفة في سند العمليات المختلفة وحجزه في الحاسوب
- مسك ومحاسبة قطع الحضور الخاصة بمجالس الإدارة
- إعداد الميزانية السنوية ولو احقها

➤ معالجة الاستثمارات

- فتح سند الاستثمار لكل استثمار جديد مكتسب مع جعل لكل استثمار رمز خاص
- جمع كل سندات الاستثمار في سجل خاص
- تسجيل كل الاستثمارات في سجل الاستثمارات المعتمد من المحكمة والمتابع من طرف المحاسب المعتمد
- إعداد المقارنة بين نتائج الجرد والسجلات الممسوكة.
- تقديم تقرير نتائج الجرد للمديرية العامة.

➤ معالجة الموردين والزبائن

- مسك الفواتير وفتح سند تسجيل كل مورد
- حجز ديون العملاء، الموردين على الحساب
- مراقبة الطلبات والصفقات
- تقديم المعلومات اللازمة لمصلحة معلومات التسيير
- إرسال سندات التسيير إلى مصلحة الخزينة

➤ متابعة المخزونات

- مسك أمر الخروج المباشر، أمر الاستلام ومراقبتها
- حجز هذه الأوامر على الحاسوب ثم حفظها في سجل خاص
- ملء سند العمليات المختلفة بناء على الأوامر المستلمة
- بناء على حجز الأوامر يتم إعداد وضعية الاستهلاك الخاصة بكل شهر
- متابعة دخول وخروج المخزون.

5.2. مصلحة الخزينة

وهي المصلحة التي تهتم بتحديد السيولة المتوفرة لدى المؤسسة لمواجهة الاحتياجات عن طريق تحديد التدفقات، وتتفرع هذه المصلحة إلى فرعين محاسبة خزينة 01، ومحاسبة خزينة 02 وتتلخص مهامها فيما يلي:

- متابعة ديون الاستغلال والاستثمار
- متابعة إيصالات الطلبات والعقود وتسويات الموردين
- تسيير حسابات البنوك بالعملة المحلية والعملة الصعبة اليورو والدولار
- القيام بالتسديدات الخارجية

- متابعة وتغطية الحقوق
- معالجة ومتابعة الضمانات البنكية
- إعداد مخططات التسديدات والتنفيذات
- ضمان العلاقات مع الهيئات المالية
- تقوم الخزينة بختم الفاتورة وتاريخ التسديد ثم ترسل إلى قسم معلومات التسيير لوضع التأشير، ويعطى لها رقم محاسبي وبعدها لقسم المحاسبة ثم ترسل إلى قسم التنفيذ ثم إلى القسم المكلف ثم إلى المراقب ثم إلى الأمر بالصرف ثم تعود إلى رئيس مصلحة المحاسبة ليدققها ليأتي دور تسيير الإمكانات وعمليات الدفع ليدرسها ويراجعها ويصدر الأمر بالتحويل ليقوم بعملية poste de contrôle et reportions ثم يأتي l'ordre de virement مقارنة العمليات والبنك التقارب البنكي rapprochement bancaire .

## 6.2. مصلحة الميزانية

فيها رئيس المصلحة والمكلف بالمالية ومن مهامها نذكر ما يلي:

- إعداد التقارير الأسبوعية والشهرية والسنوية
- إعداد الميزانية التقديرية ومتابعتها ومراقبتها
- إعداد تأشير طلبات الميزانية
- المشاركة في إعداد الميزانية المالية

## الخلاصة

تمكننا من خلال هذا المبحث من إسقاط أكبر عدد ممكن من جوانب الدراسة النظرية على الواقع في حدود المعلومات المتاحة المتحصل عليها من الوثائق الداخلية للمركب، معرفة نشأة ونشاط المركب وإطارها القانوني وهيكلها التنظيمية ودورها.

## الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية (التطبيقية) للوضع المالية لمؤسسة CP2K

المبحث الثاني: عرض وتحليل القوائم المالية لمؤسسة " CP2K بوليماد – سكيكدة" في هذا المبحث سنحاول إسقاط الجانب التطبيقي على الجانب النظري من خلال التحليل لمختلف الميزانيات والقوائم المالية باستخدام نسب التحليل المالي ومؤشرات المالية وبطاقة الأداء المتوازن. **المطلب الأول: عرض وتحليل الميزانيات بواسطة مؤشرات التوازن المالي للسنوات (2019 – 2020 – 2021) أولاً: عرض الميزانية الوظيفية للسنوات الثلاث (2019-2020-2021) الجدول رقم (08): عرض الميزانية الوظيفية لسنة 2019**

المبالغ	الموارد	المبالغ	الاستخدامات
30 755 977 169.46	الموارد الثابتة	27 002 024 511.99	استخدامات ثابتة
-4 824 173 718.75	النتيجة الصافية	512 902 998.99	تثبيات معنوية
16 529 547 533.87	المساهمة	26 305 718 735.73	تثبيات عينية
292 629 944.00	المؤونات والأعباء	70 997 527.05	تثبيات مالية
18 757 973 410.34	الاهتلاكات	112 504 250.22	ضرائب على الأصول المؤجلة
<b>540 600 795.83</b>	<b>الموارد المتداولة</b>	<b>4 294 553 453.30</b>	<b>الاستخدامات المتداولة</b>
305382608.19	موارد الاستغلال الموردون والحسابات	4 122 813 270.44	استخدامات الاستغلال المخزونات
350 000.00	المرتبطة بهم	32 499 857.46	الزبائن
234868187.64	الضرائب الدائنة ما عدا الضرائب على النتائج	2 312 000.00	استخدامات خراج الاستغلال مديون آخرون
-	موارد خارج الاستغلال ديون أخرى	61 651 443.24	ضرائب
	خزينة الموارد	30 030 477.80	أصول جارية أخرى
		45 246 404.36	خزينة الاستخدامات
<b>31 296 577 965.29</b>	<b>المجموع</b>	<b>31 296 577 965.29</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم(01).

### الجدول رقم (09): عرض الميزانية الوظيفية لسنة 2020

المبالغ	الموارد	المبالغ	الاستخدامات
29728638815.32	الموارد الثابتة	27157874721.60	استخدامات ثابتة
-3700257874.94	النتيجة الصافية	513647898.99	تثبيات معنوية
13390568988.79	المساهمة	26418769459.04	تثبيات عينية
352300699.50	المؤونات والأعباء	91930326.58	تثبيات مالية
196860270019.97	الاهتلاكات	133527036.99	ضرائب على الأصول المؤجلة
<b>549934788.80</b>	<b>الموارد المتداولة</b>	<b>3120698882.52</b>	<b>الاستخدامات المتداولة</b>
341009773.65	موارد الاستغلال الموردون والحسابات	2970963400.45	استخدامات الاستغلال المخزونات
5207290.00	المرتبطة بهم	32492717.40	الزبائن
203717725.15	الضرائب الدائنة ما عدا الضرائب على النتائج	2462196.28	مديون آخرون
-	موارد خارج الاستغلال ديون أخرى	60207342.28	استخدامات خراج الاستغلال ضرائب
	خزينة الموارد	38671153.92	أصول جارية أخرى
		15902072.02	خزينة الاستخدامات
<b>30278573604.12</b>	<b>المجموع</b>	<b>30278573604.12</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم(02).

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية (التطبيقية) للوضع المالية لمؤسسة CP2K

الجدول رقم (10): عرض الميزانية الوظيفية لسنة 2021

المبالغ	الموارد	المبالغ	الاستخدامات
29617893435.98	الموارد الثابتة	27398279156.20	استخدامات ثابتة
-5257168124.60	النتيجة الصافية	513647898.99	تثبيبات معنوية
13609308086.58	المساهمة	26650765827.68	تثبيبات عينية
395780422.76	المؤونات والأعباء	88541854.54	تثبيبات مالية
20869973051.24	الاهلاكات	145323574.99	ضرائب على الأصول المؤجلة
<b>612004530.91</b>	<b>الموارد المتداولة</b>	<b>2831618810.69</b>	<b>الاستخدامات المتداولة</b>
369958695.33	موارد الاستغلال	2686559426.98	استخدامات الاستغلال
40863295.00	الموردون والحسابات المرتبطة بهم	32421312.00	المخزونات الزبائن
201182540.85	الضرائب الدائنة ما عدا الضرائب على النتائج	8050284.04	استخدامات خراج الاستغلال
-	موارد خارج الاستغلال	85315702.34	مدينون آخرون
	ديون أخرى	7999078.39	ضرائب
	خزينة الموارد	11273026.94	أصول جارية أخرى
			خزينة الاستخدامات
<b>30229897966.89</b>	<b>المجموع</b>	<b>30229897966.89</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الملحق رقم (03).

ثانيا: عرض وتحليل الميزانية المالية المختصرة للسنوات الثلاث (2021-2020-2019)

1. جانب الأصول

الجدول رقم (11): عرض الميزانية المالية المختصرة "جانب الأصول" للسنوات الثلاث (2021-2020-2019)

2021		2020		2019		السنوات
%	المبالغ	%	المبالغ	%	المبالغ	البيان
90.63	27398279156.20	89.69	27157874721.60	86.27	27 002 024 511.99	أصول ثابتة
9.36	2831618810.69	10.30	3120698882.52	13.72	4294553453.30	أصول متداولة
<b>100</b>	<b>30229897966.89</b>	<b>100</b>	<b>30278573604.12</b>	<b>100</b>	<b>31296577965.29</b>	<b>المجموع العام</b>

2. جانب الخصوم

الجدول رقم (12): عرض الميزانية المالية المختصرة "جانب الخصوم" للسنوات الثلاث (2021-2020-2019)

2021		2020		2019		السنوات
%	المبالغ	%	المبالغ	%	المبالغ	البيان
27.62	8352139961.98	32.00	9690311113.85	37.40	11705373815.12	أموال خاصة
70.34	21265753474.66	66.17	20038327701.47	60.87	19050603354.34	خصوم جارية
2.02	612004530.91	1.81	549934788.80	1.72	540600795.83	خصوم متداولة
<b>100</b>	<b>30229897966.89</b>	<b>100</b>	<b>30278573604.12</b>	<b>100</b>	<b>31296577965.29</b>	<b>المجموع العام</b>

## الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية (التطبيقية) للوضع المالية لمؤسسة CP2K

### 3. التعليق على عناصر الميزانية المالية

تمثل الأصول الثابتة للمؤسسة نسبة كبيرة فهي تمثل 86.27% سنة 2019 لترتفع سنة 2020 وسنة 2021 على التوالي: 89.69%، 90.63% وهذا راجع إلى الزيادة في التثبيتات المالية. أما بالنسبة للأصول المتداولة فإن نسبتها منخفضة مقارنة مع الأصول الثابتة حيث سجل 13.72% في سنة 2019 لتستمر في الانخفاض في سنتي 2020 و2021 على التوالي 10.30%، 9.36% وهذا راجع إلى بعض التذبذبات الحاصلة في المخزونات، الزبائن وأموال الخزينة.

- يتم دراسة مؤشرات التوازن المالي كما أشرنا في الجانب النظري باستخدام رأس المال العامل بأنواعه المختلفة، احتياجات رأس المال العامل والخزينة.

