



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة



المستوى: سنة ثانية ماستر

التخصص: مالية المؤسسة

مذكرة لاستكمال نيل شهادة الماستر حول:

دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات دراسة حالة مديرية
سونلغاز فرع ميله

تحت اشراف الأستاذ(ة) :

حمزة الوافي

من اعداد الطالبة :

عميرة كوثر

لجنة المناقشة:

بودرجه رمزي.....أستاذ محاضرة أ رئيسا

حمزة الوافي.....أستاذ محاضرة أ مقرر

طباخي سناءأستاذ محاضرة أ ممتحنا

2024/2023



إهداء

الحمد لله الذي وفقني للثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية و ثمرة الجهد و
النجاح هذه مهدة الى الوالدين الكرمين " امي و ابي " ادامهما الله نورا في دربي و
الى اغلى

انسان في حياتي زوجي رفيق حياتي زهير

و الى كل العائلة الكريمة اخوتي احبائي " ريان " اريج " عبد الرحمان

" مهدي " وجود "

و الي ابنتي غاليتي " رتيل "

و أخيرا الى الروحين الغاليين رحمهما الله

" جدي و جدتي "





شكر وتقدير

قال رسول الله ﷺ: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن اسدى اليكم معروفا فكافئوه

فان لم تستطيعوا فأدعو له"

أتوجه بالشكر إلى الأساتذة الكرام الذين لم ييخلوا علينا بعلمهم، خصوصا الأستاذ "حمزة الوافي" الذي ساعدني في كل خطوة أتقدم بها نحو انهاء هذه المذكرة ولم يأل جهداً في سبيل المعرفة والعلم.

و الى اهلي و زوجي

و أصدقائي الذين كانوا سنداً لي في مشواري الدراسي
لولاكم لما تمكنت من انجاز هذه الرسالة بجودة و كفاءة



الملخص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استخدام التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية. فتم اختيار مؤسسة سونلغاز بولاية ميلة كعينة للدراسة، بحيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي و ذلك باستخدام أداة الاستبيان الذي شمل مجموعة من الاسئلة الخاصة بموضوع الدراسة حيث تم توزيع 35 استبيانة على موظفي مؤسسة سونلغاز بولاية ميلة. ومن أبرز النتائج المتوصل إليها هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين التحليل المالي و اتخاذ القرار في مؤسسة محل الدراسة. و قد أوصت الدراسة على ضرورة تحديد مؤشرات التحليل المالي من أجل اتخاذ القرارات السليمة. و عقد ندوات تدريب متخذ القرارات

summary

This study aimed to identify the role of using financial analysis in making decisions in an economic institution. The Sonelgaz Foundation in the state of Mila was chosen as a sample for the study, so we relied in our study on the descriptive analytical approach, using a questionnaire tool that included a set of questions related to the subject of the study, where 35 questionnaires were distributed to the employees of the Sonelgaz Foundation in the state of Mila. Among the most prominent results reached is a significant impact Statistical significance between financial analysis and decision-making in the institution under study.

The study recommended the necessity of identifying financial analysis indicators in order to make sound decisions.

And holding decision-maker training seminars

الفهرس

اهداء وشكر	أ-ب
الملخص	ت
مقدمة عامة	1
أولاً: إشكالية الدراسة	2
ثانياً: فرضيات الدراسة	3
ثالثاً: أهمية الدراسة	4
رابعاً: أهداف الدراسة	4
خامساً: منهج الدراسة	4
سادساً: مصطلحات الدراسة	5
سابعاً: حدود الدراسة	5
ثامناً: الدراسات السابقة	5
تاسعاً: هيكل الدراسة	9
الفصل الأول : مدخل عام الى التحليل المالي	11
المبحث الأول: ماهية التحليل المالي	13
المطلب الأول: مفهوم التحليل المالي وأهدافه	13
المطلب الثاني: وظائف وأنواع التحليل المالي	16
المطلب الثالث: خطوات ومعايير التحليل المالي	19
المبحث الثاني : أساسيات التحليل المالي	21
المطلب الأول: مقومات التحليل المالي	21
المطلب الثاني: منهجية التحليل المالي	23
المطلب الثالث: متطلبات التحليل المالي	24
المبحث الثالث: استعمالات التحليل المالي	25
المطلب الأول: مجالات وأساليب التحليل المالي	25
المطلب الثاني: الأطراف المهتمة بالتحليل المالي	27

الفهرس

28.....	المطلب الثالث: أدوات التحليل المالي.
30.....	خلاصة الفصل
40.....	الفصل الثاني : دور التحلي المالي في عملية اتخاذ القرار
42.....	المبحث الأول: مدخل إلى عملية اتخاذ القرار
42.....	المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار
44.....	المطلب الثاني: أهمية وخصائص عملية اتخاذ القرار
46.....	المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرارات.
47.....	المبحث الثاني: عموميات عملية اتخاذ القرار
47.....	المطلب الأول: أنواع وعناصر عملية اتخاذ القرارات
53.....	المطلب الثاني: مشكلات عملية اتخاذ القرارات.
53.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
55.....	المبحث الثالث: دور التحليل المالي في عملية اتخاذ القرار
55.....	المطلب الأول: أهمية التحليل المالي في عملية اتخاذ القرار
57.....	المطلب الثاني: دور أدوات التحليل المالي في عملية اتخاذ القرار.
58.....	المطلب الثالث: أثر نتائج التحليل المالي على عملية اتخاذ القرارات المالية.
61.....	خلاصة الفصل
63.....	الفصل الثالث:الدراسة الميدانية
64.....	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية وأدوات تحليل البيانات
64.....	المطلب الأول: الأساليب والادوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
64.....	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة.
65.....	المطلب الثالث: اختبار صلاحية الدراسة.
67.....	المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة.
72.....	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور التحليل المالي و اتخاذ القرارات.
84.....	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات.
89.....	خلاصة الفصل:

الفهرس

91..... خاتمة

92..... النتائج و التوصيات

قائمة المراجع

قائمة الملاق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	نموذج الدراسة	01
19	خطوات التحليل المالي	02
21	معايير التحليل المالي	03
44	عملية اتخاذ القرار	04
52	عناصر اتخاذ القرار	05
68	توزيع متغير الجنس	06
69	توزيع متغير العمر	07
70	توزيع المستوى التعليمي	08
71	توزيع الخبرة الوظيفية	09

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
66	نتائج اختبار الصدق و ثبات الاستبيان	01
67	خصائص افراد عينة الدراسة	02
72	مقياس ليكارت الخماسي	03
73	درجة مقياس ليكارت الخماسي	04
74	التكرار و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لايجابات العينة حول عبارات تحليل النسب المالية	05
76	التكرار و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لايجابات العينة حول عبارات تحليل التدفقات النقدية	06
78	التكرار و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لايجابات العينة حول عبارات تحليل الميزانية	07
80	التكرار و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لايجابات العينة تحليل و تعادل	08
81	ملخص نتائج المحور الأول الخاصة بالتحليل المالي	09
82	التكرارات و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لايجابات العينة حول عبارات اتخاذ القرار	10
84	نتائج تحليل التباين الانحدار الخطي لتأكد من صلاحية نموذج التحليل المالي على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة	11
85	ملخص نتائج التحليل الانحدار البسيط و تحليل النسب المالية و اتخاذ القرارات في المؤسسة	12
86	ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط تحليل التدفقات النقدية و اتخاذ القرارات في المؤسسة	13
87	ملخص نتائج و تحليل الانحدار البسيط تحليل الميزانية و اتخاذ قرارات في المؤسسة	14
87	ملخص ناتج تحليل الانحدار البسيط لتحليل نقطة التعامل و اتخاذ القرارات في المؤسسة	15

المقدمة العامة

مقدمة عامة

يعتبر التحليل المالي أداة لرسم التخطيط المالي السليم ودراسة الوضعية المالية لمؤسسة ما، له عدة مجالات مختلفة ومتعددة إذ تعتمد عليه المؤسسة في معرفة وضعها المالي باستخدام مجموعة من الأدوات والتقنيات، مثل: تحليل النسب المالية بهدف فهم الفرص والتحديات الناتجة عن أعمالها المرتبطة بعمليات الاستثمار.

وتعتبر المؤسسة اقتصادية النواة أساسية والمحور الاساسي الذي يدور حوله أي اقتصاد، فهي تتأثر وتتوثر المحيط التي تشط فيه ولا يمكننا العش بمعزل عن التغييرات والتطورات المسارعة الحاصلة فيه، حيث سعى في ظل هذه التغييرات اتخاذ القرارات ورسم السياسات التي تحقق أهدافها وتمكنها من المحافظة على مكانتها واستمرارها في السوق، والبحث عن التفوق والتميز الدائم والتحكم في سير ميزانيتها واستعمال أمثل للموارد المالية بطريقة عقلانية مما يحقق مردودية عالية واتخاذ أفضل القرارات.

لهذا فإن اتخاذ القرارات ليست بالمهمة السهلة خاصة وأن النجاح والتقدم لا يكون وليد الحظ أو صدقة وهذا يعني عدم اتخاذ قرار مالي إلا بعد إجراء دراسة معمقة وتحليل القوائم المالية حتى يتسنى للمدير المالي اكتشاف نقاط القوة والاستغلال الأحسن لاتخاذ الإجراءات اللازمة مما يمكن إعطاء جودة عالية في القرارات المالية التي تؤدي بالمؤسسة إلى التسيير الجيد.

حيث لا يمكن أن تكون هذه القرارات رشيدة وأكثر فعالية إلا إذا تم اتخاذها بناء على فهم واضح للظروف الاقتصادية والبيئية للمؤسسة، وعليه يعتبر التحميل المالي كأداة فعالة لموصول إلى الهدف المنشود من خلال فحص السياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسة لفترة زمنية معينة ويلعب دورا هاما في اكتشاف نقاط القوة والضعف بواسطة تحميل الميزانية المالية وكشف المركز المالي وقدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها على المدى القصير والطويل وكذا قدرتها على استمرارية نشاطها.

أولا: إشكالية الدراسة

إن معظم المؤسسات الجزائرية تهمل الدور المهم للتحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية لاتخاذ القرارات سليمة وبالتالي ستقع هذه المؤسسات في مشاكل، فعلى المدير المالي إجراء تحليل للقوائم المالية التي تحتوي عددا ضخما من الأرقام التي تجمع يوميا في الدفاتر المحاسبية، بحيث يجب عليه دراسة وتحليل وتفسير هذه الأرقام حتى يتمكن من معرفة الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة والاستفادة منها في اتخاذ القرارات اللازمة، وهذا طبعا ما يسعى التحليل المالي إلى الوصول إليه.

مقدمة عامة

من خلال ما سبق تتجلى لنا إشكالية موضوع البحث والتي نطرحها في التساؤل التالي:

- ما مدى مساهمة عملية التحليل المالي في اتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة سونلغاز بميلة؟

ومن هنا نحاول من خلال هذه الدراسة الوصول الى نتائج المرجوة وذلك بإجابة على الاسئلة الفرعية التالية:

- كيف يساهم التحليل النسب المالية على عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة محل الدراسة؟
- هل يؤثر تحليل التدفقات النقدية على عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو أثر تحليل الميزانية على عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة محل الدراسة؟
- هل يساهم تحليل نقطة التعادل على اتخاذ القرارات في مؤسسة محل الدراسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

من أجل الاحاطة بمتغيرات الدراسة ومحاولة الاجابة على الاشكالية الرئيسية والاسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحليل المالي على عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

وتصاغ الفرضيات الجزئية

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحليل النسب المالية على عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحليل التدفقات النقدية على عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحليل الميزانية على عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

مقدمة عامة

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحليل نقطة التعادل على عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

ثالثا: أهمية الدراسة.

- تكمن أهمية هذا البحث في محاولة الوصول إلى نتائج علمية مأخوذة من أرض الواقع وبطرق علمية، ذلك لأنه وبالرغم من أن نجاح أي منظمة متعلق بالتحليل المالي ومدى قدرته في اتخاذ القرارات ، حيث تكمل أهمية هذه الدراسة في :
- يعتبر التحليل المالي من أهم الوسائل التي يتم بموجبيها تحميل نتائج المؤسسات الاقتصادية عن طريق تحميل القوائم المالية، باعتبارها قاعدة معلوماتية تساعد على اتخاذ القرار بحيث يظهر التحميل المالي تلك المعلومات بنقاط قوة وضعف المؤسسة .
- تعرف على كيفية استعمال متخذي القرارات النتائج الصادرة عن التحليل المالي لإعطاء دقة في القرارات المالية المتخذة.

رابعا: أهداف الدراسة.

تسعى في تحقيق الهدف المطلوب ومن خلال ما توصلنا اليه في الجانب النظري والتطبيقي يمكن استخلاص هذه الأهداف :

- التعرف على حقيقة الوضع المالي للمؤسسة
- إبراز أهمية التحليل المالي كأداة لتقييم أداء ودوره ترشيد القرارات المالية بالمؤسسة.
- معرفة أثر التحليل المالي على اتخاذ القرارات.
- الحصول على أكبر قدر ممكن من المعارف النظرة المكتسبة وإسقاطها على الحالة التطبيقية وذلك من خلال الاحتكاك المباشر بالميدان العمل لمؤسسة.
- استنتاج بعض التوصيات بخصوص موضوع الدراسة .

خامسا: منهج الدراسة.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث يعبر هذا المنهج على جمع المعلومات والبيانات وتنظيمها وترتيبها ليكون وصف واقعا من خلال وصف متغيرات الدراسة وتحديد المفاهيم ومعايير والوظائف لكل

مقدمة عامة

متغير، كما تم استخدام منهج دراسة الحالة وهذا من خلال اسقاط الجزء النظري على الجزء التطبيقي باستخدام أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان الخاص بهذه الدراسة كما تم اختبار الفرضيات بواسطة برامج الحزمة الإحصائية لعلوم الاجتماعية Spss.

سادسا: مصطلحات الدراسة.

يمكن تقديم بعض المصطلحات المرتبطة بموضوع الدراسة :

1. **التحليل المالي** : هو عملية تقييم الأعمال والمشاريع والميزانيات ماليًا؛ لتحديد أدائها ومدى ملاءمتها، ولاستخراج معلومات ذات دلالات تساعد على تقديم رؤية واضحة للوضع المالي، واتخاذ قرارات سليمة.

2. **القرار** : هو عملية عقلية يقوم بها المرء لاختيار طريقة القيام بفعل معين أو قول معين من بين عدّة خيارات ممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف المطلوبة

3. **عملية اتخاذ القرارات**: عملية تحديد واختيار البدائل القائمة على القيم، التفضيلات والمعتقدات من صانع القرار يمكن اعتبار اتخاذ القرار نشاطاً لحل المشكلات ينتهي بحل مثالي أو مرضي على الأقل، ولذلك تعتبر عملية يمكن أن تكون عقلانية، أو أقل عقلانية، أو غير عقلانية، ويُمكن أن تستند إلى معرفة ومعتقدات صريحة أو ضمنية.

سابعا: حدود الدراسة.

- المجال المكاني والجغرافي: يكمن المجال المكاني والجغرافي في مؤسسة سونالغاز بولاية ميله
- المجال البشري: يتم أخذ عينة عشوائية من موظفين الذين يعملون في مؤسسة سونالغاز بولاية ميله
- المجال الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال شهر ماي من عام 2024.

ثامنا: الدراسات السابقة.

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع أثر التسيير العمومي على الإصلاح الإداري وتناولته من زوايا مختلفة وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية. وسوف نستعرض في هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها. مع تقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها.

• الدراسات العربية:

الدراسة الأولى : « مريم بو طابت ونور الهدى هامل، 2018 » بعنوان " دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المركب الصناعي والتجاري مرمورة - ولاية قالمة"

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية. تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات.

إن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات، حيث يعتبر من أهم أدوات الإدارة المالية التي يستند عليها متخذ القرار المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة من أجل تحديد الفرص والتهديدات والكشف عن نقاط القوة والضعف في السياسات المالية وللحفاظ على توازنها المالية بغية تسهيل عملية اتخاذ القرارات الرشيدة والعقلانية في الوقت المناسب.

فمن خلال دراستنا تمكنا من معرفة الدور الذي يلعبه التحليل المالي في اتخاذ القرارات في المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة وذلك بإسقاط مؤشرات التوازن والنسب المالية على المركب ومن خلال ذلك استطعنا تحديد الوضعية المالية له واتخاذ القرارات المناسبة.

الدراسة الثانية : « زقاو هوارية، بلعوج يمينة 2023 » بعنوان " أثر التحليل المالي في عملية اتخاذ القرار."

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارة قسم المالية والمحاسبة. تخصص: تدقيق محاسبة ومراقبة التسيير

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر التحليل المالي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة على اعتبار أن التحليل المالي هو عبارة عن عملية معالجة منظمة للبيانات المتاحة بهدف الحصول على معلومات تستخدم في عملية اتخاذ القرار وفي تقييم الأداء المالي للمؤسسة في الماضي والحاضر والتنبؤ بنتائجها المستقبلية، وللحفاظ على توازنها المالية بغية تسهيل عملية اتخاذ القرارات الرشيدة والعقلانية في الوقت المناسب.

مقدمة عامة

ومن خلال دراستنا تمكنا من معرفة أثر التحليل المالي في عملية اتخاذ القرار في مؤسسة " سوناطراك المركب الصناعي " GP1/2 وذلك بإسقاط مؤشرات التوازن والنسب المالية على قوائمها المالية.. ومن خلال ذلك توصلنا إلى بعض النتائج التالية:

- لكي يقوم المسير المالي بمهامه في أحسن الظروف لا بد من وجود تقنيات تساعده في اتخاذ القرارات ومن بينها تقنيات نسب والمؤشرات المالية.
- لتحليل المالي يقوم على فحص وتحليل القوائم المالية للمؤسسة لفترات ماضية بهدف معرفة الوضع المالي السائد في المؤسسة وتحسين أدائها في المستقبل.
- يعتبر التحليل المالي همزة وصل بين القوائم المالية وعملية اتخاذ القرار.

الدراسة الثالثة : « نعيمة زعرور ، 2022 » بعنوان " استخدام التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي بسكرة." مجلة أبحاث الاقتصادية وإدارية ، المجلد 16 والعدد 2 ، جامعة محمد خيضر بسكرة، مخبر مالية،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية استخدام التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية. فتم اختيار مؤسسة التسيير السياحي بسكرة كعينة للدراسة، بحيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أبرز النتائج المتوصل إليها هي أنها تحقق توازن مالي طويل الأجل، مع وجود فائض يسمح لها بتمويل دورات الاستغلال المقبلة.

الدراسات الاجنبية

الدراسة الأولى : « (Mukamwiz .B; Claude R2020) » بعنوان : تحليل القوائم المالية والقرار الاستثماري في البنوك التجارية : دراسة حالة بنك كيغالي، روندا

Financial statement Analysis and investment decision making in commercial banks: a case study of bank of Kigali, Rwanda

التي تهدف إلى إبراز الدور الذي يؤديه تحليل القوائم المالية في تسهيل عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية في البنوك التجارية، وقد توصلت الدراسات إلى عدة نتائج أهمها:

مقدمة عامة

أن فهم وتحليل البيانات التي توفرها القوائم المالية تسهل عملية اتخاذ القرار، كما تعد كأداة لتقليل المخاطر التي تحيط العملية اتخاذ القرار

الدراسة الثالثة : « Muhumuza, 2014 » بعنوان "

Financial statement analysis and decision making process: a Cade study of centenary rural development bank in Vganda

مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال ، بجامعة كمبالا الدولية، أوغندا

وقد هدفت الدراسة إلى تقييم فعالية القوائم المالية في عملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال جمع البيانات من بنك التنمية الريفية بروندا (CRDB) اعتمادا على أداة الاستبيان الموجه لمستخدمي هذا البنك بهدف تحديد دور القوائم المالية في الإدارة السليمة للبنك من خلال ترشيد عملية اتخاذ القرار .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن المعلومات المستخلصة من القوائم المالية تعد ركيزة لاتخاذ القرار على مستوى البنك، إضافة إلى أن اتخاذ القرار السليم مرتبط بجودة وموثوقية البيانات المالية المتوفرة، لذا لا بد من الاهتمام بزيادة في قسم المحاسبة والمالية، تدريب الموظفين وتحسين نظام المحاسبة المستخدم الموظفين

التعليق عن الدراسات :

إن الغرض الأساسي من عرض الدراسات السابقة هو صلتها وارتباطها بموضوع بحثنا فهذه الدراسات التي تم عرضها أجريت في فترات زمنية مختلفة وأماكن مختلفة فقد استفدنا في العديد من النواحي أهمها إثراء الجانب النظري لكل من التحليل المالي وعملية اتخاذ القرار ، وهذه الدراسات ساعدتنا في تكوين فكرة عن الإطار النظري للدراسة الحالية والاطلاع على المجتمع المدروس وكيفية استخراج العينة منه وكذلك الأدوات المستعملة لجمع البيانات. وهناك اختلاف هذه الدراسات في الاعتماد على مجموعة من الأدوات المختلفة (الملاحظة والاستبيان وتحليل المنهج الوصفي ..) واختلاف النتائج التي سوف نتوصل إليها الدراسة نظرا للاختلاف الأهداف ومجال التطبيق.