### ثالثاً: رأس المال العامل FRNG

يعتبر رأس المال العامل مهم في تقييم البنية المالية للمؤسسة، حيث هناك عدة أنواع لرأس المال العامل منها:

أ. رأس المال العامل الخاص: ويرمز له بـ "ر م ع خ" ويحسب كما يلي:

رأس المال العامل الخاص = أموال خاصة - أصول ثابتة

### الجدول رقم (13): حساب رأس المال العامل الخاص

البيان	2019	2020	2021
أموال خاصة	11705373815.12	9690311113.85	8352139961.98
أصول ثابتة	27 002 024 511.99	27157874721.60	27398279156.20
ر م ع الخاص	(15296650696.87)	(17467563607.75)	(19046139194.22)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية.

ب. رأس المال العامل الإجمالي: ويرمز له بـ "ر م ع إ" ويحسب كما يلي:

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة + قيم الاستغلال + قيم غير جاهزة + قيم جاهزة

### الجدول رقم (14): حساب رأس المال العامل الإجمالي

البيان	2019	2020	2021
قيم الاستغلال	4122813270.44	2970963400.45	2686559406.98
قيم غير جاهزة	126493778.50	133833410.05	133786376.77
قيم جاهزة	45246404.36	15902072.02	11273026.94
ر م ع الإجمالي	4294553453.30	3120698882.52	283168810.69

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية.

ج. رأس المال العامل الأجنبي: ويرمز له بـ "ر م ع أ" ويحسب كما يلي:

رأس المال العامل الأجنبي = رأس المال العامل الإجمالي - رأس المال العامل الخاص

### الجدول رقم (15): حساب رأس المال العامل الخاص

البيان	2019	2020	2021
ر م ع الإجمالي	4294553453.30	3120698882.52	283168810.69
ر م ع الخاص	(15296650696.87)	(17467563607.75)	(19046139194.22)
ر م ع الأجنبي	19591204150.17	20588262490.27	19329308004.91

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية.

د. رأس المال العمال الدائم (الصافي): ويرمز له بـ "ر م ع ص" ويسحب كما يلي:

رأس المال العمال الدائم = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

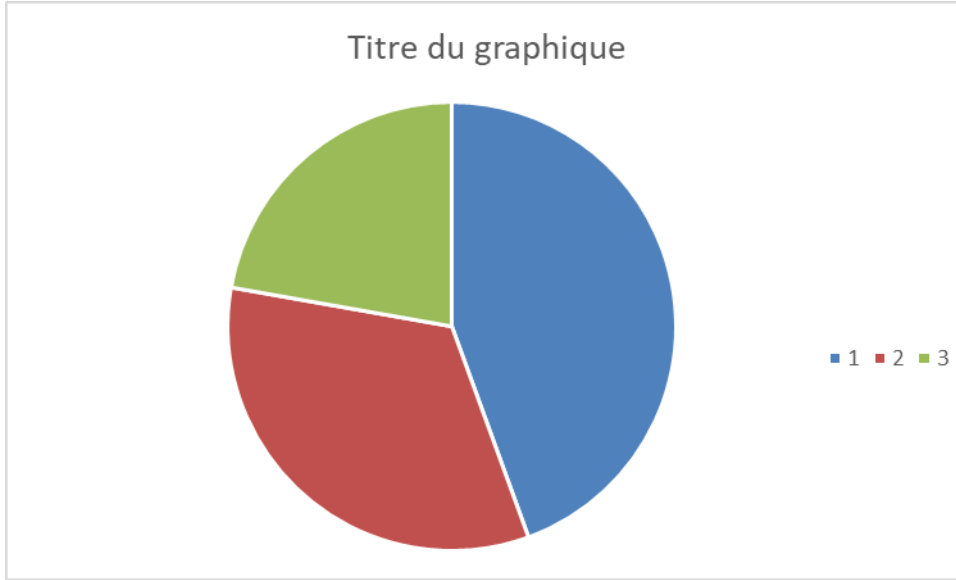
### الجدول رقم (16): حساب رأس المال العامل الدائم (الصافي)

البيان	2019	2020	2021
الأموال الدائمة	30755977196.46	29728638815.32	29617893435.98
الأصول الثابتة	27002024511.99	27157874721.60	27398279156.20
ر م ع الصافي	3753952657.47	2570764093.72	2219614279.78

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية.

➤ التحليل

- نلاحظ من خلال النتائج التي تحصلنا عليها أن رأس المال العامل الدائم (الصافي) موجب طيلة فترة الدراسة وهذا يدل أن المؤسسة تستطيع تمويل أصولها الثابتة بواسطة أموالها الدائمة، حيث سجل في سنة 2019 بقيمة 3753952657.47 ثم بدأ بالتناقص في سنتي 2020 و 2021، ومنه نستنتج أن الشرط الأول من شروط التوازن المالي محقق في المؤسسة على مدى الثلاث سنوات.
- توازن هيكل جيد
- الأصول الثابتة مستقرة نسبياً وفيها تزايد طفيف ناتج عن الاستثمارات التعويضية.



الشكل رقم (12): تطور رأس المال العامل الدائم خلال فترة الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (1).

رابعاً: احتياجات رأس المال العامل BFR

- يرمز له بـ "إ ح ر م ع" ويحسب كما يلي:

احتياجات رأس المال العامل = (الأصول المتداولة – خزينة موجبة) – (الخصوم المتداولة – خزينة سالبة)

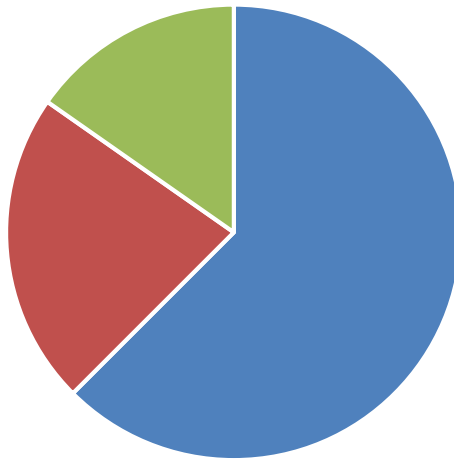
الجدول رقم (17): حساب احتياج رأس المال العامل

البيان	2019	2020	2021
أصول متداولة	4294553453.30	3120698882.52	2831618810.69
خزينة موجبة	45246404.36	15902072.02	11273026.94
خصوم متداولة	540600795.83	549934788.80	612004530.91
خزينة سالبة	00	00	00
إ ح ر م ع	3708706253.11	2554862021.70	2208341252.84
نسبة الاحتياج إلى الأصول م	%1.15	%1.22	%1.28

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية

➤ التحليل

- من خلال الجدول نلاحظ أن احتياجات رأس المال العامل كانت موجبة خلال كل من السنوات الثلاثة 2019-2020-2021 وهذا يدل على وجود احتياج في دورة الاستغلال.



الشكل رقم (13): تطور احتياج رأس المال العامل خلال فترة الدراسة 2019-2020-2021  
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (1).

خامسا: الخزينة الصافية TN  
وتحسب كما يلي:

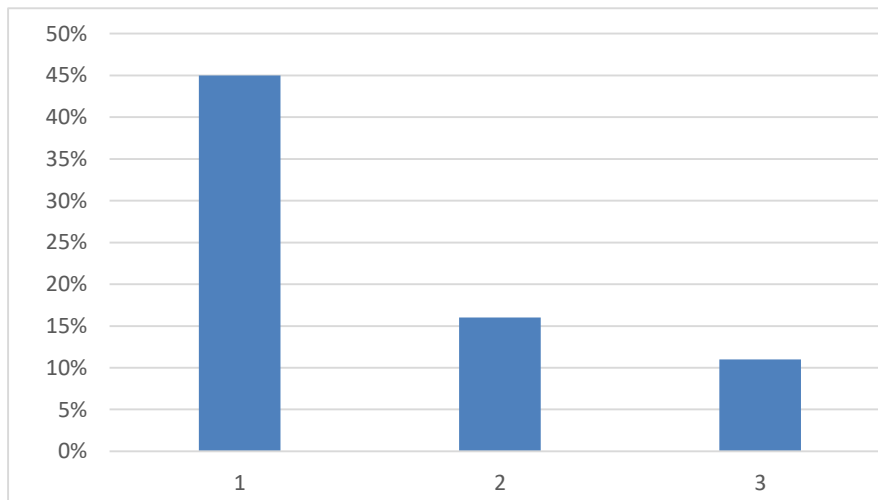
الخزينة الصافية = رأس المال العامل – احتياجات رأس المال

الجدول رقم (18): حساب الخزينة الصافية

البيان	2019	2020	2021
رأس المال العامل	3753952657.56	2570764093.72	2219614279.78
احتياج رأس المال العامل	3708706253.11	2554862021.70	2208341252.84
الخزينة الصافية	45246444.45	15902072.02	11273026.94
نسبة الخزينة لرأس المال	82.92	161.66	196.89

➤ التحليل

من خلال الجدول نلاحظ الخزينة الصافية موجبة خلال السنوات الثلاث، حيث سجلت في سنة 2019 قيمة 45246444.45 وفي سنة 2020 انخفضت إلى 15902072.02 ثم انخفضت في سنة 2021 لقيمة 11273026.94 وهذا راجع لانخفاض قيمة القيم الجاهزة ومنه وضعية المؤسسة تسمح لها بتمويل دورة الاستغلال وهذا لا يؤثر على الوضعية المالية للخزينة حيث يدل على الوضعية الجيدة للمؤسسة أي أنها تمكنت من تحقيق التوازن المالي خلال سنوات فترة الدراسة لكن هذا التوازن مبالغ فيه لأن هناك فائض في الخزينة بمعنى آخر هناك سيولة مجمدة في الخزينة تستطيع استثمارها في مشاريع تعود عليها بالفوائد لكي لا تضيق منها تكلفة الفرص البديلة.



الشكل رقم (14): تطور الخزينة الصافية خلال فترة الدراسة  
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (1).

## الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية (التطبيقية) للوضع المالي لمؤسسة CP2K

المطلب الثاني: تحليل القوائم المالية بواسطة النسب المالية  
أولاً: دراسة نسبة المردودية لفترة 2021-2020-2019  
1. المردودية المالية

المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

الجدول رقم (19): يمثل دراسة نسبة المردودية المالية للفترة 2021-2020-2019

2021	2020	2019	البيان
-5257168124.60	-3700257874.94	-4824173718.75	النتيجة الصافية
8352139961.98	969031111.85	11705373815.12	الأموال الخاصة
<b>-0.626</b>	<b>-0.381</b>	<b>-0.412</b>	المردودية المالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة

2. المردودية الاقتصادية

المردودية الاقتصادية = النتيجة الصافية / مجموع الأصول

الجدول رقم (20): يمثل دراسة نسبة المردودية الاقتصادية للفترة 2021-2020-2019

2021	2020	2019	البيان
-5257168124.60	-3700257874.94	-4824173718.75	النتيجة الصافية
30229897966.89	30278573604.12	31296577965.29	مجموع الأصول
<b>-1.827</b>	<b>-0.122</b>	<b>-0.154</b>	المردودية المالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة

3. المردودية التجارية

المردودية التجارية = النتيجة الصافية / رقم الأعمال خارج الرسم

الجدول رقم (21): يمثل دراسة نسبة المردودية التجارية للفترة 2021-2020-2019

2021	2020	2019	البيان
-5257168124.60	-3700257874.94	-4824173718.75	النتيجة الصافية
4366942037.50	1568925902.50	195855088.14	مجموع الأصول
<b>-1.20</b>	<b>-2.35</b>	<b>-24.63</b>	رقم الأعمال خارج الرسم

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة

➤ التعليق

- المردودية المالية

تقيس مردود الدينار الواحد المستثمر في الأموال الخاصة كنتيجة صافية وهي نسبة سالبة بمعنى أن كل واحد دينار مستثمر في الأموال الخاصة يكلف المؤسسة بنسبة 0.412- واستمر المعدل السلبي في السنوات الأخرى.

- المردودية الاقتصادية

يقيس عائد الدينار الواحد المستثمر في عائد الأصول كنتيجة صافية وهي نتيجة سالبة وتدهور مستمر، وكل دينار مستثمر في مجموع الأصول تقابله خسارة قدرها 0.154- دينار وتتطور هذه الخسارة لتصبح 1.82- في سنة 2021.

- المردودية التجارية

تقيس عائد الدينار الواحد المحقق من رقم الأعمال كنتيجة صافية وهي نتيجة سلبية كبيرة جدا خاصة في سنة 2019، كل دينار من رقم الأعمال تقابله خسارة بـ 24.63 ثم تتحسن هذه النسبة تحسن طفيف لتصل في سنة 2021 بـ 1.20-.

➤ الخلاصة

أن هذا المشروع والاستثمار في هذا القطاع غير مجدي نهائيا وبما أنه استثمار حكومي فهو يكلف خزينة الدولة خسائر باهضة وكتغيير لهذه الوضعية هو أنه معظم المشاريع الاقتصادية تقوم بعيدا عن اعتبارات المردودية المالية في الجدوى المالية وتبرر الاستراتيجية الاقتصادية والتكامل.

## الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية (التطبيقية) للوضع المالية لمؤسسة CP2K

ثانيا: دراسة نسبة السيولة لفترة 2019-2020-2021

1. نسبة التداول (السيولة العامة)

نسبة التداول (السيولة العامة) = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة  $\leq 1$

الجدول رقم (22): يمثل دراسة نسبة السيولة العامة الوحدة دينار جزائري

البيان	2019	2020	2021
النتيجة المتداولة	4294553453.30	312069888	2831618810.69
الخصوم المتداولة	540600795.83	549934788.80	612004530.91
نسبة التداول	7.94	5.67	4.62

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة

2. نسبة السيولة المختصرة

نسبة السيولة السريعة (السيولة المختصرة) = الأموال المتداولة - المخزون / الخصوم المتداولة  $\leq \frac{2}{3}$

الجدول رقم (23): يمثل حساب السيولة السريعة الوحدة دينار جزائري

البيان	2019	2020	2021
الأموال المتداولة - المخزون	111740182.86	149735482.07	145059403.71
الخصوم المتداولة	540600795.83	549934788.80	612004530.91
نسبة السيولة السريعة	0.317	0.272	0.237

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة

3. نسبة السيولة الجاهزة

السيولة الجاهزة = أموال الخزينة / الخزينة المتداولة  $\leq 1$

الجدول رقم (24): يمثل حساب السيولة الجاهزة الوحدة دينار جزائري

البيان	2019	2020	2021
أموال الخزينة	45246404.36	15902072.02	11273023.94
الخصوم المتداولة	540600795.83	549934788.80	612004530.91
نسبة السيولة الجاهزة	0.3170.083	0.028	0.018

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة

التعليق:

- 1- نلاحظ أن نسبة السيولة العامة عرفت انخفاض من السنة 2019 إلى 2020 نسبة 2.27 ثم انخفضت في سنة 2021 بنسبة 1.05 حيث نسبة السيولة العامة أكبر من الواحد في السنوات الثلاث وهذا يدل على أن المؤسسة قادرة على تغطية الالتزامات المستحقة (الخصوم المتداولة) بواسطة الموجودات السائلة (الأصول المتداولة) وهذا يعني أن المؤسسة قادرة على مواجهة التزاماتها في التواريخ المستحقة.
- 2- نلاحظ أن نسبة السيولة المختصرة خلال سنوات الدراسة 2019 - 2020 - 2021 أقل من 2/3 وهذا يدل على أن المؤسسة غير قادرة على تسديد الخصوم الجارية بالكامل بعد استبعاد المخزون السلعي، أي (دون اللجوء إلى بيع مخزوناتهما).
- 3- نلاحظ أن نسبة السيولة الجاهزة خلال سنوات الدراسة الثلاث أقل من 1 أي ان المؤسسة غير قادرة على تسديد التزاماتها قصيرة الاجل باستخدام النقدية (المتاح في الخزينة) أي انها لا تمتلك قيم نقدية سائلة كافية لتسديد ديونها قصيرة الاجل.

## الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية (التطبيقية) للوضع المالية لمؤسسة CP2K

ثالثًا: دراسة نسبة الهيكل المالي لفترة (2019 – 2021)

### 1. نسبة التمويل الدائم

نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة / الأصول الثابتة

الوحدة دينار جزائري

الجدول رقم (25): يمثل نسبة التمويل الدائم

البيان	2019	2020	2021
الأموال الدائمة	3075597716.46	29728638815.32	29617893435.98
الأصول الثابتة	27002024511.99	27157874721.60	27398279156.20
نسبة التمويل الدائم	1.13	1.09	1.08

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة

### 2. نسبة التمويل الذاتي

نسبة التمويل الذاتي = الأموال الخاصة / الأصول الثابتة

الوحدة دينار جزائري

الجدول رقم (26): يمثل نسبة التمويل الذاتي

البيان	2019	2020	2021
الأموال الخاصة	11705373815.12	9690311113.85	8352139961.98
الأصول الثابتة	27002024511.99	27157874721.60	27398279156.20
نسبة التمويل الذاتي	0.43	0.35	0.30

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة

### 3. نسبة الاستقلالية المالية

نسبة الاستقلالية المالية: الأموال الخاصة / مجموع الديون

الوحدة دينار جزائري

الجدول رقم (27): يمثل نسبة الاستقلالية المالية

البيان	2019	2020	2021
الأموال الخاصة	11705373815.12	9690311113.85	8352139961.98
مجموع الديون	540600795.83	549934788.8	612004530.91
نسبة الاستقلالية المالية	21.65	17.62	13.64

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة

### 1- نسبة التمويل الدائم:

نلاحظ ان النسبة تفوق الواحد خلال سنوات الدراسة وهذا يدل على وجود رأس مال عامل موجب وعليه المؤسسة تحقق توازن بين التمويل والاستثمار ونلاحظ أن هذه النسبة تتناقص من سنة إلى أخرى.

### 2- نسبة التمويل الذاتي:

نلاحظ ان نسبة التمويل الذاتي في تغيير مستمر، حيث خلال سنة 2019 كانت تقدر ب 0.43 وفي سنة 2020 كانت 0.35 بينما في سنة 2021 وصلت الى 0.30، وهذا التناقص يدل على ان المؤسسة تقوم بالاحتفاظ بجزء من النتيجة وتحفظ به لتمويل المشاريع الاستثمارية بنسب متفاوتة خلال السنوات الثلاثة

### 3- نسبة الاستقلالية المالية:

نلاحظ أن المؤسسة قد سجلت نسبة استقلالية مالية فاقت النسبة المرجعية والمقدرة ب 0.5 حيث سجلت على التوالي 21.65، 17.62، 13.64 وهذا يدل على قدرة المؤسسة على رفع استقلاليتها المالية وذلك نتيجة سياستها المتبعة وهي تقليص الديون إلى أدنى مستوياتها.

## الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية (التطبيقية) للوضع المالية لمؤسسة CP2K

المطلب الثالث: عرض جدول حسابات النتائج للسنوات الثلاث

أولاً: جدول حسابات النتائج

الجدول رقم (28): يمثل نسبة الاستقلالية المالية

2021	2020	2019	البيان
3739889443.47	167831442.34	1669224174.44	انتاج السنة المالية
6689955550.27	1948913311.39	3882616736.44	استهلاك السنة المالية
-2950066106.80	1781081869.05	-221339256.00	القيمة المضافة
-4107137232.33	-2723416921.66	-3125528824.58	اجمالي فائض الاستغلال
-5240176062.56	-3696799491.84	-4821702990.08	النتيجة العملياتية
-25835570.04	-21285353.67	-24273001.12	النتيجة المالية
-5254215094.60	-3718084845.51	-4845975991.20	النتيجة العادية قبل الضرائب
-5254215094.60	-3696963058.74	-4824173718.75	النتيجة الصافية للأنشطة العادية
-2953030.00	-3294816.20	-	نتيجة غير عادية
-5257168124.60	-3700257874.94	-4824173718.75	النتيجة الصافية للسنة المالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم ()

نلاحظ أن النتيجة الصافية للسنة المالية سالبة (خاسرة) لأن الاستهلاكات تمثل العنصر الأساسي في التكلفة المتغيرة

حيث تمثل 2.32 مرة مجموع الإنتاج الذي يمثله بدوره العبء الايراد الأساسي  $(\frac{3882616736.44}{1669224174.44} = 2.32)$

إلى جانب مصاريف العاملين الضخمة (ح60، ح63، ح68)

ونلاحظ أن النتيجة العملياتية والمالية وقبل الضرائب سالبة ومن هنا نستطيع القول أن المؤسسة في حالة

سيئة لم تستطع من خلالها السيطرة على دورة الاستغلال.

ثانياً: جدول تدفقات الخزينة

الجدول رقم (29): يمثل عرض وتحليل جدول تدفقات الخزينة للسنوات الثلاث

2021	2020	2019	البيان
-3476279023.42	-4718789628.26	-2199963081.19	صافي التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة التشغيلية A
-228607896.60	-134728422.84	-58932828.73	صافي التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة الاستثمارية B
3700257874.94	4824173718.75	2302857291.70	صافي التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة التمويلية C
-4629045.08	-29344332.34	43961381.78	تغيير في الخزينة الاجمالية للفترة (A+B+C)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم ()

نلاحظ أن المؤسسة حققت صافي تدفقات تشغيلية سالبة وهذا ما يعبر عن المردودية السلبية للنشاط التشغيلي باعتبار

النشاط التشغيلي هو النشاط الأساسي المعتمد عليه في خلق الثروة وتحقيق النتائج فان بهذا النسق المؤسسة في حالة

خسارة المؤسسة ليس لها القدرة على تمويل الثروة. أما الأنشطة الأخرى الاستثمارية والتمويلية تعتبر دعامة لا

يعتمد بها لان أهم دورة في الجدول هي الاستغلال والخزينة في سنة 2019 موجبة معناه يوجد توازن مالي على

المدى القصير أما في السنوات 2020، 2021 سالبة هي غير متوازنة يعني مشاكل في السيولة.

## الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية (التطبيقية) للوضع المالي لمؤسسة CP2K

### المبحث الثالث: التحليل المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

في هذا المبحث سوف نقوم بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة بوليماد سوناطراك لولاية سكيكدة ثم نقوم بتقسيم محاور هذه البطاقة وتحليل النتائج المتوصل إليها وذلك من أجل الالمام بالموضوع.

#### المطلب الأول: تحليل نتائج المنظور المالي.

يعتبر هذا المنظور أحد المنظورات المهمة في بطاقة الأداء المتوازن، إذ يركز هذا المنظور على المقاييس المالية خاصة وأن المؤسسة تتبع استراتيجية النمو والبقاء من خلال تحقيق وتعظيم الأرباح، من بين المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في تحليل وضعيتها المالية ما يلي:

#### 1. المردودية المالية:

هو مؤشر يعبر عن الربح الصافي الذي يعود على كل دينار مستثمر في رأس مال المؤسسة ويحسب وفق العلاقة التالية:

المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

الجدول التالي يوضح معدل المردودية المالية للمؤسسة لثلاث سنوات متتالية

الجدول رقم (30): معدل المردودية المالية لمؤسسة بوليماد

البيان	2019	2020	2021
النتيجة الصافية	-4824173718.75	-3700257874.94	-5257168124.60
الأموال الخاصة	-11705373815.12	9690311113.85	8352139961.98
المردودية المالية	-0.41	-0.38	-0.62

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة وجدول حسابات النتائج (2019 – 2021) من خلال الجدول نلاحظ أن معدل المردودية المالية للمؤسسة في السنوات الثلاث سالبة وذلك راجع لنتيجة الدورة الصافية سالبة، عموما يمكن القول ان المردودية المالية ضعيفة جدا وذلك راجع إلى نقص كفاءة المؤسسة في استغلال الأموال الخاصة.