مقدمة عامة

تاسعا: هيكل الدراسة.

انطلاقا من إعداد موضوع الدراسة بعنوان: دور التحليل المالي على عملية اتخاذ القرارات ، واحتوت الدراسة على ثلاثة فصول منها فصلين للجانب النظري والفصل الآخر تناول الجانب الميداني للدراسة.

حيث تطرقنا في البداية إلى الخلفية النظرية إشكالية البحث، ثم فرضيات البحث الأهمية والأهداف الموضوع وكذلك المفاهيم ذات العلاقة إضافة إلى الدراسات السابقة.

في الفصل الأول فقد خصص للحديث عن مدخل عام الى التحليل المالي الذي اشتمل على تعريفه أهدافه وأنواعه ووظائفه وكذلك خطواته ومعاييره واستعمالاته .

وبالنسبة للفصل الثاني ف جاء بعنوان دور التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات والذي احتوى على مفهوم القرار وخصائصه وأهميته وكذلك أنواعه وعناصره ومشكلاته والعوامل المؤثرة فيه بإضافة إلى دور التحليل المالي في عملية اتخاذ القرار .

أما في الفصل الثالث والأخير لهذه الدراسة سوف يتم محاولة تجسيد ما تم التحدث في الجانب النظري وتطبيقه في الواقع مؤسسة سونالغاز بولاية ميلة، حيث في البداية سوف يتم تقديم عام حول المؤسسة من خلال مفهومها وهيكل تنظيمها ووظائفها.... الخ ثم يتم تحليل الاستبيان الموزع في المؤسسة بالطرق الاحصائية وفق لإجراءات وأدوات الدراسة المناسبة.

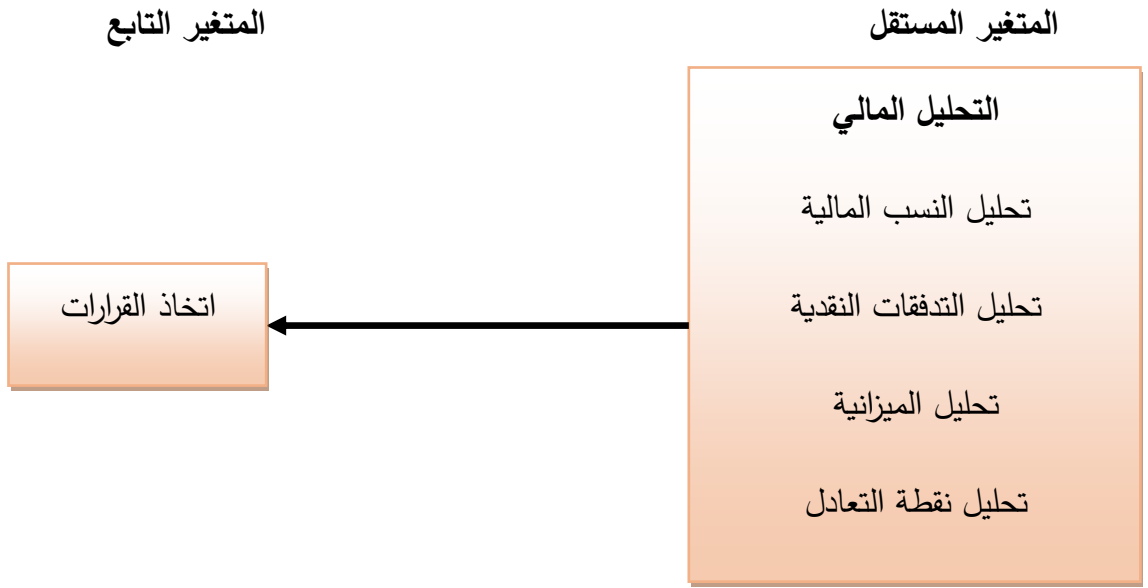
عاشرا: النموذج المقترح للدراسة.

وكما كان لكل بحث علمي متغيراته فإن لهذا البحث متغيرين رئيسيين :

- **المتغير المستقل:** هو الذي يمثل العامل المفسر للظاهرة موضوع الدراسة وسببا افتراضيا للمتغير التابع ويمثل في هذا البحث التحليل المالي (تحليل النسب المالية ، تحليل التدفقات النقدية ، تحليل الميزانية ، تحليل نقطة التعادل)
- **المتغير التابع:** هو النتيجة المتوقعة من المتغير المستقل الذي يريد الباحث شرحه وهو في البحث اتخاذ القرارات.

مقدمة عامة

شكل (01) : يمثل نموذج الدراسة.



المصدر : من اعداد الطالبة

الفصل الأول :
مدخل عام الى التحليل
المالي

الفصل الأول : مدخل عام الى التحليل المالي

تمهيد :

يعتبر التحليل المالي من أهم الأدوات التي يستعين بها متخذ القرار المالي في حالة استخدام الأموال، أوفي حالة الحصول عليها، ويهتم بتجميع البيانات والمعلومات الخاصة بالقوائم المالية للمؤسسة، وإجراء التصنيف اللازم لها ثم إخضاعها الى دراسة تفصيلية دقيقة وإيجاد العلاقة فيما بينها

فقد يستعمل المحلل المالي العديد من الطرق من أجل تقييم الوضعية المالية للمؤسسة، وذلك من خلال محاولة التحقق من المؤشرات المالية المتبعة في المؤسسة من أجل عدم الوقوع في حالات العسر وعجز وظهور نتائج سلبية، وكذلك تحليل مختلف التدفقات المالية من أجل تحديد مصادر الحصول على الأموال والربحية. وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى كل المفاهيم المتعلقة بالتحليل المالي وتم تقسيمه الى ثلاثة مباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: ماهية التحليل المالي.
- ✓ المبحث الثاني: أساسيات التحليل المالي.
- ✓ المبحث الثالث: استعمالات التحليل المالي.

المبحث الأول: ماهية التحليل المالي

شهدت المؤشرات المالية تطورا كبيرا مع مرور الزمن مما أدى إلى ارتفاع الإنتاج والاستثمار والتمويل بشكل كبير، فد يعتبر التحليل المالي الركيزة الأساسية للمؤسسة، كما يلعب دورا هاما في النمو الاقتصادي للدول وتطور المؤسسات. كما يعرف التحليل المالي على أنه عبارة عن دراسة تشخيص حالة المؤسسة من خلال تحديد النفقات المالية والمعايير المحاسبية .

المطلب الأول: مفهوم التحليل المالي وأهدافه.

تعتبر التحليل المالي من أهم ما هو مستخدم ضمن آليات التخطيط والرقابة والحصول على معلومات تساهم بشكل أو بآخر في ترشيد قرارات المؤسسة اعتمادا على دراسة البيانات الظاهرة بالقوائم المالية، حيث يتم إعداد هذه الأخيرة وفق ما تمليه متطلبات المعايير المحاسبية ومعايير الإبلاغ المالي الدولية التي تسهل من تطبيق تقنيات التحليل المالي في المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم التحليل المالي.

إن ظهور فكرة التحليل المالي تعود إلى نهاية القرن 19م، حيث استعملت البنوك والمؤسسات المصرفية النسب المالية التي تبين مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها استنادا إلى كشفها المحاسبية إضافة إلى أن الأزمة الاقتصادية التاريخية الممتدة من الفترة بين 1929 - 1933 كان لها أثر معتبر في تطوير تقنيات التسيير والتحليل المالي، ففي سنة 1933 أسس في الولايات المتحدة الأمريكية لجنة للأمن والصراف، ساهمت في نشر التقديرات والإحصائيات المتعلقة بالنسب المالية لكل قطاع اقتصادي.

وقد كان لفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية دور هام في تطوير تقنيات التحليل المالي في فرنسا، حيث أظهر المصرفيون والمقرضون اهتمامهم بتحديد خطر استعمال أموالهم بصفة دقيقة، ومع تطور الشركات ووسائل التمويل في الستينات انصب الاهتمام على نوعية الشركات، حيث تكونت في فرنسا سنة 1967 لجنة عمليات البورصة التي من أهدافها تأمين الاختيار الجيد وتأمين العمليات المالية التي تنشرها الشركات المحتاجة إلى مساهمة الادخار العمومي.

الفصل الأول : مدخل عام الى التحليل المالي

كما أن تزايد حجم العمليات وتحسن نوعيتها ساهم بشكل كبير في خلق نظرة جديدة للتحليل المالي حيث تحول من تحليل ساكن (لفترة معينة أوسنة) إلى تحليل ديناميكي (دراسة الحالة المالية للشركة لعدة سنوات متعاقبة أقلها 3 سنوات، والمقارنة بين نتائجها واستنتاج تطوير سير المؤسسة المالية)، وأدى تعميم التحليل المالي في الشركات إلى تطور نشاطاتها وتحقيقها قفزات جد مهمة في الإنتاج والإنتاجية.¹

يمكن تعريف بأنه "عملية تهدف إلى تقييم طرق استثمار وتوظيف المال في الشركات، ودراسة الكفاءة والأرباح الناتجة عن عملياتها، وتعتمد على استخدام مجموعة من الوسائل، مثل تحليل النسب المالية، بهدف إدراك الفرص والمشكلات الخاصة بالاستثمار".²

" يعرف التحليل المالي على أنه: تشخيص للوضع المالية للمؤسسة الاقتصادية من مختلف جوانبها بتاريخ معني عادة هو تاريخ إقفال القوائم المالية، من أجل تحديد نقاط القوة للحفاظ عليها وتدعيمها مستقبلا، وكذا معرفة نقاط الضعف وتحديدها وتجنبها مستقبلا".³

التحليل المالي يعرف بأنه عبارة عن عملية معالجة البيانات المالية المتاحة عن مؤسسة ما، لأجل الحصول على معلومات تستعمل في عمليات اتخاذ القرارات في تقييم أداء المؤسسة في الماضي والحاضر وكذلك في تشخيص أية مشكلة مالية موجودة، وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل.⁴

من خلال التعاريف يمكن القول أن التحليل المالي هو عبارة عن فحص ودراسة القوائم بشكل تفصيل ودقيق مع استقراء العلاقات الموجودة بين مختلف عناصرها والتوصل إلى مجموعة المؤشرات ذات الدلالة التي يكمن بها احكم على أداء المؤسسة بشكل لا يعتمد على الماضي فقط، وإنما أيضا يرتبط بالأوضاع الحاضرة بالإضافة إلى استشراف المستقبل، ومن ثم إصدار حكم موضوع على حقيقة الوضع المالي للمؤسسة من مختلف جوانبها.

¹ بن مالك عمار، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء -دراسة حالة شركة إسمنت السعودية- للفترة الممتدة من 2006-2010، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011/2010، ص 7.

² سميرة خالد علي الدباس، التحليل المالي وأنواعه وأهميته للمؤسسات، المجلة العربية لنشر العلمي الإصدار الخامس - العدد خمسون، 2022 ص 1428

³ بنية محمد، محاضرات في التحليل المالي، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر: تخصص تسويق الخدمات، تسويق فندي وسياسي، جامعة 8 ماي 1945 قالمة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018/2019، ص 4.

⁴ خالد توفيق الشمري، التحليل المالي والاقتصادي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 54.

الفصل الأول : مدخل عام الى التحليل المالي

وترجع أهمية التحليل المالي كونه:

- ✓ يساهم في تقييم الأداء والوضع النقدي .
- ✓ تحديد قدرة المؤسسة على الاقتراض والوفاء بالدين من خلال نتائجه يسهل على المؤسسة التنبؤ باحتمالات الفشل؛
- ✓ الحكم على مدى كفاءة السياسات المالية والتشغيلية المطبقة من طرف المؤسسة .
- ✓ الاستفادة في اتخاذ القرارات لأغراض الرقابة الداخلية .
- ✓ الوصول إل القيمة الاستثمارية للمؤسسة وجدوى الاستثمار في الأسهم .
- ✓ يساعد في تمكن المؤسسة من رسم أهدافها وسياستها المالية والتشغيلية وبالتالي يضمن إعداد الخطط السنوية اللازمة لمزاولة النشاط الاقتصادي.¹

الفرع الثاني: أهداف التحليل المالي.

- تهدف البيانات المالية إلى تقديم معلومات عن الوضع المالي ونتائج الأعمال والتغير في الوضع المالي للمؤسسة وتفيد العديد من الفئات التي تستخدمها في اتخاذ القرارات ويهدف التحليل المالي إلى:
- ✓ تفسير القوائم المالية المنشورة وتحليلها بغرض اتخاذ القرارات المستقبلية، مما يساعد على اكتشاف نقاط القوة والضعف في السياسات المالية بالمؤسسة
 - ✓ تحليل الجدارة الائتمانية وقرارات الائتمان .
 - ✓ التنبؤ بالنجاح أو الفشل المالي، تحليل السيولة، تحليل تقلص الربحية وتدهور مستوى النشاط، وتحليل هيكل التمويل والتنبؤ بالأرباح والمبيعات المستقبلية وتقييم البدائل الاستثمارية .
 - ✓ دراسة وتقييم الجدوى الاقتصادية والتخطيط المستقبلي لإقامة المشاريع وتقييم الأداء بعد قيام المشاريع.²

¹ بنية محمد، نفس المرجع السابق، ص 5.

² تبة سومية، دور المعايير المحاسبية ومعايير الإبلاغ المالي الدولية في تفعيل التحليل المالي بالمؤسسة المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء GCB، 2020، ص 169

المطلب الثاني: وظائف وأنواع التحليل المالي

ستتطرق في هذا المطلب إلى وظائف وأنواع التحليل المالي وفق مايلي:

الفرع الأول: وظائف التحليل المالي

للتحليل المالي عدة وظائف ترتكز في مجملها حول:¹

1. توجيه المستثمرين لاتخاذ القرار:

من بين وظائف التحليل المالي توجيه متخذي القرار لاتخاذ أحسن القرارات التي تعود على المؤسسة بالربح أو الفائدة، بغرض تحقيق هدفها، بالإضافة إلى محاولة التأقلم مع البيئة الخارجية التي تتميز بعدم الاستقرار القرارات التي تحددها سياسات التحليل المالي.

2. اتخاذ قرار الاستثمار:

وذلك عن طريق إبراز مزايا وحدود عملية الاستثمار المرتقب إنجازها

3. اتخاذ قرار التمويل:

حيث تمكن مجلس الإدارة من البحث على فرص تمويلية أفضل.

4. اتخاذ قرار التخطيط والرقابة المالية:

من أجل توجيه ورقابة مختلف العمليات المالية.

الفرع الثاني: أنواع التحليل المالي

التحليل المالي له عدة أنواع تختلف وفق مجموعة من المعايير، وبيان ذلك كالاتي:

1. وفقاً لعامل الحركة

✓ النوع الأول: التحليل المالي الرأسي

¹ بن مالك عمار، نفس المرجع السابق، ص 11

الفصل الأول : مدخل عام الى التحليل المالي

يتسم التحليل المالي الرأسي بتحليل النسب ذات الصلة في القوائم المالية خلال فترة زمنية محددة، كتحليل نسبة الأصول المتداولة قصيرة الأجل إلى مجموع الأصول في عام 2022، دون إجراء مقارنة بين بيانات ونتائج هذه الفترة مع غيرها من الفترات في القوائم المالية.

✓ النوع الثاني: التحليل المالي الأفقي

أما التحليل الأفقي فيتميز بتحليل عنصر معين أو مجموعة عناصر في القوائم المالية بمثلاتها في فترات زمنية مختلفة كتحليل نسبة السيولة في عام 2021 إلى نسبة السيولة في عام 2022 للشركة ذاتها.

2. وفقاً لعامل الزمن

✓ التحليل المالي قصير الأجل

يختص هذا النوع من التحليل المالي بمعالجة وقياس الأداء المالي فيما يخص العمليات والقرارات قريبة المدى، كتحديد نسبة السيولة على المدى القريب، وقدرة الشركة على سداد التزاماتها القريبة زمنياً

✓ التحليل المالي طويل الأجل

على العكس من التحليل قريب المدى، يختص التحليل المالي بعيد المدى بتحليل الأداء والبيانات ذات العلاقة بالعمليات والقرارات بعيدة المدى، كقدرة الشركة على تحقيق الأرباح وتحمل قيمة فوائد قرض أو تمويل خارجي.

3. وفقاً للجهة المنفذة

✓ النوع الأول: التحليل المالي الداخلي

ويتميز هذا النوع بإمكانية الوصول الكامل للبيانات المالية، وهو التحليل الذي تقوم بإجرائه الشركة من خلال أشخاص تابعين لها بهدف دعم اتخاذ القرار وتقييم الأداء وبحث فرص التحسين المتاحة .

✓ النوع الثاني: التحليل المالي الخارجي

الفصل الأول : مدخل عام الى التحليل المالي

وعلى العكس من التحليل الداخلي يفتقر هذا النوع إلى الوصول الكامل للبيانات المالية، وهو التحليل الذي يتم إجراؤه من قبل أشخاص أو الجهات غير تابعة للشركة وغالب ما يكون بسبب بحث فرص الاستثمار المتاحة في الشركة¹.

4. وفقاً للنسب المالية

وتتضمن النسب المالية ما يأتي:

✓ نسب السيولة:

حيث تظهر هذه النسب ما هي مقدار السيولة أو الأصول القابلة للتحويل إلى سيولة التي تمتلكها الشركة، وتظهر هذه النسبة قدرة الشركة على الإيفاء بالتزاماتها، وكذلك قدرتها على الاستمرار في العمل.

✓ نسب الرفع:

تظهر هذه النسب مدى اعتمادية الشركة على الديون من أجل الاستمرار في أعمالها، من أهم نسب الرفع هي نسبة الدين إلى الملكية.

✓ نسب الربح:

من خلال مسماها تظهر هذه النسب قدرة الشركة على تحقيق الأرباح، ومن أشهرها، نسبة الربح الإجمالي، ونقطة التعادل .

✓ نسب النشاط:

تقيس هذه النسب قدرة الشركة على استثمار مواردها، ومن أبرز هذه النسب هي معدل دوران المستحقات، ومعدل دوران المخزون، ومعدل دوران رأس المال العامل

¹ سميرة خالد علي الدباس، نفس مرجع السابق، ص 1434 - 1435

الفصل الأول : مدخل عام الى التحليل المالي

المطلب الثالث: خطوات ومعايير التحليل المالي.

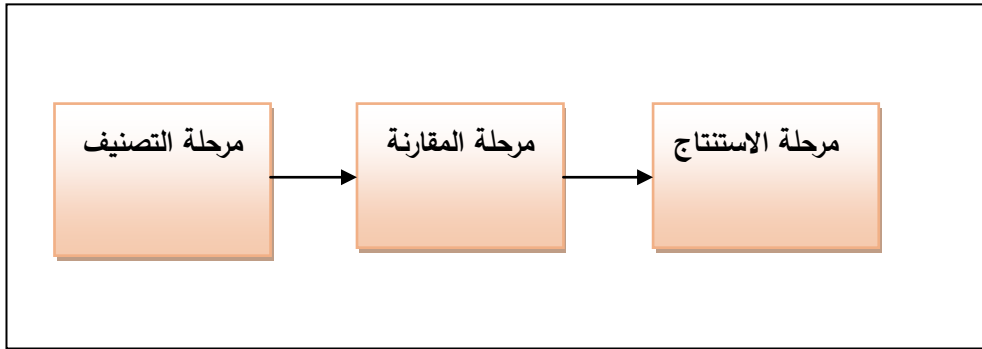
الفرع الأول: خطوات التحليل المالي.