#### 2. المردودية الاقتصادية:

هو مؤشر يعبر عن العائد من استخدام كل دينار في مجموع أصول المؤسسة ويحسب وفق العلاقة التالية:

معدل المردودية الاقتصادية = إجمالي فائض الاستغلال / الأصول الاقتصادية

الجدول التالي يوضح معدل المردودية الاقتصادية لثلاث سنوات متتالية.

الجدول رقم (31): معدل المردودية الاقتصادية لمؤسسة بوليماد

البيان	2019	2020	2021
إجمالي فائض الاستغلال	-3125528824.58	-2723416921.66	4107137232.33
الأصول الاقتصادية	31296577965.29	30278573604.12	30229897966.89
المردودية الاقتصادية	-0.09	-0.08	-0.13

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة وجدول حسابات النتائج (2019 – 2021) من خلال الجدول نلاحظ أن معدل المردودية الاقتصادية للمؤسسة في السنوات الثلاث سالبة (غير مرضية) هذا يعني أن إنتاجية الاستثمارات قضا انخفضت لانخفاض مجموع الأصول.

#### 3. المردودية التجارية:

تقيس مساهمة رقم الاعمال في تحقيق النتيجة الصافية ويحسب وفق العلاقة التالية:

معدل المردودية التجارية = النتيجة الصافية / رقم الاعمال

الجدول التالي يوضح معدل المردودية التجارية لثلاث سنوات متتالية.

الجدول رقم (32): معدل المردودية التجارية لمؤسسة بوليماد

البيان	2019	2020	2021
النتيجة الصافية	-4824173718.75	-3700257874.94	-5257168124.60
رقم الاعمال	195855088.14	1568925902.50	4366942037.50
المردودية التجارية	-24.63	-2.35	-1.20

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة وجدول حسابات النتائج (2019 – 2021)

## الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية (التطبيقية) للوضع المالية لمؤسسة CP2K

من خلال الجدول نلاحظ بأن المؤسسة في سنة 2019 قدرت مردوديتها ب 24.63- ثم بدأت بالارتفاع في سنتي 2020-2021 على التوالي -2.35، -1.20. وذلك لارتفاع رقم الأعمال و انخفاض مستوى الأداء خلال فترة الدراسة. ضخامة التكاليف ثبات الإيرادات (ضئيلة).

### المطلب الثاني: تحليل نتائج منظور العملاء:

يعتبر هذا المنظور من بين المنظورات التي تهتم بالجوانب الغير مالية للمؤسسة، مؤشرات تركيز بشكل رئيسي حجم التعاملات مع العملاء وعددهم، من بين المؤشرات التي تعتمد عليها مؤسسة بوليماد ما يلي:

- **درجت الاحتفاظ بالعميل واكتساب عملاء جدد:** يقيس معدل احتفاظ المؤسسة بعملائها سواء المتصلين بها بشكل مستمر أو عملاء جدد، ويعتبر الممثل الرئيسي للأرباح هم العملاء
- **معدل نمو المبيعات:** يقيس هذا المؤشر حجم المبيعات الذي تسعى المؤسسة لرفعه بهدف تعظيم أرباحها، والذي يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل نمو المبيعات} = \frac{\text{صافي المبيعات للسنة الحالية } n - \text{صافي المبيعات للسنة السابقة } (n-1)}{\text{صافي المبيعات للسنة السابقة } (n-1)} * 100$$

الجدول التالي يوضح معدل نمو المبيعات لثلاث سنوات متتالية.

الوحدة دينار جزائري		الجدول رقم (33): معدل نمو المبيعات لمؤسسة بوليماد		البيان
2021	2020	2019		
4420679186.09	1568931567.65	222993464.49	صافي المبيعات	للسنة الحالية n
156893156.95	222993464.49	140797648.02	صافي المبيعات	للسنة الماضية (n-1)
181.76	603.57	58.37	المعدل %	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول مبيعات السنة الحالية 2019 تمثل 58.37 % من سنة 2018 ومبيعات سنة 2020 تمثل 603.57% من مبيعات السنة السابقة 2019 نلاحظ تزايدها وذلك لارتفاع حجم المبيعات.

### المطلب الثالث: تحليل نتائج منظور العمليات الداخلية

تشكل العمليات الداخلية القلب النابض في تكوين قدرة المؤسسة الاقتصادية والأدائية والتنافسية، حيث تشمل عملية تحليل الأداء طبيعة العمليات الداخلية التي تتم بهدف تقديم المنتج للعميل ومن بين المؤشرات التي تعتمد عليها هذه المؤسسة في هذا المنظور ما يلي:

➤ **معدل دوران المخزون:** هو عدد مرات تصريف المخزون لدى المؤسسة يحسب وفق العلاقة التالية:

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

متوسط المخزون = (مخزون بداية الفترة + نهاية الفترة) / 2

الجدول التالي يوضح معدل دوران المخزون للسنوات الثلاث (2019-2021).

الوحدة دينار جزائري		الجدول رقم (34): معدل نمو المبيعات لمؤسسة بوليماد		البيان
2021	2020	2019		
6689955550.27	1948913311.39	3882616736.44	تكلفة المبيعات	
2202775336.48	2735955253.45	2907531519.31	متوسط المخزون	
3.03	0.71	1.33	معدل الدوران	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد الميزانية وجدول حسابات النتائج للسنوات الثلاث

نلاحظ من خلال الجدول أن معدل دوران المخزون في سنة 2019 قدر ب 1.33 ثم انخفض إلى 0.71 في سنة 2020 وهذا راجع لضعف المبيعات (انخفاضها) والزيادة في التخزين مما يندر بوجود مشكلة في البضاعة المعروضة أو الحاجة إلى زيادة عمليات التسويق، ثم نلاحظ في سنة 2021 ارتفاع معدل دوران المخزون ليصل إلى 3.03 وهذا يدل على قوة المبيعات وبالتالي الحاجة لزيادة الإنتاج لتجنب النقص (الطلب على منتجها موجود)

- في بعض الأحيان يعتبر الانخفاض أمرا جيدا ففي حال كانت الأسعار تميل للانخفاض يكون لدى الشركة مخزون جاهز مسبقا لتلبية الطلب سريع الارتفاع.

## الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية (التطبيقية) للوضع المالي لمؤسسة CP2K

➤ **معدل إنتاجية العامل:** يقيس هدف مدى التحسين في الإنتاجية بحسب وفق العلاقة التالية:

معدل إنتاجية العامل = حجم الإنتاج الإجمالي / عدد العمال

الجدول رقم(35): معدل إنتاجية العامل في مؤسسة بوليماد

البيان	2019	2020	2021
الإنتاج الإجمالي	1669224174.44	167831442.34	3739889443.47
عدد العمال الاجمالي	350	355	365
المعدل	4769211.92	472764.62	10246272.44

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

- يبين لنا أن المؤسسة تركز على رفع كمية انتاجها وتحسين جودتها وتركز على مستوى إنتاجية العامل من أجل الزيادة في معدل دوران المخزون وذلك بالزيادة في تصرف منتجاتها، في حالة انخفاض فهذا يعود إلى تراجع معدل دوران المخزون فينعكس على معدل إنتاجية.

**المطلب الرابع: تحليل نتائج منظور التعلم والنمو**

يعد منظور التعلم والنمو أحد اتجاهات تقييم الأداء المالي مرتكزا على قابلية الأفراد داخل الارادات بمختلف مستوياتها للتطوير المستمر في النتاج والخدمات وأن تركيز المركب على مهارات الأفراد يعد أحد أهم مرتكزات النجاح ومن بين المؤشرات التي اعتمد عليها المركب ما يلي:

- **معدل التوظيف:** تعتبر الزيادة في معدلات التوظيف في المركب على نمو وتوسعه من جهة ويساهم في الحد من البطالة من جهة أخرى.

معدل التوظيف = [(عدد الموظفين في سنة ن - عدد الموظفين في سنة (ن-1) / عدد الموظفين للسنة (ن-1)] \* 100

الجدول التالي يوضح معدل التوظيف لمؤسسة بوليماد للسنوات الثلاث المتتالية.

الجدول رقم(36): معدل إنتاجية العامل في مؤسسة بوليماد

السنوات	2019	2020	2021
عدد الموظفين للسنة	350	355	365
عدد الموظفين للسنة ن-1	345	350	355
المعدل	1.44	1.43	12.81

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ مما سبق زيادة في عدد الموظفين وهو في تزايد مستمر وذلك لأنها تساهم نسبيا في القضاء على البطالة. - **معدل التأطير:** يعد من بيم المؤسسات التي يستخدمها المركب في تحسين أداء العمال ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل التأطير = (عدد العمال (إطارات وتقنيين) / اجمالي العمال) \* 100

الجدول التالي يوضح معدل التأطير لمؤسسة بوليماد للسنوات الثلاث المتتالية.

الجدول رقم(37): معدل التأطير العامل في مؤسسة بوليماد

السنوات	2019	2020	2021
عدد الإطارات	197	204	209
اجمالي عدد العمال	350	355	365
المعدل	56	57	57

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

## الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية (التطبيقية) للوضع المالية لمؤسسة CP2K

تحديد أوزان وأهداف كل منظور في بطاقة الأداء المتوازن  
سوف نتطرق لتحديد أوزان المنظورات الأربعة للبطالة وأهداف مؤشراتنا.

المنظورات الأربعة	تحديد أوزان المنظورات الأربعة	تحديد أهداف مؤشرات ابعاد بطاقة الأداء المتوازن
المنظور المالي	يعبر عن الهدف الأساسي من وجود المؤسسة فالتحسين المستمر للوضع المالي يعبر عن استمرارية نجاح المؤسسة وتطورها وبالتالي الأهمية والوزن الذي يعطى لهذا المنظور 30%	- <b>المردودية المالية:</b> تحاول كل مؤسسة ذات نشاط اقتصادي لرفع دخلها السنوي المحقق من الاستثمار من أجل تحسين مركزها المالي وقد حدد الهدف ب 8% - <b>المردودية الاقتصادية:</b> تهدف المؤسسة إلى تحقيق العوائد من استخدام كل دينار في مجموع أصولها وحدد الهدف ب 6% - <b>المردودية التجارية:</b> تدل على قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح مقابل كل دينار من رقم الاعمال وحددت الهدف ب 6%
منظور العملاء	العميل هو الهدف الأساسي من نشاط المؤسسة يعطى الوزن والأهمية ب 5% ومعدل نمو المبيعات ب 20%	- درجة الاحتفاظ بالعميل واكتساب عملاء جدد تهدف المؤسسة إلى الاحتفاظ بالقدر الممكن بالعملاء القدم والحصول على عملاء جدد وذلك بمحاولة الاحتفاظ ب 5% من عملائها ومعدل نمو المبيعات 15%
منظور العمليات الداخلية	في النظرة الاستراتيجية الإدارة العليا للمؤسسة يعتبر مكمل لباقي المنظورات ويعطى الوزن لهذا المنظور ب 25%	- <b>إنتاجية العمال:</b> تهدف المؤسسة إلى رفع إنتاجية العامل من خلال تحسين مطالبهم ومن ثم الرفع من مستوى أدائهم خلال العمليات الإنتاجية وقد حددت هذا الهدف ب 8% ومعدل دوران المخزون 10%
منظور التعلم والنمو	المؤسسة تعتمد على الخبرة التي يكتسبها العمال من عملهم قبل وبعد التوظيف ويعطى الوزن لهذا المنظور ب 20%	- <b>معدل التوظيف:</b> تعمل المؤسسة على زيادة العاملين لديها لتكون في مستوى تطلعات زبائنها ويكون ذلك من خلال عملية التوسع ومواجهة الطلبات المتزايدة على منتجاتها وتقدر ب 5% معدل التأطير يقدر ب 5%

- الوزن ← تختلف باختلاف أهمية المنظور في تحقيق استراتيجية المؤسسة.
- الغاية ← (الهدف) هو الهدف المسطر والمنشود تحقيقه من طرف المؤسسة.
- المنجز ← ما تم إنجازه فعلا يقاس اما عدد او نسبة.
- النتيجة النهائية ← أي نتائج مقارنة الأهداف مع ما تم إنجازه فعلا وذلك وفق العلاقة التالية:

$$\frac{\text{وزن القياس} * \text{المنجز فعلا}}{\text{الهدف (الغاية)}} = \text{النتيجة النهائية}$$

## الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية (التطبيقية) للوضع المالية لمؤسسة CP2K

### النموذج التطبيقي لبطاقة الأداء المتوازن

بناء على المعطيات السابقة ومؤشرات المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة بوليماد قمنا بإعداد نموذج لهذه البطاقة الخاصة بالسنوات الثلاث كما يوضحه الشكل التالي:  
الجدول رقم (38): يمثل نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة بوليماد

النتائج النهائية			النتائج المنجزة فعلا			الهدف	الوزن	المؤشرات	منظورات
2021	2020	2019	2021	2020	2019				
-1,5	-2,93	-30,78	-1,2	-2,35	-24,63	8%	10%	مردودية التجارة	المنظور المالي
-1,03	-0,63	-0,68	-0,62	-0,38	-0,41	6%	10%	مردودية المالية	
-0,21	-0,13	-0,15	-0,13	-0,09	-0,09	6%	10%	مردودية اقتصادية	
-2,74	-3,69	-31,61	-	-	-	-	30%	أداء المنظور الأول	1
180	173	171	180	173	171	5%	5%	درجة الاحتفظ بالعميل	منظور العملاء
242,3	804,7	77,82	182	603,57	58,37	15%	20%	معدل نمو المبيعات	
422,3	977,7	248,82	-	-	-	-	25%	أداء المنظور الثاني	2
4,54	1,06	1,99	3,03	0,71	1,33	10%	15%	معدل دوران المخزون	منظور العمليات الداخلية
12,8	590,95	5,95	10,2	472,76	4,76	8%	10%	معدل إنتاجية العامل	
17,34	592,01	7,94	-	-	-	-	25%	أداء المنظور الثالث	3
5,62	2,86	2,88	2,81	1,43	1,44	5%	10%	معدل التوظيف	منظور التعلم و النمو
114	114	112	57	57	56	5%	10%	معدل التأطير	
119,62	116,86	114,88	-	-	-	-	20%	أداء المنظور الرابع	4
556,52	1682,88	340,03	-	-	-	-	100%	الأداء الكلي	

### خلاصة الفصل

الهدف الرئيسي للمؤسسة هو البقاء والاستمرارية وتحقيق أرباح لذلك عليه الاعتماد على التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن، ولهذا قد حاولنا في هذا الفصل التعرف على الطرق الحديثة في ترشيد القرارات المالية في مؤسسة بوليماد CP2K لإنتاج البلاستيك حيث قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وذلك بالتطرق إلى تقديم تعريف للمؤسسة محل الدراسة ثم قمنا بعرض وتحليل الميزانيات الوظيفية وجدول حسابات النتائج وتدفقات الخزينة للسنوات 2019-2020-2021 وكذلك تحليل بطاقة الأداء المتوازن لسنوات الدراسة وذلك باقتراح نموذج لها.

من خلال هذه الدراسة قمنا باستنتاج العديد من النتائج حول الوضع المالية للمؤسسة من أهمها:

- المؤسسة تمتلك هامش أمان حيث حققت رأس مال عامل موجب وكذلك الاحتياج كان موجب.
- الخزينة الصافية موجبة تدل على وضعية مالية جيدة.
- أداء المنظور المالي غير جيد وذلك راجع للمؤشرات المتمثلة في المردوديات السالبة خلال فترة الدراسة.

# خاتمة

تعتبر عملية تقييم الوضعية المالية للمؤسسة أمر مهم، حيث يمكنها كيفية تسيير ومراقبة نشاطها واتخاذ القرارات المالية اللازمة في الوقت المناسب لتحقيق الأهداف المرجو الوصول إليها، ولقد اخترنا في بحثنا هذا أحد أهم الأدوات المستخدمة في تقييم الوضعية المالية للمؤسسة والتي تخص الجانب المالي ألا وهي التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن لاعتبارهم أدوات فعالة في اتخاذ فعالة في اتخاذ القرارات المالية وترشيدها فهي تساعد على المسير المالي في تشخيص الأداء المالي للمؤسسة والكشف عن سياستها والظروف التي تمر بها، وكذلك معرفة نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لتفاديها.

وعند ربط الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي ثم تسليط الضوء على دور التحليل المالي وكذلك بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد القرارات وهذا بإجراء دراسة على مؤسسة بوليماد سوناطراك سكيكدة وبناءا على ما تم التوصل إليه على المستوى التطبيقي يمكن تقديم مجموعة من النتائج هي:

#### النتائج النظرية

- يعتبر التحليل المالي أداة فعالة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات اللازمة الصحيحة.
- تساعد أدوات التحليل المالي المسير المالي معرفة الوضعية المالية داخل المؤسسة وكذلك معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف
- يعتمد التحليل المالي على القوائم المالية حيث لا يمكن اتخاذ أي قرار إلا بعد الانتهاء من إنجازها.
- تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد أساسية الا وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وأخيرا بعد النمو والتعلم والتي تتكامل معا.
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة التي تستخدمها المؤسسات الاقتصادية في قياس وتقييم أداءها المالي.

#### النتائج التطبيقية

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة بوليماد إلى النتائج التالية:

- من خلال الدراسة نلاحظ أن راس المال العامل الموجب أي تحقيق التوازن المالي للمؤسسة وهذا يدل على أن المؤسسة قادرة على تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية باستخدام مواردها المالية الدائمة.
- نلاحظ أن احتياجات راس المال هي الأخرى كانت موجبة خلال فترة الدراسة وهذا يدل على وجود احتياج في دورة الاستغلال.
- كانت الخزينة الصافية موجبة خلال فترة الدراسة 2019-2021 وهذا يدل الوضعية الجيدة للمؤسسة.
- كما نلاحظ أن المؤسسة حققت نتيجة صافية سالبة طيلة السنوات الثلاث أي أنها حققت خسارة.
- حققت المؤسسة مردودية مالية واقتصادية سالبة وهي نتائج غير مرضية وهذا يدل على أن المشروع غير مجدي.
- نسبة التمويل جيدة خلال فترة الدراسة فالمؤسسة تحقق توازن مالي.
- نسبة الاستقلالية المالية مرتفعة وهذا يدل على أن المؤسسة مستقلة اليا أي تعتمد على الأموال الخاصة بدل الديون.
- نتائج مؤشرات منظورات.
- من خلال جدول حسابات النتائج لفترة الدراسة يمكن القول بان القيمة المضافة غير جيدة وهي عبئ على المؤسسة.
- المؤسسة تعتمد على تمويل نشاطاتها من المؤسسة الأم ولا تعتمد على ديون طويلة الأجل.
- نتائج مؤشرات منظورات بطاقة الأداء المتوازن: منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية: منظور النمو والتعلم جيدة أما المنظور المالي غير مرضي لكون المردوديات الثلاثة (تجارية، مالية، اقتصادية) سالبة وهذا راجع إلى نتيجة الدورة الصافية سالبة وأن المؤسسة لا تعتمد بشكل كبير على هذه البطاقة الأمر شكل لنا صعوبة كبيرة في إيجاد المؤشرات المناسبة يهدف اعداد نموذج مقترح للبطاقة الخاصة بالمؤسسة.

### اختبار الفرضيات

- التحليل المالي له دور كبير في عملية اتخاذ القرارات المالية ثم اثبات هذه الفرضية من خلال الفصل الأول حيث أن التحليل المالي يعتبر منبع للمعلومات بحيث كل أداة من أدواته لها دور في اتخاذ القرارات المالية المتمثلة في مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية.
- لا تعتمد مؤسسة بوليماد على المؤشرات المالية فقط في تحليل وضعيتها المالية. تم اثبات هذه الفرضية من خلال النتائج المتوصل إليها، أن مؤسسة بوليماد تعتمد على مؤشرات مالية وغير مالية من خلال الاحتفاظ بالعميل وتدريبه وتقديم الحوافز.

### الاقتراحات والتوصيات

- بعد عرض النتائج المتوصل إليها يمكننا صياغة الاقتراحات والتوصيات التالية:
- ضرورة استخدام التحليل المالي من قبل المسؤولين من خلال الاهتمام بجميع المؤشرات والنسب المالية لأنها تعتبر قاعدة لتقسيم الوضع المالي للمؤسسة.
- تحسين مردودية المؤسسة.
- على المؤسسة إعطاء أولوية للتحليل المالي لأنه يعتبر الركيزة الأهم لاتخاذ القرارات المالية الصائبة والملائمة.
- يجب على المؤسسة على إيجاد مصادر أخرى لرفع رؤوس أموالها الدائمة بما فيها القروض طويلة ومتوسطة الأجل.
- كما نوصي مؤسسة بوليماد مقارنة قوائمها المالية مع مؤسسات أخرى في نفس المجال من أجل تقييم وضعها المالي.
- يجب استخدام بطاقة الاداء المتوازن والتركيز عليها لأنها تمكن من إيضاح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.
- لا بد على المؤسسة توفير ظروف ملائمة لنشوء هذه البطاقة، لأنها تعتبر أسلوب حديث في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة وترشيد القرارات المالية.

### آفاق الدراسة

- من خلال دراستنا لموضوع دراسة الطرق الحديثة في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية نأمل أن نكون قد فتحنا مجالاً أوسع للقيام بدراسات أخرى حيث يمكن لموضوع دراستنا ان يأخذ مجال آخر في المستقبل:
- ما مدى فعالية الطرق الحديثة في تحقيق اهداف المؤسسة؟
- ما هو دور التحليل المالي في مراقبة تسيير المؤسسة؟
- ما تأثير القرارات المالية على أداء المؤسسة الاقتصادية؟

A decorative border with intricate black and white floral and scrollwork patterns, framing the central text. The border is composed of four corner pieces and a thin line connecting them.