تتم عملية التحليل المالي وفقا للخطوات الآتية:¹

1. **مرحلة التصنيف:** يقوم المحلل المالي في هذه المرحلة الابتدائية بتصنيف الأرقام التي تحتويها القائمة المالية لأكثر من فترة محاسبية ثم يقوم بتجزئتها إلى جزأين وهما الأصول والخصوم، ثم توضع في مجموعات محددة ومتجانسة حتى يتمكن من معالجتها.
2. **مرحلة المقارنة:** بغية اكتشاف العلاقات القائمة بين مختلف عناصر الأصول والخصوم والمركز المالي وتحري أسباب قيام هذه العلاقة.
3. **مرحلة الاستنتاج:** بعد التصنيف والمقارنة يقوم المحلل بالبحث عن الأسباب والحكم على المركز المالي للشركة وتقديم الاقتراحات.

ويمثل الشكل التالي الخطوات التحليل المالي:

شكل رقم (02): خطوات التحليل المالي



المصدر: من إعداد الطالبة.

¹ بن مالك عمار، نفس المرجع السابق، ص 15

الفرع الثاني: معايير التحليل المالي

لا يمكن الاستفادة من نتائج التحليل المالي ما لم يكن هناك معيار أو رقم معين يستخدم كمقياس للحكم بموجبه على مدى ملائمة النسبة أو الرقم. تشمل المعايير ثلاثة أنواع رئيسية وهي:¹

1. المعيار النمطي المطلق:

وهي نسب أو معدلات متعارف عليها في التحليل المالي وهو مؤشر قليل الاستخدام لأنه يعتمد توحيد كل القطاعات في معيار واحد ومن الأمثلة على العيار النمطي المطلق أن نسبة التداول يجب أن لا تقل عن ونسبة السيولة السريعة .

2. معيار الصناعة:

حيث تحدد هذه المعايير لنفس القطاع أو الصناعة ولا يجوز تطبيقه على قطاع آخر وتحدد هذه المعايير وضع الشركة مع الشركات الأخرى المنافسة في ضمن المعدل السائد في الصناعة أما إذا كانت النسبة أقل فنقول أن الشركة دون المعدل وإذا كانت النسبة أكبر فنقول أن الشركة فوق المعدل وإذا كانت النسبة في الشركة مساوية المعيار الصناعة نقول أنها نفس القطاع أو الصناعة.

3. المعيار التاريخي:

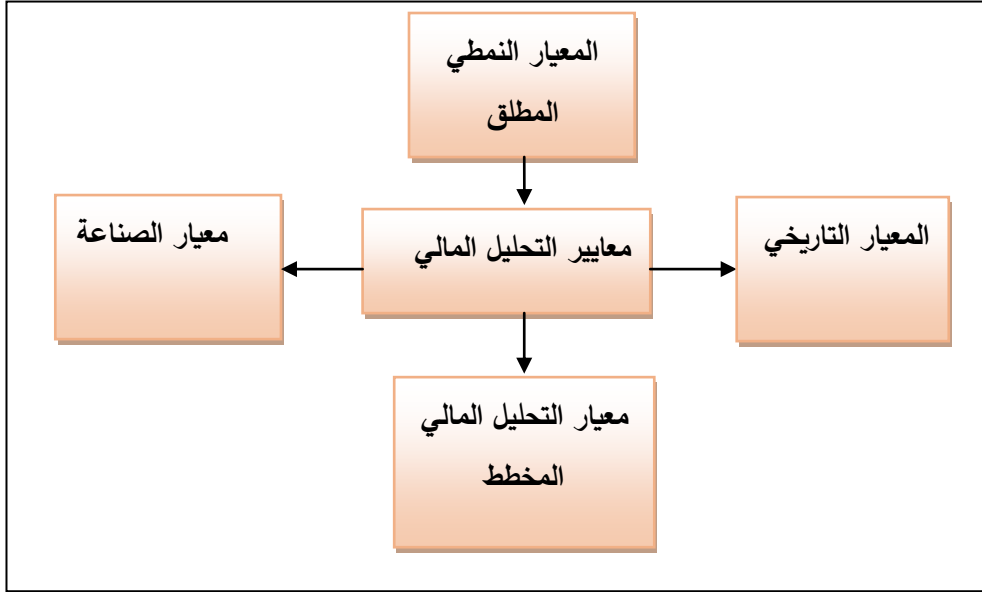
وهو معيار يعتمد على استخراج نسب سابقة لبند معين ومقارنته مع سنوات لاحقة ومعرفة مدى الزيادة النسبية أو النقص النسبي في البند أوفي الوضع العام للشركة. ويعاب على هذا المعيار أنه يعتمد على المقارنة بين سنوات مختلفة في مجالات كثيرة منها المنافسة والتضخم والمبيعات والوضع الاقتصادي.

4. معيار التحليل المالي المخطط:

هو عبارة عن البيانات التي تحددها إدارة المنشأة كمعيار يوضع على أساس أهداف مخطط لها مسبقاً لأنشطة معينة، ومقارنة ما كان متوقفاً من المنشأة تحققه مع ما حققته فعلاً مع المقياس المعد مسبقاً وذلك خلال فترة مالية محددة .

¹ محمد الصيرفي، التحليل المالي: وجهة نظر إدارية محاسبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر القاهرة، 2014، ص 107.

شكل رقم (03): معايير التحليل المالي



المصدر: من إعداد الطالبة.

المبحث الثاني : أساسيات التحليل المالي

تسعى المؤسسة إلى تشخيص الوضعية المالية الماضية والحاضرة من خلال نتائجها المحقق سواء كانت سلبية أو ايجابية واتخاذ القرارات المستقبلية من خلال القوائم المالية، بغرض تحديد نقاط القوة من أجل العمل على تحسينها وجعلها أكثر فعالية، وكشف عن نقاط الضعف والعمل على تصحيحها والتخلص منها.

المطلب الأول: مقومات التحليل المالي

لكي تتجح عملية التحليل المالي في تحقيق أهدافها وأغراضها المنشودة لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات أو الشروط التي تشكل في مجموعها ركائز أساسية البد من مراعاتها، فإذا ما اعتبرنا أن الهدف النهائي للمحلل المالي هو توفير مؤشرات واقعية تعطي صورة عن جوانب نشاط المشروع هي أقرب ما تكون إلى الحقيقة، فيجب إذن توفير مقومات نجاحه في تحقيق هذا الهدف وذلك بالحرص على توفير مجموعة من الشروط منها ما يتعلق به نفسه، ومنه ما يتعلق بمنهج وأساليب وأدوات التحليل التي يستخدمها ومنها كذلك ما يتعلق بمصادر المعلومات التي يعتمد عليها.

الفصل الأول : مدخل عام الى التحليل المالي

بناء لما تقدم يمكن حصر المقومات الأساسية للتحليل المالي في ما يلي:

✓ أن تتمتع مصادر المعلومات التي ينتقي منها المحلل المالي معلوماته بقدر معقول من المصدقية أو الموثوقية، وأن تتسم المعلومات المستخدمة في التحليل بقدر متوازن من الموضوعية من جهة والملائمة من جهة أخرى.

✓ أن يسلك المحلل المالي في عملية التحليل منهجا علميا يتناسب مع أهداف عملية التحليل، كما أن يستخدم أساليب وأدوات تجمع هي الأخرى ويقدر متوازن بين سمتي الموضوعية والملائمة للأهداف التي يسعى إليها .

ولكي يحقق المحلل المالي المتطلبات والشروط المقصودة هنا عليه مراعاة ما يلي :

✓ أن توفر لديه خلفية عامة عن المنشأة ونشاطها والصناعة التي تنتمي إليها وكذلك البيئة العامة المحيطة بها الاقتصادية والاجتماعية والسياسة .

✓ أن لا يقف المحلل المالي عند مجرد كشف عوامل القوة ومواطن الضعف في نشاط المشروع، بل أن يسعى إلى الأهم وهو تشخيص أسبابها واستقراء اتجاهاتها المستقبلية .

✓ إن يتسم المحلل المالي نفسه بالموضوعية وذلك بالتركيز على فهم دوره والمحصور في كشف الحقائق كما هي قبل أن يقوم بتغييرها بصورة مجردة بعيدة عن التحيز الشخصي، وذلك ليقوم بعد ذلك بتقديم تقريره بما يتضمنه من مؤشرات وبدائل تخدم القرار مع مراعاة التوصية بما يراه البديل الفضل منها .

✓ احتوائه على نصوص صريحة وواضحة كمبادئ وقواعد التسجيل، وطرق التقييم، ما يعد من التأويلات الخاطئة الإرادية واللاإرادية .

✓ توفر المعلومات المالية الواضحة والمتوافقة والقابلة للمقارنة وأخذ القرار، وهذا لتلبية حاجات المساهمين الحاليين منهم أو المستقبليين، ولهذا فإن النظام المحاسبي المالي يحتوي على الإطار التصوري أو المفاهيمي¹.

¹ محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والانتماني، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2003، ص 4-5.

المطلب الثاني: منهجية التحليل المالي

هي الطرق والأساليب والإجراءات التي يتعامل معها المحلل المالي في إجراء عملية التحليل المالي للقوائم المالية الخاصة بالعملاء وهذه المنهجية تحكمها بعض المبادئ والأسس العامة الذي يجب أخذها بعين الاعتبار لإتمام عملية التحليل المالي بشكل يتيح له تحقيق الهدف المطلوب ويمكن التعبير عنها الخطوات التالية:¹

(1) تحديد الهدف الذي يسعى إليه المحلل المالي:

إن تحديد الهدف في التحليل المالي لا يكون إلا بوجود مشكلة ما لدى المؤسسة حتى يتمكن المحلل من جمع المعلومات الخاصة فقط بالموضوع المعني والغاية من تحديد الهدف هو توفير الجهد وتجنب العمل الزائد والتكاليف غير اللازمة فمثلا إذا تقدم أحد العملاء بطلب قرض من بنك تجاري فيصبح الهدف الأساسي للمحلل المالي لدى البنك معرفة القدرة المالية لهذا العميل على سداد القرض في الوقت المحدد.

(2) تحديد الفترة التي سيشملها تحليل القوائم المالية:

حتى تحقق عمليات التحليل المالي أهدافها فلا بد أن تشمل فترة التحليل للقوائم المالية لعدة سنوات متتالية حيث أن القوائم المالية لسنة واحدة قد لا تكون كافية للحصول منها على المعلومات التي يستطيع المحلل من خلالها الحكم على قدراتها وإمكانيات العميل.

(3) تحديد المعلومات التي يحتاجها المحلل لبلوغ أهدافه:

يمكن الحصول على المعلومات التي يحتاجها المحلل المالي من القوائم المالية للشركة سواء المنشور منها أو الغير منشور، كما يمكن الحصول على المعلومات من التقارير كتقارير مجلس الإدارة، وتقارير مراقب الحسابات....

(4) اختيار الأسلوب والأداة المناسبة لحل المشكلة:

¹ مطر محمد، اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2008 ص 5

الفصل الأول : مدخل عام الى التحليل المالي

ومن أساليب والأدوات المستخدمة في التحليل كثيرة نذكر منها نسبة التداول، نسبة السيولة السريعة، معدل دوران النقدية، معدل دوران المخزون السلعي، الرافعة المالية، بالإضافة إلى كشف التدفقات النقدية خلال فترات زمنية متتالية.

(5) تحديد درجة الانحراف عن المعيار المستخدم في القياس :

يتوجب على المحلل المالي معرفة مدى انحراف النتائج عن المعيار المستخدم، حتى تحقق الإدارة نتائج أفضل .

(6) دراسة وتحليل أسباب الانحراف:

تعد من أهم المراحل الخاصة التحليل وهي تتطلب معرفة وفهم كبير لنتائج التحليل بشكل دقيق وبدون تحيز لعلاقات ومعاني الأرقام.

(7) وضع التوصيات اللازمة في التقرير الذي يعد من قبل المحلل في نهاية عملية التحليل:

وتأتي في المرحلة الأخيرة في عملية التحليل المالي ووضع التوصيات والنتائج استنادا لما توصل إليه المحلل حول النشاط المالي للشركة .

المطلب الثالث: متطلبات التحليل المالي

هناك عدة متطلبات لمثل هذه الدراسات أهمها:

1. المعلومات الصحيحة والدقيقة للسوق والأجهزة والمعدات والمكائن اللازمة والموقع حيث تمثل هذه المعلومات الحصول على الحقائق والمعرفة وأهميتها الاقتصادية كبيرة وتأثيرها مهم في اتخاذ القرارات الاقتصادية عندما تكون المعلومات دقيقة وواقعية. إلا أننا نجد أن كثير من المعلومات المقدمة تنتقصها الدقة ومبالغ فيها بعض الأحيان من أجل الحصول على تسهيلات أكبر مما قد يعرض الأموال العامة للهدر والتبذير وهوما تعانیه الكثير من دول التخطيط المركزي.
2. القدرة على التحليل والتنبؤ واشتقاق المؤشرات ومقارنتها فبعد أن كان الدور المالي مسك الدفاتر وقبض الأموال والحصول عليها وإدارتها أصبح دورها تقييم أسس النشاط المالي والقيام بالدراسات الشاملة واللازمة لاتخاذ القرارات المالية السليمة بموجب تلك المعلومات الدقيقة.

الفصل الأول : مدخل عام الى التحليل المالي

3. موضوعية والحياد في التقييم أي توفر درجة عالية من الموضوعية كان نؤخذ التكلفة التاريخية بدلاً من تقدير القيمة الحالية للتدفقات المستقبلية للمشاريع القائمة" لأنها تمثل واقع ثابت وأن التوقعات تخضع لتقديرات شخصية قد يشوبها التحيز أما الحيادية فهي خلو المعلومات من التحيز.
4. المتابعة المستمرة.
5. التبيوب الملائم خلال عمر المشروع ولجميع بنود العملية الإنتاجية .
6. استخدام أدوات وأساليب التحليل والتقييم المالي اللازمة والملائمة¹.

المبحث الثالث: استعمالات التحليل المالي

يعد التحليل المالي عملية معالجة منظمة للبيانات المالية المتاحة عن مؤسسة ما للحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرارات وتقييم أداء المؤسسات وكذلك في تشخيص أية مشكلة مالية موجودة وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل.

المطلب الأول: مجالات وأساليب التحليل المالي

الفرع الأول: مجالات التحليل المالي

يستعمل التحليل المالي للتعرف والحكم على مستوى أداء المؤسسات واتخاذ القرارات الخاصة ويمكن استعمال التحليل المالي في الأغراض التالية:

(1) التحليل الائتماني (CREDIT ANALYSIS)

يقوم بهذا التحليل المقرضون وذلك من أجل معرفة الأخطار التي قد يتعرضون لها في حالة عدم قدرة المقرض على الوفاء بالتزاماته في الوقت المحدد.

(2) التحليل الاستثماري: (INVESTMENT ANALYSIS)

يقوم بهذا التحليل المستثمرون من أفراد وشركات حيث يهتم هذا النوع بعملية تقييم الأسهم والسندات وتقييم المؤسسات والكفاءة الإدارية والاستثمارات في مختلف الميادين.

¹ شعيب شوف، التحليل المالي الحديث بقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 54.

(3) تحليل الاندماج والشراء : (MERGER & ACQUISITION ANALYSIS)

يستخدم هذا النوع من التحليل أثناء عمليات الاندماج بين شركتين فتتم عملية التقييم للقيمة الحالية للشركة المنوي شراؤها كما يعدد قيمة الأداء المستقبلي المتوقع للشركة بعد الاندماج في المستقبل .

(4) التخطيط (PLANNING)

بعد التحليل المالي عملية سابقة للتخطيط المالي ومرافقا له، لأنه بناء على نتائج مؤشرات الأداء الحالية يمكن تقدير الأداء المستقبلي المتوقع وتم ذلك باستعمال أدوات التخطيط المالي من موازنات تقديرية والقوائم المالية التقديرية وتحليل التعادل وعملية التخطيط هي عبارة عن وضع تصور لأداء المؤسسة المتوقع بالاسترشاد بالأداء السابق لها.

(5) تحليل تقييم الأداء : (PERFORMANCE ANALYSIS)

يقوم هذا النوع من التحليل بتقييم المؤسسات من عدة زوايا كتقييم الأرباح وقدرة المؤسسة على السيولة والوفاء بالتزاماتها وقدرتها على الائتمان¹.

الفرع الثاني: أساليب التحليل المالي

يقوم التحميل المالي على استخدام عدد كبير من الأدوات والوسائل أهمها ما يلي :

- ✓ أسلوب التحليل باستخدام القوائم المالية وينقسم التحميل المالي باستخدام القوائم إلى نوعين: التحميل الأفقي والتحميل الرأسي .
- ✓ أسلوب التحميل المالي باستخدام النسب المالية.
- ✓ بيان تدفق الأموال (قائمة مصادر الأموال واستخداماتها).

مما سبق يرى الباحث أن أسلوب التحميل المالي لقوائم المالية يعطي نتائج أفضل من بقية الأساليب الأخرى التقييدية .

وسوف نستخدم الأسلوب الأول وهو التحميل المالي باستخدام القوائم المالية وينقسم التحميل المالي

لقوائم المالية إلى نوعين :

¹ تبة سومية، نفس المرجع السابق، ص 172.

الفصل الأول : مدخل عام الى التحليل المالي

1. التحليل الرأسي (العمودي): يقصد به تحليل أداء المنشأة من خلال ايجاد علاقة بين بنود جانب فقط من الميزانية أو قائمة الدخل ومجموع هذا الجانب، حيث يتم تحديد النسبة المئوية لكل بند بقسمة قيمته على اجمالي بنود المجموعة نفسياً، ويمكن من اكتشاف جوانب القوة ونواحي الضعف
2. التحليل الأفقي: ويتم التحميل الأفقي بتقييم الأداء خلال فترتين زمنيتين، حيث بموجبه يتم مقارنة كل بند من البنود الواردة في القوائم المالية سواء الميزانية أو قائمة الدخل من قيمته في السنة السابقة والتي تعرف باسم سنة الأساس وذلك لتحديد قيمة التغير الذي لحق به ويسمى التحليل الأفقي بتحليل الاتجاهات اذ بالنظر إلى اتجاه نسبة من نسب التحليل يمكن ملاحظة ما إذا كانت هذه السنة تتناقص أو تزايد أو تبقى كما هي.¹

المطلب الثاني: الأطراف المهتمة بالتحليل المالي

يعتبر التحليل المالي عملية مهمة جدا بالنسبة لعدة فئات، بحيث تسعى كل واحدة منها إلى تحقيق أهدافها، وذلك بالحصول على أجوبة للتساؤلات التي تمس مصالحها، عن طريق تحليل القوائم المالية وتفسير نتائجها باستخدام أدوات التحليل المالي ولكن، قبل التطرق إلى الأدوات، يجب أن تذكر أهم الأطراف التي تهتم بالتحليل المالي:

- ✓ المستثمرون يهتم المستثمرون بالتحليل المالي لعدة أعراض، ومنها معرفة قدرة المنشأة على تحقيق الأرباح في المستقبل، ومعرفة درجة السيولة لدى المنشأة وقدرتها على توفير الأمان للمنظمة عند وقوعها في عسر أو عوز مالي وأيضا تسمح للمستثمرين اكتشاف فرص استثمار أخرى.
- ✓ المقرضون أو الدائنون: يقوم المقرضون أصحاب الديون القصيرة الأجل بتحليل وضع البيان المالي للشركة لمعرفة بدرجة السيولة، أما عن درجة الربحية، تصبح محط اهتمام المقرضين أصحاب الديون طويلة الأجل.
- ✓ المساهمون هدف المساهمين من تحليل القوائم المالية هو معرفة ربحية الشركة، فالربحية مهمة لإظهار إمكانيات نمو المنظمة وسلامة استثمار المساهمين .