# قائمة المصادر والمراجع

❖ الكتب

1. إلياس بن ساسي، التسيير المالي "الإدارة المالية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2006.
2. حمزة محمد الزبيدي – الإدارة المالية المتقدمة – دار الوراق للنشر والتوزيع – عمان، الأردن، 2004.
3. الحواتمة زيد محمد مسلم، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات وترشيدها، 2015، دار المنظومة.
4. خليل عواد أبو حشيش، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2005.
5. دريد كامل آل شبيب – مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة – دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2006.
6. زرزار العياشي – د. غياد كريمة، دور نظام المعلومات المحاسبية في جودة البيانات والقرارات المالية، عمان، الأردن، البوابة الشمالية الجامعية الأردنية، الطبعة الأولى، سنة 2021.
7. زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
8. شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للإبلاغ المالي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
9. عبد الحليم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، سنة 2006.
10. بد الغفار حنفي – أساسيات التمويل والإدارة المالية – الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، سنة 2002.
11. عبد الله عبد الله السنفي، الإدارة المالية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، الطبعة الثانية، سنة 2013.
12. علي حسن علي، نظرية القرارات الإدارية (مدخل نظري وكمي)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
13. كاسر نصر منصور (2006)، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. كامل أحمد أبو الماضي، كتاب بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين، سنة 2018.
15. محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية (الاستثمار والتمويل – التحليل المالي والأسواق المالية الدولية)، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2008.
17. محمد صلاح الحناوي – جلال إبراهيم العيد – "الإدارة المالية (مدخل القيمة واتخاذ القرارات)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2006.
18. محمد فاتح المغربي (2018)، التمويل والاستثمار في الإسلام، الطبعة الأولى، الأكاديمية للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر.
19. هيثم محمد الزعبي، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2000.

❖ الأطروحات والمذكرات

الاطروحات

1. كمال غالم - الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي ودورها في ترشيد القرارات المالية – شهادة دكتوراه – جامعة زيان عاشور الجلفة – سنة 2021.

المذكرات

## قائمة المصادر والمراجع

1. أحمد بوساق، أثر الهيكل لالمالي على القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في الإدارة المالية للمؤسسات، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم لعلوم التسيير، السنة 2015/2016.
2. بالعربي ربيعة – هداجي عبد الجليل، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، شهادة ماستر، جامعة أحمد دراية أدرار، سنة 2016.
3. بخوش سلمى – التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية – مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة ومالية، سنة 2018/2019.
4. حامدي نوح – القوائم المالية ودورها في اتخاذ القرارات المالية – مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية تخصص تدقيق محاسبي – بسكرة – سنة 2011/2012.
5. زواق معمر، شردون صابر، مساهمة التحليل المالي في ترشيد القرارات المالية، مذكرة ماستر، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
6. عمير عبد القادر – علالي محمد، دور التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة. سنة 2016-2017.
7. معلم ياسمين، تحليل التدفقات النقدية وأثرها على القرارات المالية – مذكرة ماستر – جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة – سنة 2019-2020.
8. مويحي إلياس، كردودي سهام، دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
9. ياسمين بالفتني، دور بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، سنة 2021.

### ❖ المجالات والدوريات

1. فلاح تايه النعيمي – محمد صالح سليمان – القيم الأخلاقية وعلاقتها في اتخاذ القرارات المالية في القطاع السياحي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 107 – الجامعة المستنصرية – العراق – سنة 2016.

### ❖ المراجع باللغة الأجنبية

1. Laadj Djahid et Gana Slimane, Le rôle de l'analyse financière dans la prise de décision, Diplôme Master, université Abderrahmane Mira Bedjaia.
2. Lalmas Mouloud et Lahdjel Mohamed Amine, L'impact de l'analyse sur la prise des décisions au sein d'une entreprise, cas de NAFTAL, Diplôme Master, Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou.

### ❖ مواقع الإنترنت

1. Zahir Ahmed, L'influence des composantes du tableau de bord prospectif sur la performance organisationnelle de PME Marocaines, 2021, www.revue chercheur.com.

# الملاحق

		PASSIF					
RUBRIQUE	Brut (N)	Amort - Prov (N)	Net (N)	Net (N-1)	RUBRIQUE	Net (N)	Net (N-1)
<b>ACTIF NON COURANT</b>							
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					CAPITAUX PROPRES		
Immobilisations incorporelles	512 902 998,99	512 902 998,99			Capital émis		
Immobilisations corporelles	26 305 718 735,73	17 279 607 627,69	9 026 111 108,04	10 029 999 010,52	Capital non appelé		
Immobilisations en cours			70 997 527,05	65 300 711,46	Primes et réserves (Réserves consolidées (1))		
Immobilisations financières	70 997 527,05				Ecart de réévaluation		
Titres mis en équivalence - entreprises associées					Ecart d'équivalence (1)		
Autres participations et créances rattachées					<b>Résultat net (Résultat net part du groupe)</b>		
Autres titres immobilisés					Autres capitaux propres - Report à nouveau		
Prêts et autres actifs financiers non courants	70 997 527,05		70 997 527,05	65 300 711,46	Comptes de liaison	16 529 547 533,87	14 526 083 581,00
Impôts différés actifs	112 405 250,22		112 405 250,22	90 602 977,77	Part de la société consolidante (1)		
					Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>27 002 024 511,99</b>	<b>17 792 510 626,68</b>	<b>9 209 513 885,31</b>	<b>10 185 902 699,80</b>	<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>11 705 373 815,12</b>	<b>12 223 226 289,30</b>
<b>ACTIF COURANT</b>							
Stocks et en cours	4 122 813 270,44	938 210 843,66	3 184 602 426,78	2 630 460 611,84	PASSIF NON COURANT		
Créances et emplois assimilés	126 493 778,50	27 251 940,00	99 241 838,50	105 870 318,60	Emprunts et dettes financières		
Clients	32 439 857,48	27 251 940,00	5 247 917,46	5 176 512,00	Impôts (différés et provisionnés)		
Autres débiteurs	2 312 000,00		2 312 000,00	2 421 598,00	Autres dettes non courantes		
Impôts	61 651 443,24		61 651 443,24	70 174 511,66	Provisions et produits comptabilisés d'avance		
Autres actifs courants	30 030 477,80		30 030 477,80	28 097 696,94	<b>TOTAL PASSIF NON COURANT</b>	<b>292 629 944,00</b>	<b>233 831 770,00</b>
Disponibilités et assimilés	45 246 404,36		45 246 404,36	1 285 022,58	PASSIF COURANTS		
Placements et autres actifs financiers courants					Fournisseurs et comptes rattachés		
Trésorerie	45 246 404,36		45 246 404,36	1 285 022,58	Impôts	305 382 608,19	318 259 844,15
					Autres dettes	350 000,00	1 598 000,00
					Trésorerie Passif	234 868 187,64	146 602 749,37
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>4 294 553 453,30</b>	<b>965 462 783,66</b>	<b>3 329 090 669,54</b>	<b>2 737 615 953,02</b>	<b>TOTAL PASSIF COURANT</b>	<b>540 600 795,83</b>	<b>466 460 593,52</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>31 296 577 965,29</b>	<b>18 757 973 410,34</b>	<b>12 538 604 554,95</b>	<b>12 923 518 652,82</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>12 538 604 554,95</b>	<b>12 923 518 652,82</b>

(1) A ne pas utiliser

**BILAN**  
**Exercice 2020 [DEFINITIVE]**  
**[COMPLEXE CP2K SKIKDA]**

		PASSIF					
RUBRIQUE	Brut (N)	Amort - Prov (N)	Net (N)	Net (N-1)	RUBRIQUE	Net (N)	Net (N-1)
<b>ACTIF NON COURANT</b>					<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Ecarts d'acquisition (ou goodwill)			744 900,00		Capital émis		
Immobilisations incorporelles	513 647 898,99	512 902 998,99		9 026 111 108,04	Capital non appelé		
Immobilisations corporelles	26 418 769 459,04	18 462 123 882,66	7 956 645 576,38		Primes et réserves (Réserves consolidées (1))		
Immobilisations en cours			91 930 326,58	70 997 527,05	Ecart de réévaluation		
Immobilisations financières	91 930 326,58				Ecart d'équivalence (1)		
Titres mis en équivalence - entreprises associées					<b>Résultat net (Résultat net part du groupe)</b>		-4 824 173 718,75
Autres participations et créances rattachées					Autres capitaux propres - Report à nouveau		
Autres titres immobilisés	91 930 326,58		91 930 326,58	70 997 527,05	Comptes de liaison		16 529 547 533,87
Prêts et autres actifs financiers non courants	133 527 036,99		133 527 036,99	112 405 250,22	Part de la société consolidante (1)		
Impôts différés actifs					Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>27 157 874 721,60</b>	<b>18 975 026 881,65</b>	<b>8 182 847 839,95</b>	<b>9 209 513 885,31</b>	<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>9 690 311 113,85</b>	<b>11 705 373 815,12</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					<b>PASSIF NON COURANT</b>		
Stocks et en cours	2 970 963 400,45	683 655 320,32	2 287 308 080,13	3 184 602 426,78	Emprunts et dettes financières		
Créances et emplois assimilés	133 833 410,05	27 344 800,00	106 488 610,05	99 241 838,50	Impôts (différés et provisionnés)		
Clients	32 492 717,46	27 244 800,00	5 247 917,46	5 247 917,46	Autres dettes non courantes		
Autres débiteurs	2 462 196,28	100 000,00	2 362 196,28	2 312 000,00	Provisions et produits comptabilisés d'avance		292 629 944,00
Impôts	60 207 342,39		60 207 342,39	61 651 443,24	<b>TOTAL PASSIF NON COURANT</b>	<b>352 300 699,50</b>	<b>292 629 944,00</b>
Autres actifs courants	38 671 153,92		38 671 153,92	30 030 477,80	<b>PASSIF COURANTS</b>		
Disponibilités et assimilés	15 902 072,02		15 902 072,02	45 246 404,36	Fournisseurs et comptes rattachés		305 382 608,19
Placements et autres actifs financiers courants					Impôts		350 000,00
Trésorerie	15 902 072,02		15 902 072,02	45 246 404,36	Autres dettes		234 868 187,64
					Trésorerie Passif		
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>3 120 698 882,52</b>	<b>711 000 120,32</b>	<b>2 409 698 762,20</b>	<b>3 329 090 669,64</b>	<b>TOTAL PASSIF COURANT</b>	<b>549 934 788,80</b>	<b>540 600 795,83</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>30 278 573 604,12</b>	<b>19 686 027 001,97</b>	<b>10 592 546 602,15</b>	<b>12 538 604 554,95</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>10 592 546 602,15</b>	<b>12 538 604 554,95</b>

(1) A ne pas utiliser

BILAN  
Exercice 2021 [DEFINITIVE]  
[COMPLEXE CP2K SKIKDA]