¹ مهند جعفر حسن حبيب، أساليب التحميل المالي ودورها في رفع كفاءة الأداء المالي للمؤسسات العامة السودانية -دراسة تطبيقية، مجلة البديل الاقتصادي، مجلة البديل الاقتصادي مجلد 07 عدد 2020، 02مخبر سياسات التنمية الريفية في السهوب جامعة الجلفة، ص 58 - 59.

الفصل الأول : مدخل عام الى التحليل المالي

- ✓ إدارة المنشأة وملاكها تقوم الإدارة بأعمال التحليل المالي لتحديد سبولة وربحية المنشأة، وتقييم كفاءتها وإدارة أصولها وخصومها، واكتشاف الانحرافات السلبية وحلها.
- ✓ الحكومة: تهتم الحكومة بالتحليل المالي لأعراض احتساب ضريبة الدخل المستحقة على الشركة.
- ✓ كما تهتم مكاتب التحليل المالي والسمة، والمصارف وشركات التأمين أيضا بالتحليل المالي¹.

المطلب الثالث: أدوات التحليل المالي.

يعمل التحليل المالي على تحديد ومعرفة جوانب القوة والضعف في الحياة المالية للمؤسسة، وذلك ضمانا لتحسين الوضع في المستقبل، وضمان التسيير بشكل فعال، ويتم ذلك من خلال استخدام مجموعة من الأدوات المتكاملة فيما بينها والتي تظهر من خلال ما يلي:

1) تحليل الميزانية :

يهدف هذا التحليل إلى ضمان تمويل الاحتياجات المالية دون التأثير على قيود التوازن المالي والمردودية والملاءة المالية... إلخ، وذلك اعتمادا على المنظور المالي المرتكز على منظور الذمة المالية ومبدأ السيولة والاستحقاق، أو المنظور الوظيفي للمؤسسة والفصل بين النشاطات الرئيسية في التحليل .

يرتكز تحليل الميزانية على نقطتين رئيسيتين هما :

- ✓ التحليل الوظيفي للميزانية
- ✓ تحليل التوازن بين رأس المال العامل، احتياج رأس المال العامل، الخزينة.

2) تحليل جدول حسابات النتائج:

يهتم هذا التحليل بكيفية تحقيق المؤسسة للنتائج، والحكم على مدى قدرة النشاط على تحقيق الربحية، وذلك باستخدام الأرصدة الوسيطة للتسيير (SIG)، وهي أرصدة توضح المراحل التي تتشكل من خلالها النتيجة (ربح أو خسارة)، ومن خلالها يمكن تحديد الأسباب التي أدت إلى النتيجة المحققة، ومن ثم يمكن تصور الحلول أو الإجراءات التي إما تبقى على الوضع أو تحسنه حسب كل حالة.

يرتكز تحليل جدول حسابات النتائج على نقطتين رئيسيتين هما:

¹ سميرة خالد علي الدباس، نفس مرجع السابق، ص 430.

الفصل الأول : مدخل عام الى التحليل المالي

✓ الوسيلة الأرصدة للتسيير (SIG) es soldes intermédiaire de gestion

✓ قدرة التمويل الذاتي (CAF) la capacité d'autofinancement de l'entreprise

(3) تحليل النسب :

لأجل متابعة الوضع المالي للشركة، ومراجعة الميزانية، وجدول حسابات النتائج، وجدول التدفقات النقدية، يجب أن يستكمل ذلك من خلال تقدير العلاقة القائمة بين مجموعة من عناصر الحسابات المختلفة، يدخل هذا الإجراء ضمن ما يسمى بطريقة النسب.

(4) تحليل المردودية :

هي وسيلة تمكن المحلل المالي من مقارنة النتائج المحققة مع الوسائل التي ساهمت في تحقيقها، وتعتبر المؤشر الأكثر موضوعية في تقييم الأداء، ويمكن من خلالها اتخاذ قرارات التمويل وقرارات الاستثمار وغيرها.

يرتكز تحليل المردودية على تقييم مردودية الاستغلال والمردودية الاقتصادية والمردودية المالية.

(5) تحليل التدفقات المالية :

تعتبر جداول التدفقات المالية أداة ديناميكية تسمح بتحليل التوازن المالي ودراسة حركة التدفقات المالية والوقوف على أسباب العجز أو الفائض في الخزينة، وتحديد الدورة المسؤولة عن العجز والتي لها دور في اتخاذ بعض القرارات الاستراتيجية المتنبئة من طرف المؤسسة .

يرتكز تحليل جداول التدفقات المالية على نوعان من الجداول هي :

✓ جدول التمويل يتم من خلاله دراسة الاستخدامات والموارد، وتحليل تطور رأس المال العامل الصافي الإجمالي .

✓ جدول تدفقات الخزينة وهو يحلل أكثر دقة في تغير الخزينة.¹

¹ بلعادي عمار، محاضرات في التحليل المالي، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة جي مختار - عنابة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2018/2019 ص 10 - 11.

خلاصة الفصل

وفي ختام هذا الفصل يمكن القول أن التحليل المالي هو دراسة تشخيصية تحليلية للحالة المالية للمؤسسة يسعى إلى توضيح كل التدفقات والمؤشرات المالية، بحيث يستفيد من هذه الدراسة ذوي العلاقة بهذه المؤسسة مثل المستثمرين الحاليين، المستثمرين المتوقعين، الممولين، المقرضين، المؤسسات الحكومية، المؤسسات المختصة بالتحليل المالي، الإدارة الداخلية للمؤسسة وأي جهة أخرى معنية بمتابعة النشاطات المالية للمؤسسة بهدف إظهار التغييرات المالية التي تطرأ على المؤسسة مما يساهم في الحكم على السياسات المالية المتبعة واتخاذ القرارات علي أساس علمي سليم مبني علي توقع مدروس للمستقبل المالي لهذه المؤسسة .

الفصل الثاني :
دور التحليل المالي في
عملية اتخاذ القرارات

الفصل الثاني: دور التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات

تمهيد:

إن عملية اتخاذ القرار تشمل جوهر العملية الإدارية التي تدخل ضمن وظائفها وجميع المستويات الإدارية ويقوم بها مدير في وقت المناسب فمثلا في التخطيط تحدد القرارات ما يجب عمله والسبل التي يتعين إتباعها لإنجاز الأهداف التي حددت مسبقا وفي التنظيم تحدد القرارات نوع العمل الذي يوزع على أعضاء معينين من الجماعة وتفويض القدر المعين من الصلاحية الذي يمكنهم من القيام بالعمل . وفي التوجيه يكون هدف القرارات هو إقناع أعضاء الجماعة بأن العمل المحدد والمناسب لتحقيق الأهداف وفي عملية الرقابة يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط واتخاذ القرار الذي خلاله تعتمد هذه النتائج بالإضافة إلى القرارات المتعلقة بمعالجة الانحرافات. وفي هذا الفصل سوف نتطرق الى كل المفاهيم المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات وتم تقسيمه الى ثلاثة مباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: مدخل إلى عملية اتخاذ القرار.
- ✓ المبحث الثاني: عموميات عملية اتخاذ القرار.
- ✓ المبحث الثاني: دور التحليل المالي في عملية اتخاذ القرار.

المبحث الأول: مدخل إلى عملية اتخاذ القرار

أن عملية اتخاذ القرارات هي عملية أساسية، وديناميكية بالنسبة لمهام المدير في أي مؤسسة وذلك بوصفها نقطة الانطلاق، لجميع الأنشطة والبرامج التي تتم داخل المؤسسة وتزداد أهمية اتخاذ القرارات، كلما زاد حجم المؤسسة وتعقدت وتشعبت نواحي أنشطتها .

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار

" تعني كلمة القرار البث النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية ."

أما اتخاذ القرار " فهو عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين ¹."

يعرف اتخاذ القرار في قاموس علم الاجتماع يعني " يستخدم مصطلح صانع القرار للإشارة إلى شخص له مسؤوليات رسمية تتعلق بصياغة سياسة التنظيم أو الهيئة الحكومية، أما اتخاذ القرار فهو يشير إلى عملية دينامية تسود بين كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة ."

واتخاذ القرار من وجهة نظر علماء الإدارة يعني " أن يوجد في موقف معين أكثر من طريق لمواجهة هذه الطرق تسمى بدائل، فإذا لم يكن هناك غير حل واحد يجد سلوكه حتماً لم يكن بصدد قرار وقد يكون أمام متخذ القرار أو الامتناع عنه في هذه الحالة يكون أمامه بديلان لا بديل واحد وهما اتخاذ القرار والامتناع عنه ويتطلب وجود القرار أن يتم اختيار واع لأحد البدائل المتاحة²."

ويعرفه بعض الباحثين .

يعرفه العزاوي 2006: بأنه الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختبار الحل الأمثل من بينهما ."

¹ ايضاحين غانية، أهمية القرار الإداري ودورها في إحداث الرضا الوظيفي داخل المنظمة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية المجلد 2، العدد، 4،

قسم علم الاجتماع - جامعة البليدة، 2014، ص 30

² نجاتي ساسي هادف، نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسة، مجلة المعيار مجلد 18 العدد 35، 2014، ص 362

الفصل الثاني: دور التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات

ويعرفه جلدة 2009: "أنه عبارة عن عملية اختيار حل معين من بين حلين، وأكثر من الحلول المتاحة في بيئة العمل، وبالتالي فهي عملية تفضيل حل أو بديل مناسب من بين عدد من البدائل، أو الحلول المتاحة، وبعد ذلك يقوم المدير متخذ القرار بتحديد المشكلة وتحديد بدائلها وحلها.¹"

ويعرفه " وليام جور : " Gore William القرار يشير إلى الأخذ في الاعتبار بالنتائج المترتبة، لفعل ما قبل القيام به .

ويعرفه " هنري البيرز : " Albers Henery هو كل اختيار بين مسارات بديلة للفعل وهو المفاوضات بين البديلة للفعل.²

ركز عليها "Simon.H" الذي يرى أن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري داخل المنظمة، كما يعتبر أن عملية اتخاذ القرارات هي قلب جوهر الإدارة .

ويعرف "Bernard" عملية اتخاذ القرار بأنها: "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو ردود فعل مباشرة.³"

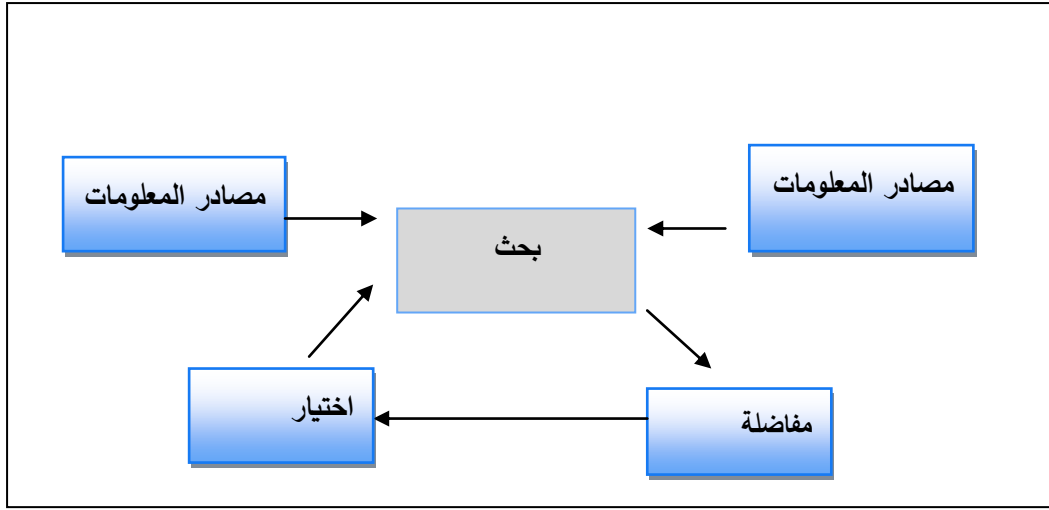
ومن خلال ما سبق يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار هو عبارة عن نظام الأساسي الذي يستند إليه المدير في اتخاذ القرار هو الاختيار في ضوء التفكير المنطقي وتوفر عدد من البدائل والاختيار المدرك للغايات المؤسسة.

¹ فاطمة آل مفتاح وسعد عبد هلال إبراهيم الخريف، أساليب اتخاذ القرار أثناء الأزمات دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة مجلد 44 العدد 2 جوان 2023. ص 36

² القفل يسمينه، إشكالية القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية مجلد 4 والعدد 8، 2016، المركز الجامعي تيبازة، ص 6.

³ إيمان بن السراج، دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية - دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية .، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية. التخصص: بنوك، مالية ومحاسبة.، جامعة محمد بوضياف / المسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، 2018/2017، ص 41

شكل رقم (04): عملية اتخاذ القرارات



المصدر: على السلمي: ادارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 544.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص عملية اتخاذ القرار

الفرع الأول: أهمية عملية اتخاذ القرار

✓ كلما زادت درجة تعقيد البيئة التي تعمل فيها الإدارة زادت أهمية عملية اتخاذ القرار والقرار يتعلق بالمستقبل، وبالطبع فإن المستقبل غير مؤكد، فكلما زادت درجة تغيير البيئة التي تعمل فيها زادت درجة تعقيد عملية اتخاذ القرارات وتعد عملية صنع القرارات أحد الأدوار الأساسية التي يمارسها المدير عند أداء وظائف التخطيط التنظيم التوجيه والرقابة.

✓ إن عملية اتخاذ القرارات تتم المعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة.

ويتفق الباحثون والممارسون على أن عملية اتخاذ القرار تنطوي على اختيار لبدل واحد من بين بدلين على الأقل وذلك يشير إلى الآتي:

✓ ضرورة وجود أكثر من بديل واحد متاح للتصرف حيث إن وجود بديل واحد يشير إلى عدم وجود مشكلة ومن ثم لا توجد عملية اختيار أو مفاضلة ومن ثم لا توجد حاجة لاتخاذ قرار.

الفصل الثاني: دور التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات

✓ يجب أن تكون البدائل محتملة الحدوث لأن ظروف التأكد تجعل عملية الاختيار شكلية ومن ثم لا يتحقق جوهر عملية اتخاذ القرار.

✓ وبذلك فأهمية اتخاذ القرار تكمن في حل المشاكل التي تواجه المنشآت في وقتنا الحاضر، فمن الضروري التوصل إلى قرارات ناجحة تحقق الهدف أو الأهداف المرجوة منها، إنها تعتمد على الطريقة العلمية في حل المشاكل وتتناول الجوانب المختلفة للإدارة العلمية للتنظيم، ومن الخصائص المميزة لبحوث العمليات أنها تعتمد على منهج متكامل لتحليل المشكلات ودراستها وذلك بالتعرف على الجوانب المختلفة التي تحكم المشكلة المدروسة والأهداف المراد تحقيقها والبدائل التي تؤدي إلى الوصول إلى هذه الأهداف ... إلخ، وذلك باستخدام الطرق الكمية الملائمة ويتم اتخاذ القرار المناسب في ضوء نتائج التحليل الكمي من ناحية وبناء على التقدير أو الحكم الشخصي لمتخذ القرار من ناحية أخرى، وذلك لأن الحكم الشخصي لمتخذ القرار يأخذ في الاعتبار أيضا العوامل التي لم تتم صياغتها كمية.

✓ كما تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية بأكملها فهي المحور الذي تدور حوله كل الجوانب اللازمة للتنظيم الإداري¹.

الفرع الثاني: خصائص اتخاذ القرار

هناك عدة خصائص تتميز فيها عملية اتخاذ القرار وهذه الخصائص يمكن اجمالها بالآتي:

- إن عملية اتخاذ القرار تتصف بالواقعية حيث أنها تقبل بالوصول إلى الحد المعقول وليس الحد الأقصى.
- إن عملية القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذها.
- إن أي قرار إداري هو لابد وأن يكون امتداد من الحاضر إلى المستقبل لأن معظم القرارات الإدارية بالمنظمات هي امتداد واستمرار للماضي.
- إن عملية اتخاذ القرار هي عامة وهذا يعني أنها تشمل معظم المنظمات على اختلاف تخصصاتها وشاملة حيث تشمل جميع المناصب الإدارية في المنظمات.

¹ إبراهيم درويش، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، ط 1، القاهرة، مصر، 1974، ص 89

الفصل الثاني: دور التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات

- إنها عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة.
- إنها عملية تتأثر بالعوامل البيئية المحيط بها ¹.

المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرارات.

تمر عملية اتخاذ القرارات بالخطوات التالية:

- (1) **تحديد المشكلة:** هي الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرار، إذ لا توجد في الحياة مشكلة تأتي بنفسها طالبة اتخاذ القرار بشأنها. وتحديد المشكلة له أهمية كبيرة لأنه يحدد مدى فاعلية الخطوات التالية، ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قرارا غير سليم لعدم ملائمة للمشكلة التي صدر بصدها. فتحديد المشكلة يعني تحديد الهدف الذي يسعى لاتخاذ القرار من أجله.
- (2) **تحليل المشكلة:** وهي تصنيف وتجميع الحقائق حولها ومعرفة من يتخذ القرار، ومن الذي يجب استشارته عند اتخاذه؟ ومن الذي يقوم بإبلاغه ويتم تحليل المشكلة عن طريق الحصول على المعلومات والبيانات ودراستها .
- (3) **تحديد البدائل:** تتوقف مدى سهولة هذه الخطوة على طريقة معالجة الخطوتين السابقتين بدقة ووضوح، وتظهر البدائل على شكل وعود، وأن توجد حاجة إلى اتخاذ القرار في حالة وجود بديل واحد للحل، وإنما ينقص أكثر من بديل مع النظر إلهم نظرة موضوعية خالية من العواطف كما يجب أن تكون منسجمة مع الأهداف المراد تحقيقها.
- (4) **تقييم البدائل:** وهي نهاية المطاف حيث تحسم كل المزايا والعيوب لكل أفراد، أو حل للموضوع ولاختيار الأفضل لهذه الحلول والبدائل للوصول إلى اتخاذ القرار اللازم أي القرار النهائي، كما تتم عملية المقاضلة للبدائل باستعراض البيانات والمعلومات لكل بديل وتطبيقها مع استبعاد أقلها في الأهمية والاستبقاء على الأهم، فهناك البديل الجيد القابل للتطبيق والبديل المختلط فيه احتمالات نحو تقييم نتائج سلبية أو إيجابية.
- (5) **اختيار أفضل بديل:** هنا يمكن للمدير تحديد الحل الأفضل وذلك باختيار أفضل بديل يحقق أحسن من غيره من الأهداف التي من أجلها يتخذ القرار وأشار " دريكاز DRIKAZE " إلى أهمية هذه المرحلة من حيث اختيار أفضل البدائل على أساس ما هو الأصح وليس على أساس ما هو مقبول،

¹ منعم زمزير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية مدخل كمي، جامعة دبلن إيرلندا جامعة العلوم التطبيقية، 2024، 20.

الفصل الثاني: دور التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات

حيث يقترح التركيز على الحل الأنسب والصحيح من بين الحلول المتوصل إليها فالعملية عبارة عن موازنة نسبية بين البدائل المتاحة.

(6) **تطبيق الحل المقترح:** هي آخر مرحلة وتتمثل في اتخاذ القرار ووضع موضع التنفيذ و ثم تنطوي هذه الخطوة على التصريح الرسمي بإجراء التغييرات المطلوبة مع التأكد من تقبل هؤلاء الذين يتأثرون بالقرار أي للحلول التي يتضمنها بسبب حل مشكلة معينة أو مواجهة موقفها.¹

المبحث الثاني: عموميات عملية اتخاذ القرار

إن القرارات التي تتخذ في أي منظمة كثيرة ومتنوعة، وذلك نتيجة لتعدد وتباين المشكلات التي تواجهها واختلاف الأسلوب الذي يستخدم في اتخاذ قرار ما يتوقف نوع القرار وكذلك عوامل المؤثرة عليه

المطلب الأول: أنواع وعناصر عملية اتخاذ القرارات

الفرع الأول: أنواع اتخاذ القرار

تختلف نوعية القرار باختلاف المركز الإداري الذي يشغله المدير، والصلاحيات التي يتميز بها والبيئة التي يعمل ضمن مؤثراتها، وتتعدد المعايير التي يمكن اتخاذها أساساً للتصنيف المتعلقة بالسياسة العامة في المنظمة أو بإجراءات معينة ترتبط بوظيفة أساسية ونشاطات محددة. سنعرض بعض أنواع القرارات الإدارية المنظور إليها من زوايا مختلفة .

1. التصنيف القانوني للقرارات الإدارية

يقسم المشرقي القرارات الإدارية إلى أربعة أقسام هي:

✓ **مدى القرار وعموميته:** وتنقسم القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى قرارات ذات طابع تنظيمي فهي تتضمن قواعد عامة موضوعية ملزمة تطبق على عدد غير محدود من الأفراد، مثل إصدار اللوائح وتحديد السلطات والسياسات الواجب إتباعها من قبل الإدارات. وقرارات فردية التي تخاطب فراداً أو مجموعة من الأفراد كالقرارات المتعلقة بالتعيين في الوظائف والترقيات والفصل.

¹ ايظاحين غانية، نفس المرجع السابق، ص 34.

الفصل الثاني: دور التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات

- ✓ **تكوين القرار:** وتنقسم بدورها إلى قرارات بسيطة ذات كيان مستقل وأثر قانوني سريع لتعيين موظف واحد أو توقيع عقوبة على فرد بذاته، وهناك القرارات المركبة والتي تدخل في تركيبها نواحي قانونية متعددة وتتم على مراحل كإجراء مناقصة.
- ✓ **أثر القرار على الأفراد:** فهناك قرارات ملزمة وطاعتها واجبة إلا أن هناك قرارات لا تحتل صفة الإلزام، مثل النشرات والتعليمات التي تبين للعاملين كيفية تنفيذ اللوائح وإجراءات العمل وتعد بمثابة نصائح لا تلزم الأفراد بالتقيد بها.
- ✓ **قابلية القرار للإلغاء:** فمن القرارات ما يمكن معارضته أو المطالبة بإلغائه أو التعويض عما يسببه من آثار كقرارات تعيين العاملين أو فصلهم أو عقوبتهم، ومنها ما لا يخضع للمعارضة والإلغاء كالأعمال التنظيمية التي يصدرها مجلس الإدارة.

2. التصنيف الشكلي للقرارات

وتقسم إلى:

- ✓ **القرارات الأساسية والروتينية:** فالأولى هي تلك التي تتطلب القيام بعدة إجراءات قبل اتخاذها وذلك بقصد معالجة المشاكل المعقدة التي تتطلب اهتماماً خاصاً والتي لا تتكرر باستمرار ويغلب على هذه القرارات الصفة الدائمة والالتزام بتنفيذها لفترة طويلة من الزمن، لذلك فإن الإخلال أو القصور فيها يهدد المنظمة ويعرضها للأخطار والخسائر.
- ✓ فمثلاً اختيار موقع المنظمة أو توسيع البناء القائم لها والسوق الذي ستعمل به، وعملها يتحدد في مستويات الإدارة العليا التي تقوم بتحديد الأهداف ورسم السياسات العامة، أما الروتينية فهي قرارات تتكرر باستمرار وتظهر عادة في الأعمال الكتابية وغير الفنية ولا تحتاج إلى دراسة وتحليل وجهد ذهني لاتخاذها وتتخذ هذه القرارات غالباً لمعالجة الرقابة على جودة المنتوجات وفرض مكافآت للعاملين وغيرها.
- ✓ **القرارات التنظيمية والفردية:** وتتعلق القرارات التنظيمية مباشرة بعمل المنظمة ونشاطها وتتخذ من قبل المدير ويكون مصدر قوة هذه القرارات السلطة الرسمية التي يتمتع بها المدير وليس صفته الشخصية. أما القرارات الفردية فإنها تتخذ بأنها ذات صفة شخصية كأى مشكلة تعكس آثارها على الفرد نفسه أكثر من غيره فمثلاً إذا قرر أحد المديرين الاستقالة من عمله فإن القرار يثير مشكلة تنظيمية تتعلق بإحلال شخص جديد مكانه يتمتع بقدرات ومؤهلات وخبرات تناسب حاجات الإدارة أو القسم الذي

الفصل الثاني: دور التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات

سيرأسه وقد ميز العالم " بارنارد " بشكل مناسب بين القرارات التنظيمية والقرارات الفردية فأشار بأن الأولى تتخذ من قبل المدير من خلال سلطته الرسمية المعبرة عن دوره كمسؤول إداري في تلك المنظمة. أما الأخرى فهي تلك القرارات التي تعبر عن المدير كفرد في المنظمة وليس كمسؤول فيها، فهي لا يمكن أن تفوض وليس لها أي تأثير على المنظمة.

✓ **القرارات المخططة وغير المخططة:** فالأولى تقوم بإتباع برنامج محدد ثم تصبح بعد فترة ذات طبيعة روتينية متكررة وتعالج مشاكل متكررة وإن اتخاذها لا يحتاج إلى جهد وإبداع فكري بحيث يمكن تقريرها بشكل فوري وتلقائي نتيجة تجارب الإداري والخبرات التي اكتسبها، فمثلاً صرف مبلغ معين على بعض المشتريات أو توزيع مهمات العمل على الأفراد إلى آخره. ويفضل أن تقوم بذلك المستويات الإدارية الدنيا بالتنفيذ وعدم تركيزها بيد المستويات الإدارية العليا لضمان السرعة في العمل. أما القرارات غير المخططة فتتميز بأنها ذات طبيعة هامة ومعقدة وتعالج حالات جديدة ذات آثار بعيدة عن المنظمة كالتحول في سياسات الإنتاج من الإنتاج المستمر إلى الإنتاج حسب الطلب ويتطلب هذا جهداً فكرياً ووقتاً كافياً لجمع المعلومات والسرعة في اتخاذ القرار كالقرارات الإستراتيجية.

3. حسب بيئة القرار الإداري

يمكن تقسيم القرارات بحسب تأثير البيئة المحيطة إلى:

- **القرارات في حالة التأكد:** إن القرارات التي تتم في هذه الحالة هو التأكد التام من طبيعة المتغيرات المؤثرة ونوعيتها والعوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار والقدرة على تنفيذها وبالتالي آثار القرار ونتائجه تكون معروفة بصورة مسبقة.
- **القرارات في حالة المخاطرة:** وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة احتمال حدوثها.
- **القرارات في حالة عدم التأكد التام:** وهي القرارات التي غالباً ما تقوم بها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياسته ويصعب على الإدارة تحديد الظروف المتوقع وجودها أو حدوثها

الفصل الثاني: دور التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات

بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها لذلك فهي تعتبر أوسع من سابقتها، ولذلك ينصح متخذ القرار في هذا المجال.¹

الفرع الثاني: عناصر اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار تتم في إطار معين يشمل العناصر التالية:

1. المشكلة

تعرف المشكلة بأنها اختلاف بين الأوضاع الفعلية والأوضاع المرغوبة، أو هو الموظف الذي يشير بأن هناك عجزا عن تحقيق الهدف. ويمكن التمييز بين المشكلة المهيكلية والمشكلة غير المهيكلية، أما الأولى فهي التي يتوافر عنها معلومات واضحة عن أسبابها، أما الثانية فهي المشكلة غير المعتادة والتي لا يتوافر عنها معلومات كافية وواضحة عن أسبابها.

ويمكن التعرف على مدى قابلية المشاكل للهيكلة على ضوء المعرفة المتوفرة عن العناصر التالية:

- ✓ الأهداف: تصبح المشاكل أقل قابلية المهيكلية عندما تتعدد الأهداف ذات العلاقات التبادلية، أو عند عدم معرفة كل الأهداف وأهميتها النسبية
- ✓ المتغيرات تصبح المشاكل أقل قابلية الهيكلة عندما تتصف المتغيرات المتعلقة بها بأنها غير معلومة مقدمة، بحيث يصعب تصميم نموذج واضح للتعامل معها.
- ✓ المعلومات تكون المشاكل أقل فاشية للهيكلة عندما لا يتوافر عنها معلومات كافية تحدد وتبين اسباب حدوثها.

وقد تكمن مشكلة القرار في وجود هدف أو قائمة من الأهداف البديلة ويكون متخذ القرار غير متأكد بخصوص أي من الأهداف أو الوسائل يجب اختيارها وقد تتمثل مشكلة القرار في وجود نوع من عدم التأكد فيما يخص الوسيلة الأنسب لتنفيذ الهدف، حيث يكون متخذ القرار أمام حالة من عدم التأكد أي الطرق أو البدائل يختار لتحقيق الهدف.

¹ بلعربي عبد الكريم، أثر تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات الادارية دراسة حالة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في القانون العام، جامعة وهران كلية الحقوق، 2010/2011، ص 75 - 78.

2. متخذ القرار

قد يكون متخذ القرار فردا واحدا أو مجموعة، وعليه قد يكون القرار فرديا أو جماعيا، ويعمل متخذ القرار على التحكم في البدائل المعروضة والمعلومات التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار وكيفية تقييم كل بديل وعلى هذا فإن متخذ القرار يعتبر أهم عنصر من عناصر اتخاذ القرار وبقدر ما تتوافر لدى متخذ القرار الكفاءة والقدرة على تفهم المشكلة فهما جيدا وتحديدها تحديدا دقيقا، وعلى جمع البيانات ومعلومات المتعلقة بالمشكلة ومن مصادرها، وتحديد البدائل الممكنة وتقييمها واختيار البديل الأنسب بناء على معايير محددة تجديدا موضوعيا وعلى وضع البديل المختار موضع التنفيذ ومتابعة التنفيذ، قدر ما تكون القرارات المتخلة قرارات رشيدة.

3. بدائل القرار:

تعتبر بدائل القرار جوهر عملية القرار ذلك لأنه إذا لم يكن هناك أكثر من طريق لحل المشكلة فليس هناك عملية اختيار في الأصل أي ليس أي ليس هناك قرار يتخذ

ويتطلب اتخاذ القرار اختيار أكبر عدد من البدائل الممكنة وعدم إهمال أي بديل يمكن أن يسهم في حل المشكلة، ودراسة كل بديل وتحديد النتائج المتوقعة من كل بديل، وترتيبها حسب تلك النتائج واختيار البديل المناسب لحل تلك المشكلة وهو ذلك البديل الذي يحقق أحسن النتائج في ظل الموارد المتاحة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تنفيذ البديل المختار قد يتطلب إجراء تعديل أو تغييره ببديل آخر تظهر عملية التنفيذ أنه الأنسب والأمثل.

4. الهدف:

إن اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معرفة الأهداف العامة (تحقيق أقصى ربح ممكن، تقديم خدمة متميزة، توفير فرص عمل الأكبر عدد من الأفراد الخ)

وبناء على الهدف المرجو تحقيقه تتحدد الوسائل الواجب توفيرها وطبيعة القرارات الواجب اتخاذها، فإذا كانت الأهداف ذات بعد استراتيجي فإن ذلك يتطلب اتخاذ قرارات إستراتيجية، أما إذا كانت الأهداف تكتيكية تعمل على تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى برامج وخطط التنفيذ فإنها تتطلب قرارات تكتيكية، أما إذا كانت الأهداف تشغيلية تتعلق بالتنفيذ فإن القرارات المتخذة في هذه الحالة هي قرارات تشغيلية روتينية

الفصل الثاني: دور التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات

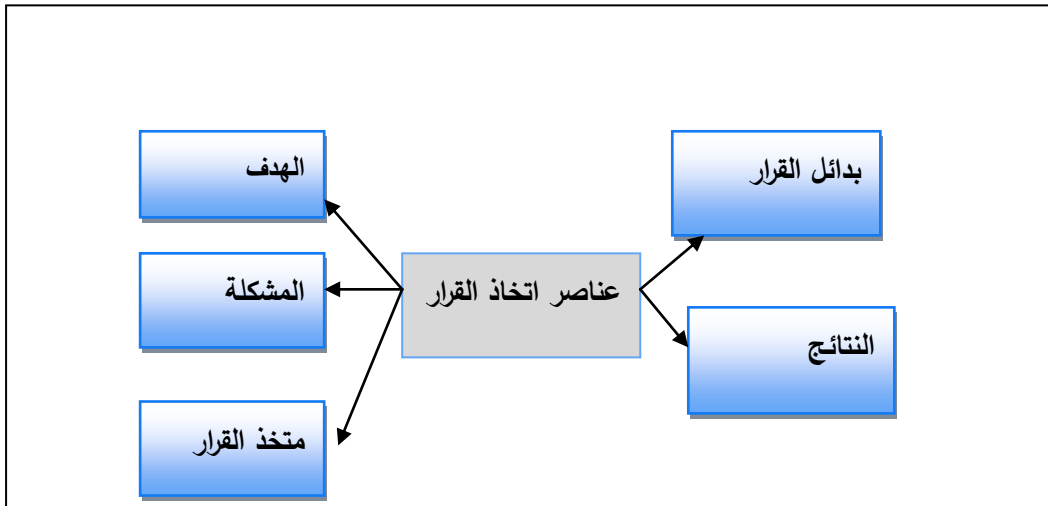
ويمكن اعتبار الهدف حجر الرأوية في عملية اتخاذ القرارات، ذلك أن التحديد الخاطئ للهدف يؤدي إلى إهدار الوقت في عملية البحث من البدائل الممكنة.

5. النتائج:

بعد تحديد الأهداف التي يسعى متخذ القرار إلى تحقيقها والاستراتيجيات البديلة الممكنة انتهاجها تصبح المشكلة هو تحديد العائد المتوقع من كل حل بديل أو تحديد النتائج الممكنة الحصول عليها حين تطبيق كل من الخيارات والبدائل.

ويوضح الشكل التالي هذه العناصر¹.

شكل رقم (05): عناصر اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالبة.

¹ مداحي عثمان، أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مجلد 8 العدد 13، 2018، جامعة البليدة 2 - الجزائر ص 237 - 238.

المطلب الثاني: مشكلات عملية اتخاذ القرارات.

من أهم الصعوبات أو المشاكل التي تعترض أي قرار مهما كان هو عدم وجود أي قرار يرضي الجميع بشكل كامل ولكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول ضمن الظروف والمؤثرات الراهنة ويمكن إجمال هذه العوائق في:

1. عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار، فقد تتعلق الأهداف بتحديد رقم مبيعات في منظمة إنتاجية ما وبالتالي يجب ادراك هذه الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية ضمن المنظمة ومن ثم العمل على تحقيق الأهداف الأكثر أهمية ثم الانتقال إلى الأهداف الأخرى.
2. عدم ادراك المشكلة وتحديد بدقتها يلقي المدير صعوبة في تحديد المشكلة وقد تنصب قراراته على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية.
3. البيئة التي تعمل فيها المؤسسة بغية إمكانية التعرف على مزايا وعيوب البديل المتوقع والمقصود بالبيئة التقاليد والعادات والقوانين والتغيرات والعلاقات الإنسانية والظروف الاقتصادية والمالية والسياسية والتشريعات الحكومية، والتطورات التكنولوجية.¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

تتأثر القرارات الإدارية بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور أو قد تؤدي إلى التأثر في إصدارها، ومن هذه العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار نجد:

1) تأثير العوامل الداخلية

يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المؤسسة من حيث حجمها ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها، ويظهر هذا التأثير من نواحي مختلفة، ترتبط بالناحية الأولى بالظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار، والناحية الثانية بتأثيرها على مجموعة الأفراد في المؤسسة، بينما الناحية الثالثة متعلق بالموارد المالية والبشرية والفنية من العوامل التي تأثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي، وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة وإمكانات

¹ بلعربي عبد الكريم، نفس المرجع السابق، ص 93.

الفصل الثاني: دور التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات

الأفراد وقدراتهم ومدى تدريبهم، وبهذا فان نوعية القرارات تتخذ بالقيم والمفاهيم التي ضمنها المديرون لمواجهة المشاكل التي تستدعي الحل .

(2) تأثير العوامل الخارجية.

إن المؤسسة تمثل إحدى خلايا المجتمع، لذلك فهي لا تقوم من فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع، ومن ثم فلا بد من مراعاة الأوامر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار ومن العوامل الخارجية التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات كذلك العوامل الاقتصادية والسياسية والتقنية والقيم والعادات والقواعد الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة يضاف إليها مجموعة القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى في المجتمع سواء كانت منافسة للتنظيم أو متعاملة معه، إذ أن آل قرار يتخذ في مؤسسة لا بد أن يتأثر ويعمل ضمن إطارات القرارات التي اتخذتها المؤسسة الأخرى بالقرارات والتنظيمات المتعددة.

(3) وقت اتخاذ القرار

يعتبر عامل الوقت من العوامل الرئيسية في اتخاذ القرارات في المؤسسات الإدارية، خاصة وأن كثير من القرارات لها تأثير كبير على روح العمل بالمنظمة ويرغب الأفراد دائما أن يعرفوا القرار في الوقت المعين، حتى يستطيعوا القيام بدورهم المطلوب في الوقت المناسب أما يرغب الرؤساء أن يحاطوا علما بالقرارات التي تصدر قبل أن يعرفها مساعديهم ومرؤوسيههم والفكرة الرئيسية للتوقيت هي :

✓ الإحساس بدرجة السرعة في اتخاذ القرار، فهناك قرارات يلزم اتخاذها في لحظات وهناك ما يمكن تأجيل اتخاذه أيام وشهور .

✓ الشعور بأن المشاكل والأحداث متداخلة، بحيث أن الوقت الذي يتخذ فيه القرار بالنسبة لمشكلة ما يلعب دورا هاما بالنسبة للمشاكل الأخرى، لذلك يجب توقيت القرار لحل المشاكل المختلفة وفق خطة معينة حتى لا يحدث تعارض بينهما.

(4) مدى توفر المعلومات

تتأثر القرارات التي تتخذ في المؤسسة الإدارية سلبيا أو ايجابيا، بالبيانات والمعلومات والحقائق التي تتواجد والمتعلقة بالمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها، ويتوقف توفر هذه المعلومات على عدة جوانب منها:

الفصل الثاني: دور التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات

✓ الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في الحصول على هذه البيانات، بحيث تكون هذه البيانات شاملة ودقيقة .

✓ مدى توفر قنوات الاتصال التي تسمح بمرور وانسياب هذه المعلومات من مصادرها إلى متخذي القرارات، بحيث يسمح الحصول على هذه البيانات.

(5) تأثير العوامل النفسية

تعتبر العوامل النفسية لمتخذي القرار أو المساعدين تأثير كبير على القرارات التي يتخذونها في محيط العمليات الإدارية المختلفة، حيث يعود الفضل في إبراز أهمية الجوانب النفسية وأثارها على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات إلى هيربرت سيمون .H Simon إذ جعل الجوانب النفسية هي المتحكمة في سلوك الفرد المتخذ للقرار، ولذلك يصبح تأثير هذه الجوانب النفسية تأثيرا سلبيا إذا اتخذ القرار تحت ضغوطات نفسية، حيث أن هذه الضغوط تؤثر على حرية الفرد في اتخاذ القرار فتصبح حرية الفرد مقيدة بهذه الضغوط.¹

المبحث الثالث: دور التحليل المالي في عملية اتخاذ القرار

إن التحليل المالي دور كبير في اتخاذ القرارات الذي يهدف إلى تحقق من صحة الوضع المالي ويجعل المؤسسة مطمئنة بضمان الاستمرارية والقدرة على تنفيذ استراتيجيتها، كما يستوجب توفير مجموعة من المعلومات واستعمال تقييمات حديثة وأساليب المالية للمؤسسة .