		PASSIF					
RUBRIQUE	Brut (N)	Amort - Prov (N)	Net (N)	Net (N-1)	RUBRIQUE	Net (N)	Net (N-1)
<b>ACTIF NON COURANT</b>					<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					Capital émis		
Immobilisations incorporelles	513 647 898,99	512 916 542,63	731 356,36	744 900,00	Capital non appelé		
Immobilisations corporelles	26 650 765 827,68	19 756 622 320,39	6 894 143 507,29	7 956 645 576,38	Primes et réserves (Réserves consolidées (1))		
Immobilisations en cours					Ecart de réévaluation		
Immobilisations financières	88 541 854,54		88 541 854,54	91 930 326,58	Ecart d'équivalence (1)		
Titres mis en équivalence - entreprises associées					<b>Résultat net (Résultat net part du groupe)</b>		-3 700 257 874,94
Autres participations et créances rattachées					Autres capitaux propres - Report à nouveau		
Autres titres immobilisés					Comptes de liaison		
Prêts et autres actifs financiers non courants	88 541 854,54		88 541 854,54	91 930 326,58	Part de la société consolidante (1)		
Impôts différés actifs	145 323 574,99		145 323 574,99	133 527 036,95	Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>27 398 279 156,20</b>	<b>20 269 538 863,02</b>	<b>7 128 740 293,18</b>	<b>8 182 847 839,95</b>	<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>13 609 308 086,58</b>	<b>13 390 568 988,79</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					<b>PASSIF NON COURANT</b>		
Stocks et en cours	2 686 559 406,98	568 316 814,14	2 118 242 592,84	2 287 308 080,13	Emprunts et dettes financières		
Créances et emplois assimilés	133 786 376,77	32 117 374,08	101 669 002,69	106 488 610,05	Impôts (différés et provisionnés)		
Clients	32 421 312,00	27 244 800,00	5 176 512,00	5 247 917,46	Autres dettes non courantes		
Autres débiteurs	8 050 284,04	4 872 574,08	3 177 709,96	2 362 196,28	Provisions et produits comptabilisés d'avance		
Impôts	85 315 702,34		85 315 702,34	60 207 342,35	<b>TOTAL PASSIF NON COURANT</b>	<b>395 780 422,76</b>	<b>352 300 699,50</b>
Autres actifs courants	7 999 078,35		7 999 078,35	38 671 153,92	<b>PASSIF COURANTS</b>		
<b>Disponibilités et assimilés</b>	<b>11 273 026,94</b>		<b>11 273 026,94</b>	<b>15 902 072,02</b>	Fournisseurs et comptes rattachés		
Placements et autres actifs financiers courants					Impôts		
Trésorerie	11 273 026,94		11 273 026,94	15 902 072,02	Autres dettes		
					Trésorerie Passif		
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>2 831 618 810,69</b>	<b>600 434 188,22</b>	<b>2 231 184 622,47</b>	<b>2 409 698 762,20</b>	<b>TOTAL PASSIF COURANT</b>	<b>369 958 695,33</b>	<b>341 009 773,65</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>30 229 897 966,89</b>	<b>20 869 973 051,24</b>	<b>9 359 924 915,65</b>	<b>10 592 546 602,15</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>40 863 295,00</b>	<b>5 207 290,00</b>
						<b>203 182 540,58</b>	<b>203 717 725,15</b>
							<b>549 934 788,80</b>
							<b>10 592 546 602,15</b>

(1) A ne pas utiliser

**TABLEAU COMPTE DE RESULTAT**  
**Exercice 2019 [DEFINITIVE]**  
**[COMPLEXE CP2K SIKKDA]**

Compte	Désignation	EXERCICE en cours (N)		EXERCICE (N-1)	
		Externes	Internes [89...]	Externes	Internes [89...]
70	Ventes et produits annexes	195 855 088,14	27 138 376,35	103 457 153,60	37 340 494,42
72	Variation des Stocks de produits finis et en cours	<b>1 452 800 367,33</b>	<b>-6 569 657,38</b>	1 162 610 731,75	-30 263 257,28
73	Production immobilisée				
74	Subvention d'exploitation				
	<b>1. Production de l'exercice</b>	<b>1 648 655 455,47</b>	<b>20 568 718,97</b>	<b>1 266 067 885,35</b>	<b>7 077 237,14</b>
60	Achats consommés	2 786 136 861,47	20 568 718,97	694 343 760,78	7 077 237,14
61	Services extérieurs et autres consommations	224 210 958,57		183 513 547,60	
62	Autres Services extérieurs	241 589 315,77	610 110 881,66	189 624 507,34	425 563 782,92
	<b>2. Consommation de l'exercice</b>	<b>3 251 937 135,81</b>	<b>630 679 600,63</b>	<b>1 067 481 815,72</b>	<b>432 641 020,06</b>
	<b>3. Valeur ajoutée (1-2)</b>	<b>-1 603 281 680,34</b>	<b>-610 110 881,66</b>	<b>198 586 069,63</b>	<b>-425 563 782,92</b>
63	Charges de personnel	901 933 895,69		687 719 570,96	
64	Impôts, taxes et versements assimilés	10 202 366,89		9 026 836,27	
	<b>4. Excédent brut d'exploitation</b>	<b>-2 515 417 942,92</b>	<b>-610 110 881,66</b>	<b>-498 160 337,60</b>	<b>-425 563 782,92</b>
75	Autres produits opérationnels	17 965 264,33		23 486 800,80	
65	Autres charges opérationnelles	6 166 950,35		28 292 968,52	
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de val.	1 745 953 476,11		1 371 685 235,00	
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions	37 980 996,63		8 278 186,00	
	<b>5. Résultat opérationnel (Exploitation)</b>	<b>-4 211 592 108,42</b>	<b>-610 110 881,66</b>	<b>-1 866 373 554,32</b>	<b>-425 563 782,92</b>
76	Produits financiers	398 081,09		978 182,29	
66	Charges financières	24 671 082,21		36 175 272,21	
	<b>6. Résultat financier</b>	<b>-24 273 001,12</b>		<b>-35 197 089,92</b>	
	<b>7. Résultat ordinaire avant impôts (5+6)</b>	<b>-4 235 865 109,54</b>	<b>-610 110 881,66</b>	<b>-1 901 570 644,24</b>	<b>-425 563 782,92</b>
695+8	Impôts exigibles sur résultats ordinaires				
692+3	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	<b>-21 802 272,45</b>		<b>-24 277 135,46</b>	
TPAO	Total des Produits des Activités ordinaires	1 704 999 797,52	20 568 718,97	1 298 811 054,44	7 077 237,14
TCAO	Total des Charges des Activités ordinaires	5 919 062 634,61	630 679 600,63	3 176 104 563,22	432 641 020,06
	<b>8. Résultat Net des Activités ordinaires</b>	<b>-4 214 062 837,09</b>	<b>-610 110 881,66</b>	<b>-1 877 293 508,78</b>	<b>-425 563 782,92</b>
77	Produits sur éléments extraordinaires				
67	Charges sur éléments extraordinaires				
	<b>9. Résultat extraordinaire</b>				
	<b>10. Résultat net de l'exercice</b>	<b>-4 214 062 837,09</b>	<b>-610 110 881,66</b>	<b>-1 877 293 508,78</b>	<b>-425 563 782,92</b>
	<b>Totaux</b>	<b>1 446 230 709,95</b>	<b>1 446 230 709,95</b>	<b>1 132 347 474,47</b>	<b>1 132 347 474,47</b>
	<b>Totaux</b>	<b>222 993 464,49</b>	<b>222 993 464,49</b>	<b>140 797 648,02</b>	<b>140 797 648,02</b>

**TABEAU COMPTE DE RESULTAT**  
**Exercice 2020 [DEFINITIVE]**  
**[COMPLEXE CP2K SIKDA]**

Compte	Désignation	EXERCICE en cours (N)		EXERCICE (N-1)		Totaux
		Externes	Internes (89...)	Externes	Internes (89...)	
70	Ventes et produits annexes	1 568 925 902,50	5 665,45	1 568 931 567,95	27 138 376,35	222 993 464,49
72	Variation des Stocks de produits finis et en cours	-1 401 100 125,61		-1 401 100 125,61	-6 569 657,38	1 446 230 709,95
73	Production immobilisée					
74	Subvention d'exploitation					
	<b>1. Production de l'exercice</b>	<b>167 825 776,89</b>	<b>5 665,45</b>	<b>167 831 442,34</b>	<b>20 568 718,97</b>	<b>1 669 224 174,44</b>
60	Achats consommés	911 377 142,06	5 665,45	911 382 807,51	20 568 718,97	2 806 705 580,44
61	Services extérieurs et autres consommations	281 815 431,06		281 815 431,06		224 210 958,57
62	Autres Services extérieurs	282 401 129,00	473 313 943,82	755 715 072,82	610 110 881,66	851 700 197,43
	<b>2. Consommation de l'exercice</b>	<b>1 475 593 702,12</b>	<b>473 313 609,27</b>	<b>1 948 913 311,39</b>	<b>630 679 600,63</b>	<b>3 882 616 736,44</b>
	<b>3. Valeur ajoutée (1-2)</b>	<b>-1 307 767 925,23</b>	<b>-473 313 943,82</b>	<b>-1 781 081 869,05</b>	<b>-610 110 881,66</b>	<b>-2 213 392 562,00</b>
63	Charges de personnel	916 101 618,66		916 101 618,66	901 933 895,69	901 933 895,69
64	Impôts, taxes et versements assimilés	26 233 433,95		26 233 433,95	10 202 366,89	10 202 366,89
	<b>4. Excédent brut d'exploitation</b>	<b>-2 250 102 977,84</b>	<b>-473 313 943,82</b>	<b>-2 723 416 921,66</b>	<b>-610 110 881,66</b>	<b>-3 125 528 824,58</b>
75	Autres produits opérationnels	7 879 380,41		7 879 380,41	17 965 264,33	17 965 264,33
65	Autres charges opérationnelles	43 813 476,05		43 813 476,05	6 166 950,35	6 166 950,35
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de val.	1 258 550 061,76		1 258 550 061,76	1 745 953 476,11	1 745 953 476,11
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions	321 101 587,22		321 101 587,22	37 980 996,63	37 980 996,63
	<b>5. Résultat opérationnel (Exploitation)</b>	<b>-3 223 485 548,02</b>	<b>-473 313 943,82</b>	<b>-3 696 799 491,84</b>	<b>-610 110 881,66</b>	<b>-4 821 702 990,08</b>
76	Produits financiers	2 029 971,33		2 029 971,33	398 081,09	398 081,09
66	Charges financières	23 315 325,00		23 315 325,00	24 671 082,21	24 671 082,21
	<b>6. Résultat financier</b>	<b>-21 285 353,67</b>		<b>-21 285 353,67</b>	<b>-24 273 001,12</b>	<b>-24 273 001,12</b>
	<b>7. Résultat ordinaire avant impôts (5+6)</b>	<b>-3 244 770 901,69</b>	<b>-473 313 943,82</b>	<b>-3 718 084 845,51</b>	<b>-610 110 881,66</b>	<b>-4 845 975 991,20</b>
695+8	Impôts exigibles sur résultats ordinaires					
692+3	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	-21 121 786,77		-21 121 786,77	-21 802 272,45	-21 802 272,45
TPAO	Total des Produits des Activités ordinaires	498 836 715,85	5 665,45	498 842 381,30	20 568 718,97	1 725 568 516,49
TCAO	Total des Charges des Activités ordinaires	3 722 485 830,77	473 319 609,27	4 195 805 440,04	630 679 600,63	6 549 742 235,24
	<b>8. Résultat Net des Activités ordinaires</b>	<b>-3 223 649 114,92</b>	<b>-473 313 943,82</b>	<b>-3 696 963 058,74</b>	<b>-610 110 881,66</b>	<b>-4 824 173 718,75</b>
77	Produits sur éléments extraordinaires					
67	Charges sur éléments extraordinaires	3 294 816,20		3 294 816,20		
	<b>9. Résultat extraordinaire</b>	<b>-3 294 816,20</b>		<b>-3 294 816,20</b>		
	<b>10. Résultat net de l'exercice</b>	<b>-3 226 943 931,12</b>	<b>-473 313 943,82</b>	<b>-3 700 257 874,94</b>	<b>-610 110 881,66</b>	<b>-4 824 173 718,75</b>