المطلب الأول: أهمية التحليل المالي في عملية اتخاذ القرار

تتمثل أهمية التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية فيما يلي:

تعتبر البيانات المالية انعكاسا رسميا وحتميا لأي نشاط اقتصادي، وهذا ينسجم مع منظور النظم المعلوماتية في تقديم نظرة شاملة واسعة حول النشاط الاقتصادي في أي مؤسسة، حيث يعتبر أي نشاط اقتصادي نظام مترابط الحركة الموارد المالية والتي يتم تفعيلها بقرارات إدارية، ونظام المعلومات هذا يعكس الأنشطة الاقتصادية في أي مؤسسة بصورة فعالة بلغة مالية وبالتالي فإن نتائج هذا النظام تتمثل

¹ زوا تيني عبد العزيز، الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين دراسة حالة القيادة الإدارية في مؤسسة SONELGAZ بن بولعيد البلدية، منكرة الماجستير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة سعد دحلب بالبلدية 2007، ص 140-141.

الفصل الثاني: دور التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات

في قائمة المركز المالي وقائمة الدخل وجدول حسابات النتائج وبيانات التغير في حقوق المالكين حيث تعتبر هذه البيانات في وضعها ضعيفة الدلالة لأنها لا تعكس جيدا كفاية الأداء الاقتصادي للمؤسسة، وهنا يأتي دور المحلل المالي الذي يجب أن يبذل جهدا كبيرا في عمليات تحليل البيانات وتفسيرها بقصد التأكد من تطابق نتائج التحليل مع الأهداف المرغوبة، كما هو معروف فإن قوة أداء أي نشاط اقتصادي ونجاحه ترتبط بالقرارات المالية الصادرة عن الإدارة، وهذه القرارات تتطلب أساسا سلسلة مستمرة من الاختيار بين البدائل وهذه الاختيارات تستند أساسا على التحليل المالي الذي يدرس الوضع المالي للمؤسسة وحركة الموارد المالية فيها.

إن القرارات المالية سواء كانت كبيرة أو صغيرة من حيث التأثير على نشاط المؤسسة الاقتصادي وعلى حركة الموارد المالية هي بحاجة إلى موازنة بين المنافع التي يمكن الحصول عليها والتكاليف التي تتطلبها، وهنا يأتي دور المحلل المالي الذي يقوم بهذه الموازنة والتي تكون سهلة بالنسبة للقرارات المالية اليومية بسبب تأكده من كل العوامل المؤثرة فيها، وبقدر ما تكون عمليات التأكد من هذه العوامل ضعيفة فإن عمليات الموازنة لا تكون على درجة من الدقة المطلوبة.

كما هو معروف أن الإدارة تتخذ القرارات المالية وغيرها من القرارات الأخرى المتعلقة بالمؤسسة نيابة عن مالكيها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة فإن جميع القرارات المالية المتخذة تؤثر على حركة الموارد المالية بدرجات مختلفة، فمهما اختلفت طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسة (تجاري، صناعي، خدمي) ومهما كانت أحجام هذه النشاطات كبيرة متوسطة صغيرة ومهما كان شكلها القانوني (شركات أشخاص، مساهمة حكومية) فإن وظيفة المحلل المالي في هذه المؤسسة هي التحليل الدقيق ومن ثم التخطيط واستخدام الموارد المالية المتاحة من أجل خلق قيم اقتصادية تكون كافية لاسترداد جميع الموارد المستخدمة والتحقيق المرغود مقبول على هذه الموارد ضمن ظروف تكون مطابقة لتوقعات المخاطر المؤسسة وإن نتائج التحليل المالي يجب أن تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المالية المناسبة وغيرها¹.

¹ منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل، عمان، 2005، ص 25 - 33

الفصل الثاني: دور التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات

المطلب الثاني: دور أدوات التحليل المالي في عملية اتخاذ القرار.

الفرع الأول: مؤشرات التوازن المالي في اتخاذ القرار.

إن مؤشرات التوازن تعطينا الوضعية الحقيقية للمؤسسة كما أنها تقيم أداء المؤسسة، بحيث أنها تقدم للمدير المالي معلومات لاتخاذ القرارات المتعلقة بمصادر التمويل المثلى وقرارات تخطيط الاستثمارات، بالإضافة إلى هذا فهي تعطي معلومات حول سيولة المؤسسة وحول الهيكل المالي للمؤسسة، وبالتالي هي تساعد على اتخاذ القرار الأنسب باختيار أفضل مقترح استثماري.

ويتم تقييم القرارات الاستثمارية عبر المراحل التالية:

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

✓ تحليل السيولة:

إن هذا التحليل يهدف لمعرفة التدفق النقدي خلال فترة معينة، وعلى ضوء نتائجه يمكن اتخاذ القرارات المناسبة لتفادي النقص في السيولة، أو العكس لتفادي بقاء سيولة زائدة عن اللزوم بدون استعمال مفيد.

✓ تحليل هيكل رأس المال :

يهدف هذا التحليل إلى التحقق من أن التمويل يتلاءم مع الاستثمار من حيث النوع والمدة بالنسبة للاستثمارات الثابتة، أو الاستثمارات في رأس المال العامل وعلى ضوء نتائجه تتخذ القرارات المناسبة لإعادة التوازن المالي، أو المحافظة عليه بأقل التكاليف الممكنة.¹

الفرع الثاني: دور النسب المالية في اتخاذ القرارات.

تتمتع كل نسبة بدور معين في اتخاذ القرارات المالية لذا فإن الاعتماد على نسبة منفردة بعد غير منطقي وعلى المحلل المالي تحليل عدة نسب لها علاقة بجانب معين من القرار الذي يريد اتخاذه، فنسب

1 عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية المعاصرة، المكتبة العربية الحديثة، مصر، 2000، ص242

الفصل الثاني: دور التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات

السيولة تساعد على اتخاذ قرارات الاقتراض لتحليلها مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، أما نسب الربحية فتساعد على اتخاذ قرارات الاستثمار بالمؤسسة (شراء أسهم)، لتعبرها عن مدى كفاءة وقدرة الإدارة على تحقيق الأرباح، أما إذا كانت غاية المحلل المالي المقارنة مع المنافسين فاهتمامه سيكون بكل النسب وبكل المعلومات المالية المتوفرة بالقوائم المالية، وذلك بسبب:

- ✓ موضوعيتها، إذ تتحدث عن نتائج تاريخية فعلية
- ✓ تقديمها لمعلومات كمية يمكن قياسها ومقارنتها والاستنتاج منها
- ✓ استعمالها لوحدة قياس مفهومة لدى الجميع وهي وحدات النقد المستعملة¹.

المطلب الثالث: أثر نتائج التحليل المالي على عملية اتخاذ القرارات المالية.

يلعب التحليل المالي دور كبير في اتخاذ القرارات وذلك باعتبار أن أداء أي نشاط اقتصادي في المؤسسة مرتبط بقرارات الإدارة المتخذة عن طريق الاختيار بين البدائل وهذه الاختيارات قد تعتمد أساسا على التحليل المالي الذي يقوم بتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، وهذا ما يساعد في توفير كما معتبرا من المعلومات الدقيقة، بالإضافة إلى التعرف على طرق التمويل وتحديد مواطن الضعف لمعالجتها ومواطن القوة لتعزيزها، وهذا ما يدعم وبشكل واضح العديد من القرارات ذات العلاقة بالمؤسسة، ومن بين القرارات التي تعتمد على نتائج التحليل المالي نذكر منها:

- ✓ **قرار الإنفاق العام:** بحيث تستخدم النسب المالية في تقدير التدفقات النقدية المتعلقة بعملية تقييم مشروعات الإنفاق الاستثماري، إلى جانب استخدام هذه النسب لتقدير حجم الأصول المالية وأوراق القبض وكذا المخزون، وذلك من أجل اتخاذ قرارات تحديد ملامح هيكل التمويل للمؤسسة والآثار المترتبة على أي تغيير يمكن أن يحدث في الرافعة التمويلية أو التشغيلية لها لأن الاعتماد على البيانات التاريخية يصعب العملية.
- ✓ **قرارات تتعلق بالإنتاج:** تعتمد المؤسسة على نتائج التحليل المالي من أجل اتخاذ قرارات التغيير في مستويات الطاقات الإنتاجية المستغلة خلال الفترات القادمة بالتوسع أو الإعفاء أو الخفض في مستويات الطاقات الإنتاجية وذلك بالاعتماد على نتائج نسب النشاط

¹ ميلود التومي، رحمة سكيبة، استخدام النسب المالية لاتخاذ القرارات المالية، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 06، عدد 01، الجزائر، جوان 2021، ص 506

الفصل الثاني: دور التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات

✓ **قرار الاستثمار:** ويتعلق بنشاط المؤسسة مستقبلا كاستثمار أو توظيف الأموال في شراء أسهم أو سندات أو منح ائتمان تجاري ويكون خلال فترة زمنية طويلة، فمثلا عندما تقوم المؤسسة بشراء أسهم مؤسسة أخرى تلجأ إلى تحليل قدرة تلك المؤسسة في تحقيق عوائد مستقبلية ومدى استقرار تلك العوائد أما إذا قامت بشراء سندات أصدرتها مؤسسة أخرى فتعتمد على تحليل الهيكل المالي الخاص بالمؤسسة المقترضة لمعرفة مدى قدرتها على توفير التدفقات النقدية في الأجل الطويلة لسداد الفوائد والأقساط المستحقة، أما في حالة منح ائتمان تجاري تعتمد على تحليل سيولة تلك المؤسسة المعرفة مدى قدرتها على التسديد للتحليل المالي دور رئيسي في ترشيد القرارات الخاصة بسوق المال في مجال تقييم الأسهم والسندات وتحديد مجالات الاستثمار في بعضها دون البعض الآخر كذلك يتضمن التحليل المالي دراسة العلاقات المختلفة بين مستوى درجة الخطر لكل نوعية من الاستثمار والعائد المتوقع لتلك النوعية والعلاقة الطردية بين العائد ودرجة الخطر.

وهنا نستنتج أن القرارات التي تعتمد على نتائج التحليل المالي تصنف إلى ثلاث أنواع وهي: "الاستثمارية، التشغيلية. التمويلية".

القرارات التشغيلية يتم اتخاذها خلال فترة قصيرة الأجل والقرارات الاستثمارية تكون خلال فترات طويلة الأجل أما القرارات التمويلية تكون قصيرة الأجل عندما يتعلق بتمويل العمليات التشغيلية بينما تمويل الاستثمار يكون بعيد المدى.

وإن النجاح في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمليات الثلاثة السابقة يؤدي حتما إلى خلق قيمة اقتصادية للمالكين.¹

• أثر التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية الطويلة الأجل:

تتعلق هذه القرارات بنشاطات المؤسسة طويلة الأجل ومن أهم هذه القرارات قرار الاستثمار فالمؤسسة تقوم بعملية الاستثمار، تتوقع بذلك أن المشروع سيعود عليها بأرباح خلال عدة سنوات متتالية ولذلك تقوم بالمخاطرة بين المشاريع المتاحة وهذا على ضوء الريح المتوقع لكل مشروع كون قرار الاستثمار يتعلق بنشاط المؤسسة مستقبلا ويلازمها لفترة طويلة من الزمن فتتطلب اتخاذه بأحسن أسلوب،

¹ سلبية مالية، تقييم استخدام أدوات التحليل المالي في ترشيد عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية للتحليل المالي على مؤسسة "إيلوصوي"، مجلة المنهل الإقتصادي، المجلد 04 العدد 02 أكتوبر 2021، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي الجزائر، ص 506_507 .

الفصل الثاني: دور التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات

حيث لا يتقرر الاستثمار إلا بأخذ إمكانية تمويله في الحسبان، وكذلك تكلفة التمويل بالمقارنة مع المردودية المنتظرة.

• أثر التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية القصيرة الأجل:

إذا كانت القرارات المالية طويلة الأجل دقيقة ومستقلة، فإن القرارات المالية قصيرة الأجل مرتبطة بها تماما حيث أن استعمال الأموال قصيرة الأجل تجد مصادرها من اجل عمل دورة الاستغلال ونتاجة عن حجم النشاط فالمخزونات ترتبط بطبيعة النشاط وأشكال السوق الأخرى إلى وظيفة الإنتاج والحقوق والديون ترتبط أيضا بالسوق، ولكن كل هذه الاستعمالات هي نتيجة استعمال طاقة الإنتاج الناشئة عن قرار طويل الأجل وشروط تغطية هذه الاحتياجات تعتمد أيضا على قرار طويل الأجل، ومن أهم هذه القرارات توظيف السيولة أي استخدامها، الاقتراض عن طريق ديون المورد واللجوء إلى القروض البنكية، فالقرارات قصيرة الأجل كثيرة وهي قرارات مكملة للقرارات طويلة الأجل. وحتى تكون القرارات المتخذة ذات فعالية وناجحة البد من تزويد متخذها بمعلومات دقيقة وتكون منسقة ومرتبطة بالحالة التي يتخذ فيها القرار وتكون تكاليف إعدادها معقولة.¹

¹ زقاو هوارية، بلعوج يمينية، أثر التحليل المالي في عملية اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة ماستر اكاديمي، مستغانم، 2023،

خلاصة الفصل

وفي ختام هذا الفصل توصلنا أن التحليل المالي هو عملية مهمة في اتخاذ القرارات المؤسسية، ولكي يقوم المسير المالي بمهامه في أحسن الظروف ابد من وجود تقنيات تساعده في اتخاذ القرارات ومن بينها تقنية المؤشرات المالية فقد يلعب التحليل المالي دورا حاسما في عملية اتخاذ القرار وتقييم الأداء المالي للمؤسسة، وتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف ويساعد المسير المالي على تشخيص الحالة المالية للمؤسسة والكشف عن سياساتها والظروف التي تمر بها.

وهذا ما جعل المؤسسات الحالية تسعى إلى الاهتمام بتحليلها للقوائم والنفقات المالية وتشخيص وضعها المالي، مما يقود بها إلى اتخاذ قرارات طويلة أو قصيرة الأجل وذلك وفق للحالة التي تكون فيها.

الفصل الثالث :

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري إلى عرض آراء بعض الباحثين حول المتغيرات المبحوثة (التحليل المالي و عملية اتخاذ القرار) يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا إلى تطبيقيا وبهدف اكتشاف العلاقة بين هذين المتغيرين من خلال دراسة مسحية لآراء عينة من موظفين من مؤسسة سنالغاز ولاية ميله،

وعليه سيخصص هذا الفصل لعرض مخرجات الدراسة التي قمنا بها في هذا المجال والإشارة إلى الخطوات المنهجية لدراستنا هذه، لتنظيم عرضنا لهذا الفصل حاولنا تقسيمه هو الآخر إلى :

- المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية وأدوات تحليل البيانات
- المبحث الثاني : تفسير و تحليل مجالات ومحاوير الدراسة

المبحث الاول: إجراءات الدراسة الميدانية وأدوات تحليل البيانات

تتمحور الدراسة بشكل أساسي في هذا المبحث على دراسة و تحليل دور التحليل المالي في اتخاذ القرار ، حيث تم تحديد الطريقة و الأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، من خلال وصف فقرات الاستبيان و الصدق البنائي له و الأساليب الإحصائية.

المطلب الأول: الأساليب والادوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لبيانات محل الدراسة تم الاستعانة بأدوات التحليل الإحصائي المناسبة لمثل هذه الدراسات والتي يتم الحصول على نتائجها مباشرة بعد تفرغ بيانات الاستبيان عن طريق برنامج SPSS (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية " Statistical Package For Social Sciences")، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية .

الأساليب الإحصائية الوصفية استخدمنا منها

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة؛
- التكرارات و النسب المئوية: تستخدم لوصف مفردات محل الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم والاستعانة بها في تحليل أجوبة وآراء المستجوبين.
- المتوسطات الحسابية : من أجل معرفة مدى تركيز الإجابات في اختبار معين لدى أفراد العينة.
- الانحراف المعياري : يستخدم لقياس درجة تشتت الإجابات لدى أفراد العينة عن وسطها الحسابي.
- اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط: لاختبار الفرضية الأثر بين متغيرات الدراسة .

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة.

أولاً: تحديد عينة الدراسة.

يعتبر مجتمع الدراسة محدود لأن الدراسة تهدف إلى معرفة دور التحليل المالي في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية بولاية ميلة، ويرجع اختيار العينة على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة، تم توزيع 40 استبيان على عينة اختيارية من العاملين في مؤسسة محل الدراسة، وقد أعيد منها 35

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

استبيان والعينة ممثلة أساسا من الموظفين حاملي الشهادات وكذلك من لديهم خبرة في العمل، مما يعكس درجة النضج لدى أفراد العينة، وما لهذا الأثر على فهم فقرات استبيان.

ثانياً: أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات.

وقد استخدم مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** حيث اتجهت الطالبتين في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع البحث والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.
2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات، وفيما يلي شرح موجز لمحاوَر وأبعاد استبيان الدراسة:
يتكون الاستبيان من ثلاث محاور:

المحور الأول: خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة.

المحور الثاني: وهو خاص بعبارات التحليل المالي ويتكون من 20 فقرة موزعة على ثلاث مجالات هم:

- المجال الأول: تحليل النسب المالية ويتكون من 05 فقرات؛
- المجال الثاني: تحليل التدفقات النقدية ويتكون من 05 فقرات؛
- المجال الثالث: تحليل الميزانية ويتكون من 5 فقرات؛
- المجال الرابع: تحليل نقطة التعادل ويتكون من 5 فقرات؛

المحور الثالث: وهو خاص باتخاذ القرارات:

ويتكون من 10 فقرات ؛

المطلب الثالث: اختبار صلاحية الدراسة.

بعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة لغرض تقييمها، وإجراء التصحيحات المطلوبة، تم القيام بقياس صدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وأيضا قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان، ويعني معامل الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ما وضع لقياسه، وإما الثبات يعني إستقرار المقياس وعدم تناقض مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتيجة إذا أعيد تطبيقه، والجدول التالي يوضح معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور والمجالات.

جدول رقم 01: نتائج إختبار الصدق والثبات الإستبيان

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
التحليل المالي	20	0,863	0.928
اتخاذ القرارات	10	0.951	0975

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 20

ونلاحظ من الجدول المقابل أن كل النسب بالنسبة لكل المحاور في الاستبيان كانت أكبر بكثير من النسبة 60% وهذه النسبة تعتبر مقبولة إحصائياً، مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية.

إن زيادة قيمة معامل ألفا تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات مما يعكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، هذا المعامل يقيس فيما إذا كان المقياس وهو استبيان الدراسة يقيس فعلاً ما وضع لقياسه، ويلاحظ من الجدول السابق أن النسب كانت عالية الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: تفسير و تحليل مجالات ومحاو الدراسة

من خلال هذا المبحث نقوم بالتطرق للنتائج المتحصل عليها و تحليلها سواء لخصائص العينة أو المتوسطات الحسابية و من خلالها نحاول الوصول الى الهدف المنشود من هذه الدراسة و ذلك بمعالجة البيانات التي تضمنها الاستبيان، بإعداد جدول توزيعي تكراري لمتغيرات الدراسة بالإضافة الى اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية .

المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة.

تم استخدام برنامج Spss للمعالجة الاحصائية حيث تم استخدام المقاييس و الاختبارات الاحصائية التالية : النسب المئوية و التكرارات و الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة
الجدول التالي يوضح خصائص المتعلقة بأفراد عينة الدراسة:

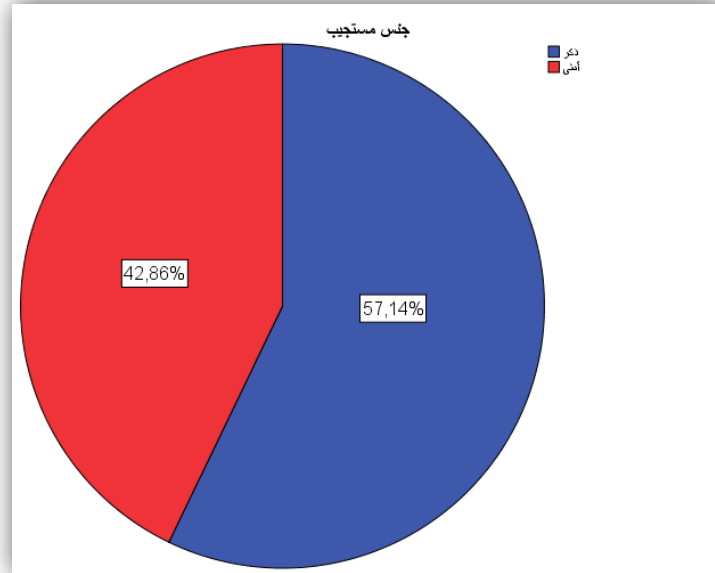
جدول رقم 02: خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات والسمات	العدد	النسب المئوية%
الجنس	نكر	20	57,1
	أنثى	15	42,9
العمر	أقل من 30 سنة	14	40,0
	31-40 سنة	19	54,3
	41-50 سنة	2	5,7
	أكثر من 50 سنة	14	40,0
المؤهل العلمي	ثانوي	6	17,1
	جامعي	14	40,0
	دراسات العليا	12	34,3
	تقني	3	8,6
مدة الخبرة	أقل من 5 سنوات	17	48,6
	من 5 الى 10 سنوات	16	45,7
	اكثر من 15 سنة	2	5,7

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 20

أولاً: حسب متغير الجنس.

شكل رقم 06: توزيع متغير الجنس

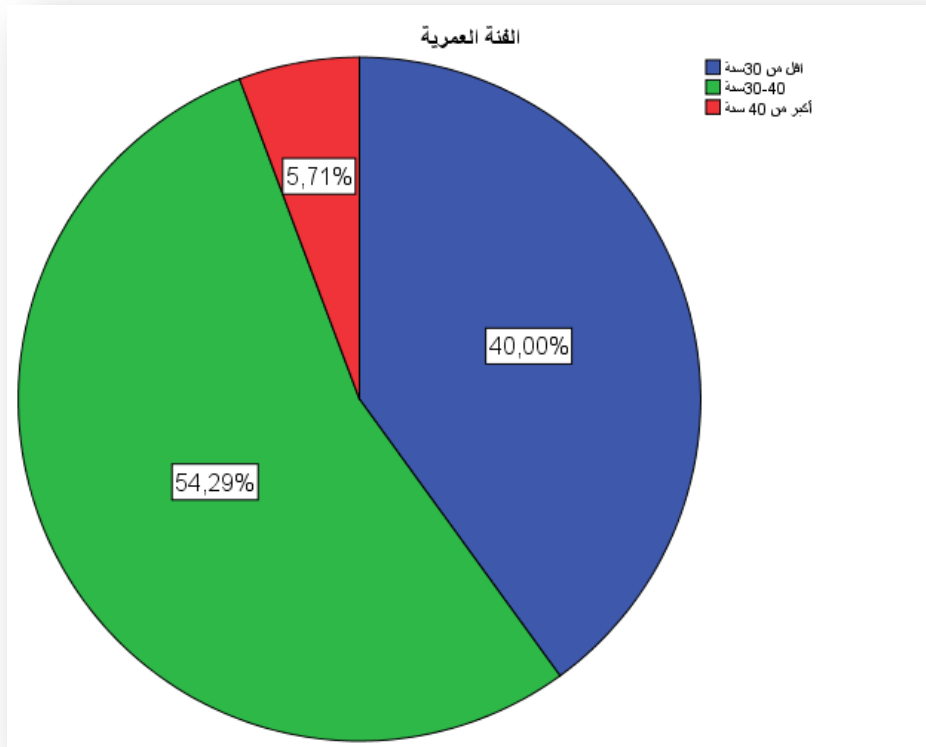


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 20

يتضح من رسم بياني أن معظم الأفراد المبحوثين ذكور بنسبة 57.1% في مقابل 42.9% من أفراد العينة اناثا، ومن ذلك يغلب على أفراد العينة والعاملين في المؤسسة عموما الطابع الذكوري، نظرا لطبيعة العمل فيها التي تفضل عنصر الذكور لقيادة مثل هذا نشاط.

ثانيا: حسب متغير العمر.

شكل رقم 07: توزيع متغير العمر



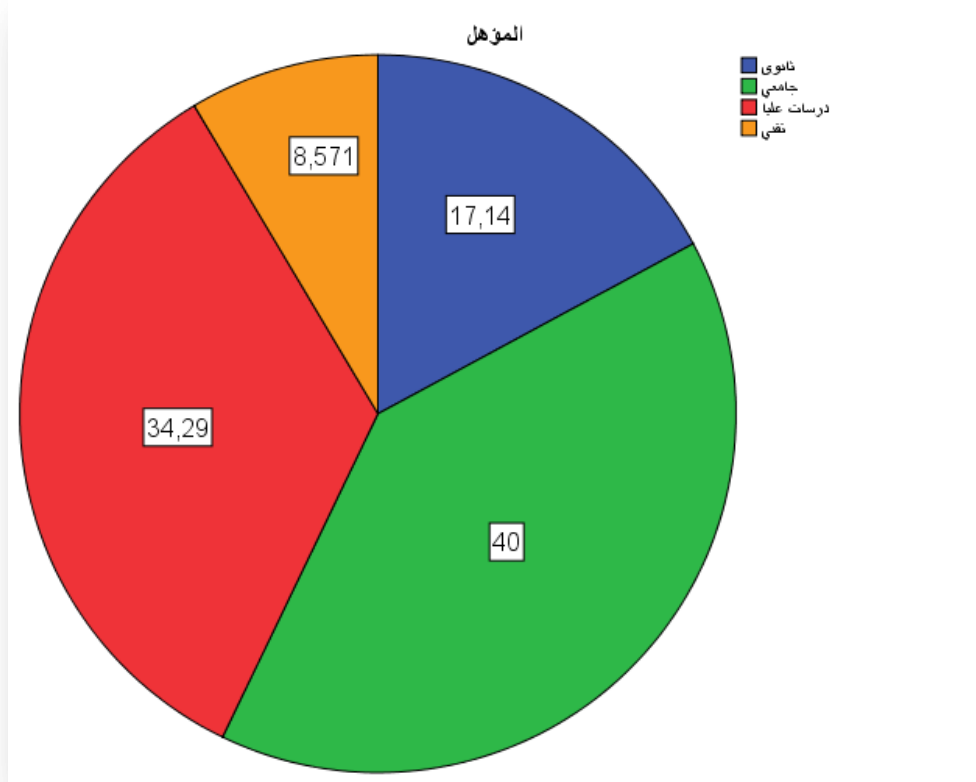
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 20

يلاحظ توزيع أفراد عينة الدراسة على الفئات الأربع، حيث كانت النسبة في الفئة الأولى نجد فئة [أقل من 30] و فئة [أكثر من 50] بنفس النسبة التي قدرت ب 40%، ثم الفئة الثانية [40-31] بنسبة 54.3% وهي أكبر نسبة، ثم الفئة الثالثة [50-41] بنسبة 5.7%، كل هذه النسب تشير إلى أن معظم الموظفين في المؤسسة محل الدراسة هم من الفئات الشبابية القادرة على العمل مما تعكس على إمكانية التطور المهني والتكويني والإداري لهذه العينة مستقبلا.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

حسب متغير المستوى التعليمي:

شكل رقم 08: توزيع المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 20

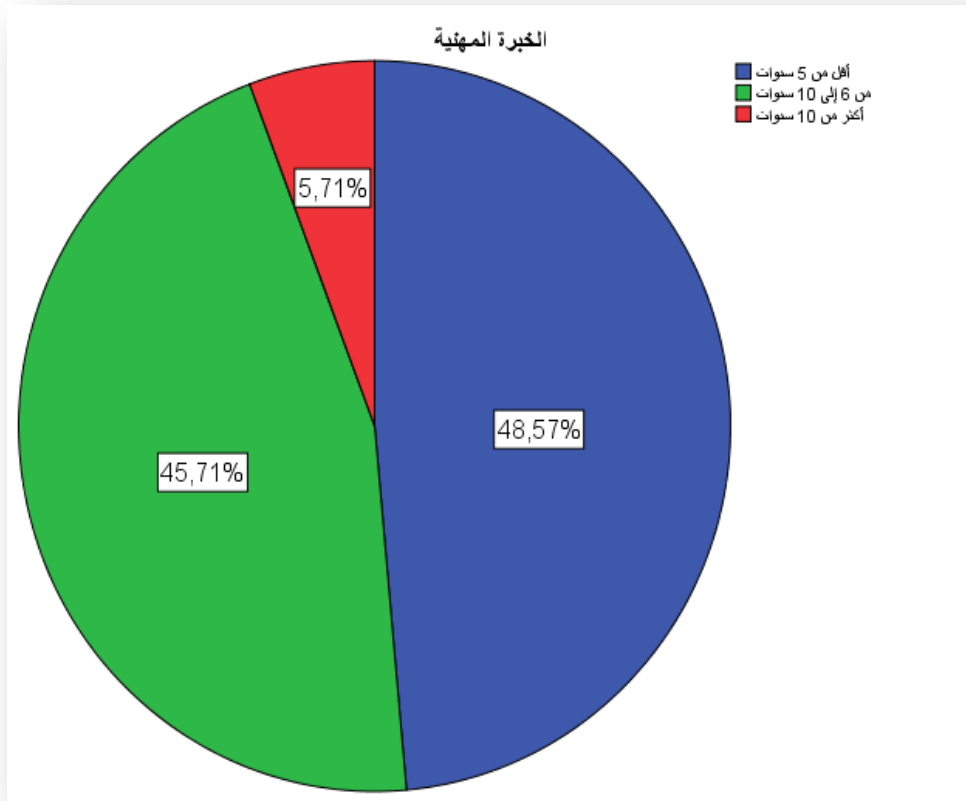
يلاحظ من التمثيل البياني أن غالبية أفراد العينة من حاملي شهادات جامعة التي قدرت نسبتهم ب40%، وهناك بعض المبحوثين مستواهم دراسات العليا التي قدرت نسبتهم ب 34.3% ويعود ذلك من جهة لوجود حاملي الشهادات بنسبة معتبرة داخل المؤسسة نتيجة شروط التوظيف التي يتطلبها العمل فيها خصوصا خلال السنوات الأخيرة، ثم نجد أفراد العينة مستواهم ثانوي بنسبة تقدر ب 17% ثم نجد أفراد العينة مستواهم تقني بنسبة تقدر ب 3.6% فرغم أن هؤلاء يحملون شهادات عالية إلا أن اختيارهم كان باعتبار أنهم يملكون الخبرة سنوات طويلة في العمل وبعضهم لديهم مركز وظيفي .

يمكن القول على أن المؤسسة تستقطب الكوادر البشرية ذات المستويات العلمية العالية، مما ينعكس ايجابيا على الخدمات المالية الرقمية في المؤسسة وكذلك على قدرتها في اتخاذ القرارات المناسبة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ثالثاً: حسب متغير الخبرة الوظيفية.

شكل رقم 09: توزيع الخبرة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 20

من حيث مدة الخدمة أو الخبرة الوظيفية في العمل فإن الفئة أقل من 5 سنوات في المرتبة الأولى بنسبة 48.6% وهي متقاربة مع الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 45.7%، ثم تليها الفئة أكثر من 15 سنة بنسبة 5.7%، أي أن المؤسسة تركز على الخبرة المعرفية في العمل لأفراد العينة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور التحليل المالي و اتخاذ القرارات.

أولاً: مقياس ليكارت الخماسي.

قبل التطرق الى تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور التحليل المالي و اتخاذ القرارات سيتم التطرق الى مقياس ليكارت الخماسي حسب الجدول التالي:

جدول رقم 03: مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
الإستجابة	غير بشدة	موافق	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق تماماً

من اعداد الطالبة

وقد تم اختيار الدرجة 1 للاستجابة "غير موافق بشدة" وهو يتناسب مع هذه الاستجابة وهي أفضل وتعطي نتائج أدق، ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى $(4=1-5)$ ثم تقسيمه على عدد الخلايا $(0.8=5/4)$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك من أجل تحديد مجال الخلية وهكذا مع جميع الخلايا الأخرى حسب الجدول التالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

جدول رقم 04: درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإجابة	الدرجة	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 1 الى أقل من 1.80
غير موافق	2	من 1.80 الى أقل من 2.60
موافق الى حد ما	3	من 2.6 الى أقل من 3.40
موافق	4	من 3.4 الى أقل من 4.20
موافق تماما	5	من 4.20 الى 5.00

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، اصدار 20، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص540.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

أولاً : تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بتحليل النسب المالية

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تحليل النسب المالية.

جدول رقم 05: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تحليل النسب المالية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
01	أستخدم نسب السيولة لتقييم قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.	4,2571	0,95001	01	موافق تماما
02	أستخدم نسب الربحية (مثل هامش الربح الإجمالي، هامش صافي الربح، العائد على حقوق الملكية) لتقييم أداء الشركة من حيث تحقيق الأرباح.	3,5429	0,98048	03	موافق
03	أستخدم نسب الكفاءة (مثل معدل دوران المخزون، معدل دوران الأصول) لتقييم مدى كفاءة الشركة في استخدام مواردها..	3,4571	1,14642	04	موافق
04	أستخدم نسب المديونية (مثل نسبة الدين إلى حقوق الملكية) لتقييم هيكل رأس مال الشركة ومستوى المخاطر المالية..	3,2571	1,14642	05	موافق الى حد ما
05	أستخدم نسب النشاط (مثل معدل دوران الذمم المدينة، معدل دوران الدائنين) لتقييم كفاءة الشركة في إدارة أصولها والتزاماتها..	4,1714	0,70651	02	موافق تماما
إجمالي المجال الأول		3,7667	0,36649	موافق تماما	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 20

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

أن إجابات عينة الدراسة نحو بعد تحليل النسب المالية كانت بدرجة موافقة تماما بحيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.767 والانحراف المعياري المقدر بـ 0.366 يعني أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال تحليل النسب المالية ، وتمت معالجة هذا عن طريق خمسة عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.25 وانحراف معياري يقدر بـ 0.95 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة تماما مما قد تساهم تحليل النسب المالية في تقييم قدرة على الوفاء بالتزامات ، وجاءت الفقرة رقم (05) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.17 وانحراف معياري يقدر بـ 0.70 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة تماما مما يعكس على أن المؤسسة تستخدم تحليل النسب المالية لتقييم كفاءة الشركة في إدارة أصولها وأما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (04) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.25 وانحراف معياري يقدر بـ 1.14 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة موافق الى حد ما مما يفسر على أن المؤسسة تستخدم نسب المديونية لتقييم هيكل رأس مالها ومستوى المخاطر المالية.

يمكن القول أن استخدام تحليل النسب المالية هو مؤشر مهم من خلال مقارنة عنصرين من البيانات أو القوائم المالية، ومن ثم الوصول إلى نتيجة المقارنة وتساعد هذه النتائج على اتخاذ القرارات وتحليل الوضع الحالي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ثانيا: تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بمستوى تحليل التدفقات النقدية

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تحليل التدفقات النقدية.

جدول رقم 06: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تحليل التدفقات النقدية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
06	أستخدم بيان التدفقات النقدية لتقييم قدرة الشركة على توليد النقد وتدفقاته من الأنشطة التشغيلية، الاستثمارية، والتمويلية.	3,9143	0,81787	01	موافق
07	أركز على تحليل التدفقات النقدية الحرة لتقييم النقد المتاح للشركة للاستثمار والنمو وتوزيع الأرباح.	3,6286	0,97274	04	موافق
08	أقوم بتحليل التغيرات في بنود التدفقات النقدية على مدار عدة فترات زمنية لتحديد الاتجاهات والأنماط.	3,4286	1,11897	05	موافق
09	أستخدم تحليل التدفقات النقدية لتقييم السيولة والملاءة المالية للشركة.	3,7714	1,08697	02	موافق
10	أستخدم تحليل التدفقات النقدية للتخطيط المالي واتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل.	3,6571	1,05560	03	موافق
إجمالي المجال الثاني		3,6800	0,6383	8	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 20

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

أن إجابات عينة الدراسة نحو بعد تحليل التدفقات النقدية كانت بدرجة موافقة بحيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.680 و الإنحراف المعياري المقدر بـ 0.638 وهذا يدل على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال تحليل التدفقات النقدية ، وتمت معالجة هذا عن طريق خمسة عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (06) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.91 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.81 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما قد تساهم تحليل التدفقات النقدية لتقييم قدرة على توليد النقد وتدفقاته من الأنشطة التشغيلية، الاستثمارية، والتمويلية ، وجاءت الفقرة رقم (09) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.77 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.08 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يفسر على أن المؤسسة تستخدم تحليل التدفقات النقدية لتقييم السيولة والملاءة المالية وأما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (08) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.42 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.11 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة موافق ما مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتحليل التغيرات في بنود التدفقات النقدية على مدار عدة فترات زمنية لتحديد الاتجاهات والأنماط.

يمكن القول أن استخدام تحليل التدفقات النقدية يقوم على تحديد المصروفات التي تمت خلال الفترة الزمنية، وكيف قامت الشركة بتمويل نشاطها بالتفصيل مقارنة بالميزانية التي تم وضعها في بداية المدة. الميزانية التي تم الوصول إليها في آخرها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ثالثاً: تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق بمستوى تحليل الميزانية

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تحليل الميزانية.

جدول رقم 07: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تحليل الميزانية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
11	أقوم بمقارنة الميزانية الفعلية بالميزانية المخططة لتحديد الفروق وتحليل أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.	3,2000	0,9941 0	03	موافق الى حد ما
12	أستخدم تحليل الميزانية لتقييم أداء الأقسام المختلفة في الشركة (مثل المبيعات، الإنتاج، التسويق).	2,4286	1,1449 6	05	غير موافق
13	أستخدم الميزانيات المرنة لتقييم الأداء بناءً على مستويات مختلفة من النشاط.	2,9429	1,2112 9	04	موافق الى حد ما
14	أستخدم تحليل الميزانية للتخطيط المالي وتخصيص الموارد بشكل فعال.	3,3429	1,3048 1	02	موافق الى حد ما
15	أستخدم تحليل الميزانية لمراقبة التكاليف والكفاءة التشغيلية.	3,7143	1,0452 0	01	موافق
إجمالي المجال الثالث		3,1257	0,8759 3	موافق الى حد ما	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 20

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

يبين الجدول رقم 07 أن إجابات عينة الدراسة نحو بعد تحليل الميزانية كانت بدرجة موافقة الى حد ما بحيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.12 و الإنحراف المعياري المقدر بـ 0.87 يدل على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال تحليل تحليل الميزانية ، وتمت معالجة هذا عن طريق خمسة عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (15) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.77 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.04 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما قد تساهم تحليل الميزانية لمراقبة التكاليف والكفاءة التشغيلية وجاءت الفقرة رقم (14) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.34 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.30 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة الى حد ما مما يفسر على أن المؤسسة تستخدم تحليل الميزانية للتخطيط المالي وتخصيص الموارد بشكل فعال. وأما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (12) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.42 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.14 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة غير موافق مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتحليل الميزانية لتقييم أداء الأقسام المختلفة

يمكن القول أن تحليل الميزانية هي عملية فهم وتقييم المركز المالي والأداء المالي لكيان أو منظمة أو حكومة من خلال تحليل بياناتها المالية.