**TABLEAU COMPTE DE RESULTAT**  
**Exercice 2021 [DEFINITIVE]**  
**[COMPLEXE CP2K SKIKDA]**

Compte	Désignation	EXERCICE en cours (N)		Total	EXERCICE (N-1)		Total
		Externes	Internes (89...)		Externes	Internes (89...)	
70	Ventes et produits annexes	4 366 942 037,50	53 737 148,59	4 420 679 186,09	1 568 925 902,50	5 665,45	1 568 931 567,95
72	Variation des Stocks de produits finis et en cours	-627 138 916,16	-53 650 826,46	-680 789 742,62	-1 401 100 125,61		-1 401 100 125,61
73	Production immobilisée						
74	Subvention d'exploitation						
	<b>1. Production de l'exercice</b>	<b>3 739 803 121,34</b>	<b>86 322,13</b>	<b>3 739 889 443,47</b>	<b>167 825 776,89</b>	<b>5 665,45</b>	<b>167 831 442,34</b>
60	Achats consommés	5 306 489 828,67	86 322,13	5 306 576 150,80	911 377 142,06	5 665,45	911 382 807,51
61	Services extérieurs et autres consommations	333 327 342,12		333 327 342,12	281 815 431,06		281 815 431,06
62	Autres Services extérieurs	342 362 086,96	707 689 970,39	1 050 052 057,35	282 401 129,00	473 313 943,82	755 715 072,82
	<b>2. Consommation de l'exercice</b>	<b>5 982 179 257,75</b>	<b>707 776 292,52</b>	<b>6 689 955 550,27</b>	<b>1 475 593 702,12</b>	<b>473 319 609,27</b>	<b>1 948 913 311,39</b>
	<b>3. Valeur ajoutée (1-2)</b>	<b>-2 242 376 136,41</b>	<b>-707 689 970,39</b>	<b>-2 950 066 106,80</b>	<b>-1 307 767 925,23</b>	<b>-473 313 943,82</b>	<b>-1 781 081 869,05</b>
63	Charges de personnel	1 049 187 730,28		1 049 187 730,28	916 101 618,66		916 101 618,66
64	Impôts,taxes et versements assimilés	107 883 395,25		107 883 395,25	26 233 433,95		26 233 433,95
	<b>4. Excédent brut d'exploitation</b>	<b>-3 399 447 261,94</b>	<b>-707 689 970,39</b>	<b>-4 107 137 232,33</b>	<b>-2 250 102 977,84</b>	<b>-473 313 943,82</b>	<b>-2 723 416 921,66</b>
75	Autres produits opérationnels	16 653 815,76		16 653 815,76	7 879 380,41		7 879 380,41
65	Autres charges opérationnelles	34 005 225,87		34 005 225,87	43 813 476,05		43 813 476,05
68	Dotations aux amortissements,provisions et pertes de val.	1 338 304 976,87		1 338 304 976,87	1 258 550 061,76		1 258 550 061,76
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions	222 617 556,75		222 617 556,75	321 101 587,22		321 101 587,22
	<b>5. Résultat opérationnel (Exploitation)</b>	<b>-4 532 486 092,17</b>	<b>-707 689 970,39</b>	<b>-5 240 176 062,56</b>	<b>-3 223 485 548,02</b>	<b>-473 313 943,82</b>	<b>-3 696 799 491,84</b>
76	Produits financiers	642 493,81		642 493,81	2 029 971,33		2 029 971,33
66	Charges financières	26 478 063,85		26 478 063,85	23 315 325,00		23 315 325,00
	<b>6. Résultat financier</b>	<b>-25 835 570,04</b>		<b>-25 835 570,04</b>	<b>-21 285 353,67</b>		<b>-21 285 353,67</b>
	<b>7. Résultat ordinaire avant impôts (5+6)</b>	<b>-4 558 321 662,21</b>	<b>-707 689 970,39</b>	<b>-5 266 011 632,60</b>	<b>-3 244 770 901,69</b>	<b>-473 313 943,82</b>	<b>-3 718 084 845,51</b>
695+8	Impôts exigibles sur résultats ordinaires						
692+3	Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	-11 796 538,00		-11 796 538,00	-21 121 786,77		-21 121 786,77
TPAO	Total des Produits des Activités ordinaires	3 979 716 987,66	86 322,13	3 979 803 309,79	498 836 715,85	5 665,45	498 842 381,30
TCAO	Total des Charges des Activités ordinaires	8 526 242 111,87	707 776 292,52	9 234 018 404,39	3 722 465 830,77	473 319 609,27	4 195 805 440,04
	<b>8. Résultat Net des Activités ordinaires</b>	<b>-4 546 525 124,21</b>	<b>-707 689 970,39</b>	<b>-5 254 215 094,60</b>	<b>-3 223 649 114,92</b>	<b>-473 313 943,82</b>	<b>-3 696 963 058,74</b>
77	Produits sur éléments extraordinaires						
67	Charges sur éléments extraordinaires	2 953 030,00		2 953 030,00	3 294 816,20		3 294 816,20
	<b>9. Résultat extraordinaire</b>	<b>-2 953 030,00</b>		<b>-2 953 030,00</b>	<b>-3 294 816,20</b>		<b>-3 294 816,20</b>
	<b>10. Résultat net de l'exercice</b>	<b>-4 549 478 154,21</b>	<b>-707 689 970,39</b>	<b>-5 257 168 124,60</b>	<b>-3 226 943 931,12</b>	<b>-473 313 943,82</b>	<b>-3 700 257 874,94</b>

**TABEAU des FLUX de TRESORERIE**  
**Exercice 2019 [DEFINITIVE]**  
**[COMPLEXE CP2K SKIKDA]**

INTITULES	EXERCICE N	EXERCICE N-1
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		
Résultat net de l'exercice	-4 824 173 718,75	-2 302 857 291,70
<i>Ajustements pour :</i>		
Amortissements, provisions et pertes de valeur	1 704 816 159,47	1 357 874 702,77
Variation des impôts différés	-21 802 272,45	-24 277 135,46
Quote-part de subvention d'investissement virée au résultat de l'exercice	-1 143 026 744,74	-1 664 432 682,74
Variation des stocks	-5 872 868,32	664 401 536,67
Variation des fournisseurs et autres dettes	83 108 410,73	71 309 915,20
- Plus ou moins-values de cessions, nettes d'impôts	3 526 000,00	-1 478 418 291,15
- Report à nouveau & Comptes de liaisons	2 003 463 952,87	-1 478 418 291,15
<b>Flux de trésorerie générés par l'activité (A)</b>	-2 199 963 081,19	-3 376 399 446,41
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>		
Acquisition d'immobilisations Corpo. et incorporelles	-74 508 727,55	-139 872 338,98
Cessions d'immobilisations Corpo. et incorporelles	21 272 714,41	1 153 589,45
Acquisitions d'immobilisations financières	-24 890 714,80	-22 462 122,10
Cessions d'immobilisations financières	19 193 899,21	14 613 546,22
Subventions d'équipement & d'investissement	null	null
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)</b>	-58 932 828,73	-148 567 325,41
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>		
Variation des capitaux propres		
Variation des emprunts et dettes financières		
Affectations du résultat (n-1)		
- Coupons & Dividendes		
- Réserves facultatives		
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>	2 302 857 291,70	3 503 748 257,38
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	43 961 381,78	-19 218 514,44
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	1 285 022,58	20 503 537,02
Trésorerie à la clôture de l'exercice	45 246 404,36	1 285 022,58
Indicence des variations de cours des devises (1)		
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	43 961 381,78	-19 218 514,44

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

0,00

-0,00

**TABEAU des FLUX de TRESORERIE**  
 Exercice 2020 [DEFINITIVE]  
 [COMPLEXE CP2K SKIKDA]

INTITULES	EXERCICE N	EXERCICE N-1
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		
Résultat net de l'exercice	-3 700 257 874,94	-4 824 173 718,75
<b>Ajustements pour :</b>		
Amortissements, provisions et pertes de valeur	987 724 347,13	1 704 816 159,47
Variation des impôts différés	-21 121 786,77	-21 802 272,45
Quote-part de subvention d'investissement virée au résultat de l'exercice		-1 143 028 744,74
Variation des stocks	1 151 849 869,99	-5 872 868,32
Variation des créances clients et autres créances	-8 410 974,70	83 108 410,73
Variation des fournisseurs et autres dettes	10 405 336,12	3 526 000,00
- Plus ou moins-values de cessions, nettes d'impôts		2 003 463 952,87
- Report à nouveau & Comptes de liaisons	-3 138 978 545,08	-2 198 963 081,19
<b>Flux de trésorerie générés par l'activité (A)</b>	-4 718 789 628,26	-2 198 963 081,19
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>		
Acquisition d'immobilisations Corpo. et Incorporées	-113 795 623,31	-74 508 727,55
Cessions d'immobilisations Corpo. et Incorporées		21 272 714,41
Acquisitions d'immobilisations financières	-40 757 518,19	-24 890 714,80
Cessions d'immobilisations financières	19 824 718,66	19 193 899,21
Subventions d'équipement & d'investissement		null
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</b>	-134 728 422,84	-58 932 828,73
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>		
Variation des capitaux propres		
Variation des emprunts et dettes financières		
Affectations du résultat (n-1)		
- Coupons & Dividendes		
- Reserves facultatives		
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>	4 824 173 718,75	2 302 857 291,70
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	-29 344 332,34	43 961 381,78
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	45 246 404,36	1 285 022,58
Trésorerie à la clôture de l'exercice	15 902 072,02	45 246 404,36
Indice des variations de cours des devises (1)		
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	-29 344 332,34	43 961 381,78

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

-0,00

0,00

**TABLEAU des FLUX de TRESORERIE**  
**Exercice 2021 [DEFINITIVE]**  
**[COMPLEXE CP2K SKIKDA]**

INTITULES	EXERCICE N	EXERCICE N-1
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		
Résultat net de l'exercice	-5 257 168 124,60	-3 700 257 874,94
<b>Ajustements pour :</b>		
Amortissements, provisions et pertes de valeur	1 227 425 772,53	987 724 347,13
Variation des impôts différés	-11 796 538,00	-21 121 786,77
Quote-part de subvention d'investissement virée au résultat de l'exercice		
Variation des stocks	284 403 993,47	1 151 849 869,99
Variation des clients et autres créances	25 030 426,76	-8 410 974,70
Variation des fournisseurs et autres dettes	37 086 348,63	10 405 336,12
- Plus ou moins-values de cessions, nettes d'impôts		
- Report à nouveau & Comptes de liaisons	218 739 097,79	-3 138 978 545,08
<b>Flux de trésorerie générés par l'activité (A)</b>	<b>-3 476 279 023,42</b>	<b>-4 718 789 628,25</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>		
Acquisition d'immobilisations Corpo. et Incorporelles	-231 996 368,64	-113 795 629,31
Cessions d'immobilisations Corpo. et Incorporelles	-18 195 670,99	-40 757 518,19
Acquisitions d'immobilisations financières	21 584 143,03	19 824 718,66
Subventions d'équipement & d'investissement	null	
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement (B)</b>	<b>-228 607 896,60</b>	<b>-134 728 422,84</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>		
Variation des capitaux propres		
Variation des emprunts et dettes financières		
Affectations du résultat (n-1)		
- Coupons & Dividendes		
- Réserves facultatives		
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C)</b>	<b>3 700 257 874,94</b>	<b>4 824 173 718,75</b>
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>-4 629 045,08</b>	<b>-29 344 332,34</b>
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	15 902 072,02	45 246 404,36
Trésorerie à la clôture de l'exercice	11 273 026,94	15 902 072,02
Indifférence des variations de cours des devises (1)		
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	<b>-4 629 045,08</b>	<b>-29 344 332,34</b>

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

-0,00

0,00