رابعاً: تحليل فقرات المجال الرابع المتعلق بمستوى تحليل نقطة التعادل:

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تحليل نقطة

التعادل

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

جدول رقم 08: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تحليل نقطة التعادل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
16	أستخدم تحليل نقطة التعادل لتحديد حجم المبيعات اللازم لتغطية جميع التكاليف (الثابتة والمتغيرة).	3,6286	0,94202	01	موافق
17	أستخدم تحليل نقطة التعادل لتحديد هامش الأمان (الفرق بين المبيعات الفعلية ونقطة التعادل) وتقييم مدى تحمل الشركة لانخفاض المبيعات.	3,4286	1,14496	02	موافق
18	أقوم بتحليل تأثير التغيرات في التكاليف (الثابتة والمتغيرة) على نقطة التعادل وحجم المبيعات اللازم لتحقيق الربحية.	3,2857	1,01667	04	موافق الى حد ما
19	أستخدم تحليل نقطة التعادل لتحديد استراتيجيات التسعير التي تحقق الربحية المطلوبة.	3,2571	1,12047	05	موافق الى حد ما
20	أستخدم تحليل نقطة التعادل لاتخاذ قرارات بشأن إضافة منتجات جديدة أو توسيع خطوط الإنتاج الحالية.	3,3714	0,97274	03	موافق الى حد ما
إجمالي المجال الرابع		3,3943	0,9094	موافق الى حد ما	
			1		

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 20

يبين الجدول رقم 08 أن إجابات عينة الدراسة نحو بعد تحليل نقطة التعادل كانت بدرجة موافقة الى حد ما بحيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.39 و الانحراف المعياري المقدر بـ 0.90 يدل على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال تحليل نقطة التعادل ، وتمت معالجة هذا عن طريق خمسة عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (16) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.62

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

وإنحراف معياري يقدر بـ 0.94 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما قد تساهم تحليل نقطة التعادل لتحديد حجم المبيعات اللازم لتغطية جميع التكاليف، وجاءت الفقرة رقم (17) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.42 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.14 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يفسر على أن المؤسسة تستخدم تحليل نقطة التعادل لتحديد هامش الأمان وتقييم مدى تحمل الشركة لانخفاض المبيعات. وأما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (19) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.25 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.12 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة موافق الى حد ما مما يدل على أن المؤسسة تقوم تحليل نقطة التعادل لتحديد استراتيجيات التسعير التي تحقق الربحية المطلوبة.

يمكن القول أن تحليل نقطة التعادل هي النقطة التي يتساوى عندها إجمالي التكاليف وإجمالي الإيرادات، أي هي مستوى المبيعات الذي يجب الوصول إليه لتغطية التكاليف ولتحقيق ربح إجمالي وهامش ربح جيد ويمكن تلخيص نتائج أبعاد المحور الأول الخاصة بالتحليل المالي كالاتي:

جدول رقم 09: ملخص نتائج المحور الأول الخاصة بالتحليل المالي

البعد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب البعد	إتجاه العبارة
تحليل النسب المالية	3,7667	0,36649	01	موافق تماما
تحليل التدفقات النقدية	3,6800	0,63838	02	موافق تماما
تحليل الميزانية	3,1257	0,87593	04	موافق الى حد ما
تحليل نقطة التعادل	3,3943	0,90941	03	موافق الى حد ما
إجمالي المحور	3,4917	0,53570	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 20

نلاحظ من الجدول إن إجمالي المحور بالتحليل المالي حقق المتوسط الحسابي قدره 3.49 وإنحراف المعياري قدره 0.53 يعني موافقة أفراد العينة حيث جاء مستوى تحليل النسب المالية في المرتبة الأولى وفي المرتبة الثانية مستوى تحليل التدفقات النقدية وفي مرتبة الثالثة مستوى تحليل نقطة التعادل وفي المرتبة الأخيرة جاءت مستوى تحليل الميزانية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

2. تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور اتخاذ القرارات

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات اتخاذ القرارات

جدول رقم 10: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات اتخاذ القرارات

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	إتجاه العبرة
1	تقوم ادارة المؤسسة بتحديد المشكلات والفرص بشكل واضح قبل اتخاذ أي قرارات إدارية.	3,1143	1,02244	06	موافق الى حد ما
2	تجمع المؤسسة المعلومات ذات الصلة من مصادر مختلفة قبل اتخاذ القرارات.	3,2571	1,06668	03	موافق الى حد ما
3	تقوم المؤسسة بتحليل البدائل المختلفة بعناية قبل اختيار مسار العمل.	3,3429	1,13611	02	موافق الى حد ما
4	يتم تقييم المخاطر المحتملة المرتبطة بكل بديل.	3,0571	1,18676	09	موافق الى حد ما
5	يقوم الرؤساء بإشراك المرؤوسين ذوي الصلة في عملية اتخاذ القرارات عند الحاجة.	3,0571	1,21129	10	موافق الى حد ما
6	اتخاذ القرارات يكون بناءً على المعلومات والتحليلات المتاحة.	3,2286	1,13981	05	موافق الى حد ما
7	يتم توصيل القرارات بشكل فعال لجميع الأطراف المعنية.	3,0857	1,14716	07	موافق الى حد ما
8	يكون الإشراف على تنفيذ القرارات ومتابعة التقدم المحرز بشكل جدي.	3,2286	1,11370	04	موافق الى حد ما
9	يتم تقييم نتائج القرارات وتجرى التعديلات اللازمة عليه ان لزم الأمر.	3,4000	1,11672	01	موافق
10	يكون تحديد الفرص والتحديات بشكل واضح قبل اتخاذ أي قرارات.	3,2286	1,11370	03	موافق الى حد ما
	اجمالي بعد اتخاذ القرار	3,2000	,90684		موافق الى حد ما

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 20

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

يبين الجدول رقم 10 أن إجابات عينة الدراسة نحو بعد اتخاذ القرارات كانت بدرجة موافقة الى حد ما بحيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.20 و الإنحراف المعياري المقدر بـ 0.90 يدل على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لموضوع اتخاذ القرارات في المؤسسة، وتمت معالجة هذا عن طريق عشرة عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (09) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.40 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.11 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما قد يفسر أن المؤسسة تقوم بتقييم نتائج القرارات وتجرى التعديلات اللازمة ، وجاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.34 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.13 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة إلى حد ما مما يفسر على أن تقوم المؤسسة بتحليل البدائل المختلفة بعناية قبل اختيار مسار العمل. وأما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (05) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.05 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.21 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة موافقة الى حد ما مما يدل على أن المؤسسة تسمح بإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات .

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات.

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة والفرضية الرئيسية، في إثبات أو نفي تلك الفرضيات.

وسوف يتم توضيحها كآتي:

الفرضية الرئيسية الاولى:

- " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتحليل المالي على عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة محل الدراسة ."

لقد جاءت نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر التحليل المالي على عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة محل الدراسة

جدول (11): نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي لتأكد من صلاحية النموذج لتحليل المالي على عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة محل الدراسة كما يشير اليه الجدول الموالي :

المصدر	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
Régression	1	6,042	6,042	9,097	0,005 ^b
Résidu	33	21,918	0,664		
Total	34	27,960			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج الإحصائي Spss

معدل التحديد $R^2 = 0.216$

يتبين من خلال النتائج المعروضة الجدول (11) صلاحية النموذج لتأثير التحليل المالي على عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة محل الدراسة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

وذلك من خلال قيمة F المحسوبة التي بلغت (9,097) وهي أصغر من قيمتها الجدولية، عند مستوى الدالة الاحصائية المقدرة ب(0.005) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)

و بالرجوع الي قيمة معامل التحديد المقدرة ب(0.216) يتضح ان ما نسبته 21.9 % من التغيرات الحاصلة في اتخاذ القرارات ترجع الى التحليل المالي.

ومن هنا نقبل الفرضية التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتحليل المالي على عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة محل الدراسة .

ثانيا :اختبار الفرضيات الفرعية :

وبهدف التعرف على مدى تأثير أبعاد التحليل المالي على عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة محل الدراسة

إختبار الفرضية الفرعية الأولى.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 تحليل النسب المالية عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة محل الدراسة ."

جدول رقم12: ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط تحليل النسب المالية واتخاذ القرارات في المؤسسة.

المتغير المستقل	المتغير التابع	B	الخطا المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
تحليل النسب المالية	اتخاذ القرارات	-,566	,377	-,253	-1,502	,143
R ² =0,064						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 20

يظهر من الجدول معامل التحديد 6.4% والذي يبين لنا أن المتغير التابع لا تفسرها علاقة الإنحدار، فقد قدرت قيمة T=-1,502 إلى عدم وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ ، ونجد كذلك ان Sig=0.143 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ما بين المتغير المستقل تحليل النسب المالية والمتغير التابع اتخاذ القرارات و من هنا نرفض الفرضية الفرعية الأولى .

إختبار الفرضية الفرعية الثانية.

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتحليل التدفقات النقدية على عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة محل الدراسة ."

جدول رقم 13: ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط لتحليل التدفقات النقدية واتخاذ القرارات في المؤسسة.

المتغير المستقل	المتغير التابع	B	الخطا المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
تحليل التدفقات النقدية	اتخاذ القرارات	0,554	0,228	0,390	2,434	0,020
R ² =0,152						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 20

يظهر من الجدول معامل التحديد 15.2% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الإنحدار، فقد قدرت قيمة $T = -1,502$ إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ ، ونجد كذلك ان $Sig = 0,02$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل تحليل التدفقات النقدية والمتغير التابع اتخاذ القرارات و من هنا نقبل الفرضية الفرعية الثانية. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

" يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتحليل الميزانية على عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة محل الدراسة ."

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

جدول رقم 14: ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط لتحليل الميزانية واتخاذ القرارات في المؤسسة.

المتغير المستقل	المتغير التابع	B	الخطا المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
تحليل الميزانية	اتخاذ القرارات	0,449	,162	,433	2,761	,009
R ² 0.433						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 20

يظهر من الجدول معامل التحديد 43.3% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، فقد قدرت قيمة $T = 2,761$ إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ ، ونجد كذلك ان $Sig=0,009$ وهى أقل من مستوى المعنويه 0.05 وبالتالي يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل تحليل الميزانية والمتغير التابع اتخاذ القرارات و من هنا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة .

إختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتحليل نقطة التعادل على عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة محل الدراسة ."

جدول رقم 15: ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط لتحليل نقطة التعادل واتخاذ القرارات في

المؤسسة.

المتغير المستقل	المتغير التابع	B	الخطا المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
تحليل نقطة التعادل	اتخاذ القرارات	,514	,149	,515	3,451	,002
R ² 0.515						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 20

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

يظهر من الجدول معامل التحديد 51.5% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تقسرها علاقة الإنحدار، فقد قدرت قيمة $T = 3,451$ إلى وجود تأثير ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ ، ونجد كذلك ان $Sig=0,002$ وهي أقل من مستوى المعنويه 0.05 وبالتالي يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل تحليل نقطة التعادل والمتغير التابع اتخاذ القرارات و من هنا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة. إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتحليل المالي على عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

إن مما لمسناه في الفصل الثالث ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضحت دور التحليل المالي في اتخاذ القرار ، ومن خلال إجابات الأفراد على أسئلة الاستبيان المعد لغرض المساعدة في الربط بين متغيرات الدراسة، من خلال الربط بين المتغيرات واستخدام الأساليب الإحصائية من أجل الربط بين المتغيرات المستقلة والتابعة، حيث ظهر أن هناك علاقة تأثيرية بين التحليل المالي مع اتخاذ القرار وإنه من أجل اتخاذ القرارات السليمة في المؤسسة يتطلب استعمال والتوجه نحو معايير التحليل المالي والاعتماد على نتائجه لأنه يقوم بوصف حالة المؤسسة بدقة ويحدد العوامل والمؤثرات المالية المؤثرة على حاضر ومستقبل المؤسسة وبالتالي يتمكن متخذ القرار من إصدار حكم موضوعي على حقيقة الوضع المالي للمؤسسة.

الخاتمة العامة

الخاتمة :

يعتبر التحليل المالي امرا هاما و ضروريا ، و الذي يمكن من خلاله مراقبة نشاط المؤسسة من خلال تقييم وضعيتها المالية خلال فترة زمنية معينة من اجل الحصول على معلومات تساعد في اتخاذ القرارات الصائبة ، كما يعد الأداة التي يستطيع من خلالها المحلل توجيه الانتباه الى النقاط الحساسة التي تستوجب الدراسة و اتخاذ القرارات اللازمة لتحسين الوضع المالي في المؤسسة ، و الذي يفترض ان يتسم بالكفاءة و الفعالية حتى يتسنى لها البقاء و الاستمرار ، و ذلك بالاعتماد على أدوات التحليل المالي ، و التي لها أهمية كبيرة في اظهار المشاكل التي قد تواجه المؤسسة ، حيث تساعد على معرفة السيولة التي تتمتع بها المؤسسة و هل لها توازن مالي .

النتائج و التوصيات

النتائج :

من خلال البيانات والمعطيات السابقة المتعلقة بالدراسة الميدانية تبين أن :

- نجد ان نسبة المستجوبين اغلبهم هم ذكور وذلك نظرا إلى طبيعة نشاط المؤسسة و في غالب قد تتراوح اعمارهم ما بين 31 سنة إلى 40 سنة التي كانت هي الفئة الاكثر و هذا يدل على ان عينة الدراسة تمثلها نسبة عالية من فئة الشباب. بينما تنقسم العينة بالنظر الى المؤهل العلمي إلى فئة جامعي اكبر من مستويات الأخرى و هذا بالإضافة الى ان اكثر افراد العينة تتجاوز خبرتهم المهنية بين فئة أقل من 5 سنوات و هي منطقية مع الفئة العمرية.
- من خلال نتائج الخاصة بأراء واستجابات أفراد عينة الدراسة نجد:
- المتوسط الكلي لعبارات بعد التحليل المالي كان بدرجة موافق.
- المتوسط الكلي لعبارات بعد عملية اتخاذ القرارات كان بدرجة موافق الى حد ما.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتحليل المالي على عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة محل الدراسة.
- عدم وجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعده تحليل النسب المالية واتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعده تحليل التدفقات النقدية واتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة ."
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعده تحليل الميزانية على عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة محل الدراسة ."
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعده تحليل نقطة التعادل على عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة محل الدراسة ."

التوصيات :

بعد عرض جملة النتائج المتوصل إليها يمكننا صياغة التوصيات التالية:

- ✓ ضرورة تحديد مؤشرات التحليل المالي من أجل اتخاذ القرارات السليمة.
- ✓ عقد دورات في مجال اتخاذ القرارات المالية و ترشيدها.
- ✓ تدريب متخذي القرارات في مجال التحليل المالي مما يساهم في زيادة قدرة متخذي القرارات على التعامل بفعالية مع نتائج التحليل..
- ✓ إعادة تقييم مؤشرات تحليل النسب المالية لذا ننصح المؤسسة بتوظيف أموالها حتى تتحصل على فوائد تسمح بزيادة رقم الأعمال.
- ✓ ضرورة الإعلام بأهمية الاستعانة بأساليب و أدوات التحليل المالي في عملية اتخاذ القرار المالي
- ✓ التنسيق مع الجامعات و عقد اجتماعات مع دكاترة ومختصين لكسب معرفة أهم الطرق التي تساعد

المؤسسة على اكتشاف نقاط الضعف الواجب تحسينها واتخاذ القرارات اللازمة.

قائمة المراجع

قائمة المصدر و المراجع

- 1- بن مالك عمار، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء -دراسة حالة شركة إسمنت السعودية- للفترة الممتدة من 2006-2010، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011/2010.
- 2- سميرة خالد علي الدباس، التحليل المالي وأنواعه وأهميته للمؤسسات، المجلة العربية لنشر العلمي الإصدار الخامس - العدد خمسون، 2022
- 3- بنية محمد، محاضرات في التحليل المالي، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر: تخصص تسويق الخدمات، تسويق فندي وسياحي، جامعة 8 ماي 1945 قالمة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019/2018.
- 4- خالد توفيق الشمري، التحليل المالي والاقتصادي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 5- تبة سومية، دور المعايير المحاسبية ومعايير الإبلاغ المالي الدولية في تفعيل التحليل المالي بالمؤسسة المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء GCB، 2020
- 6- محمد الصيرفي، التحليل المالي: وجهة نظر إدارية محاسبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر القاهرة، 2014
- 7- مطر محمد، اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2008
- 8- محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2003
- 9- شعيب شوف، التحليل المالي الحديث بقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011
- 10- مهند جعفر حسن حبيب، أساليب التحميل المالي ودورها في رفع كفاءة الأداء المالي للمؤسسات العامة السودانية -دراسة تطبيقية، مجلة البديل الاقتصادي، مجلة البديل الاقتصادي مجلد 07 عدد 02، مخبر سياسات التنمية الريفية في السهوب جامعة الجلفة، 2020
- 11- بلعادي عمار، محاضرات في التحليل المالي، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة جي مختار - عنابة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2019/2018

قائمة المصدر و المراجع

- 12- ايطاحين غانية، أهمية القرار الإداري ودورها في إحداث الرضا الوظيفي داخل المنظمة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية المجلد 2، العدد، 4، قسم علم الاجتماع -جامعة البليدة، 2014
- 13- نجاة ساسي هادف، نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسة، مجلة المعيار مجلد 18 العدد 35، 2014
- 14- فاطمة آل مفتاح وسعد عبد هلا إبراهيم الخريف، أساليب اتخاذ القرار أثناء الأزمات دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية بجامعة المالك سعود في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة مجلد 44 العدد 2 جوان 2023
- 15- الفقل يسمينه، إشكالية القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية مجلد 4 والعدد 8، 2016، المركز الجامعي تيبازة.
- 16- إيمان بن السراج، دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية - دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية .، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية .التخصص: بنوك، مالية ومحاسبة.، جامعة محمد بوضياف / المسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، 2018/2017
- 17- على السلمي: ادارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة
- 18- إبراهيم درويش، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلوالمصرية، ط 1، القاهرة، مصر، 1974
- 19- منعم زمير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية مدخل كمي، جامعة دبلن ايرلندا جامعة العلوم التطبيقية، 2024
- 20- مداحي عثمان، أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، مجلد 8 العدد 13، 2018، جامعة البليدة 2-الجزائر
- 21- زوا تيني عبد العزيز، الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين دراسة حالة القيادة الإدارية في مؤسسة SONELGAZ بن بولعيد البليدة، مذكرة الماجستير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة سعد دحلب بالبليدة 2007
- 22- منير شاکر محمد وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل، عمان، 2، 2005
- 23- عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية المعاصرة، المكتبة العربية الحديثة، مصر، 2000
- 24- ميلود التومي، رحمة سكيبة، استخدام النسب المالية لاتخاذ القرارات المالية، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 06، عدد 01، الجزائر، جوان 2021

قائمة المصدر و المراجع

- 25- سلبية مالية، تقييم استخدام أدوات التحليل المالي في ترشيد عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية للتحليل المالي على مؤسسة "إيلوصوي"، مجلة المنهل الإقتصادي، المجلد 04 العدد 02 أكتوبر 2021، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي الجزائر
- 26- زقاو هوارية، بلعوج يمينة، اثر التحليل المالي في عملية اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة ماستر اكايمي، مستغانم، 2023

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة



المستوى: سنة ثانية ماستر

التخصص: مالية المؤسسة

استبيان لاستكمال مذكرة لنيل شهادة الماستر حول:

دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات دراسة حالة مديرية
سونلغاز فرع ميلا

إعداد الطالبة:

عميرة كوثر

السنة الجامعية 2024/2023

السيدات والسادة الكرام تحية طيبة وبعد؛

في إطار التحضير لإنجاز الدراسة الميدانية المتعلقة باستكمال مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان :

دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات دراسة حالة مديرية سونلغاز فرع الجزائر العاصمة

ولأن آراءكم وانطباعاتكم ذات أهمية بالغة في إثراء هذه الدراسة يسعدنا أن نقدم لكم مجموعة من الأسئلة المتضمنة في هذا الاستبيان المصمم لأهداف البحث العلمي راجين منكم التكرم بالإجابة عليها بدقة وموضوعية مع العلم أن إجاباتكم ستحظى بالعناية والاهتمام والسرية التامة نقدر مساهماتكم في إنجاز هذا العمل ونشكركم مسبقا على تعاونكم

ملاحظة: نرجو منكم تعبئة الاستبانة بوضع العلامة (x) عند الإجابة المناسبة:

القسم الأول: البيانات الشخصية للعينة

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: اقل من 30 سنة من 30 إلى 40 40 سنة فأكثر

3-المستوى التعليمي: ثانوي جامعي دراسات عليا تقني

4-الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات من 05 سنوات إلى 10 سنوات 10 سنة فأكثر

القسم الثاني: أسئلة خاصة بمتغيرات الدراسة.

المحور الأول: التحليل المالي على مستوى مديرية سونلغاز فرع الجزائر العاصمة

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: تحليل النسب المالية						
1	أستخدم نسب السيولة لتقييم قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.					
2	أستخدم نسب الربحية (مثل هامش الربح الإجمالي، هامش صافي الربح، العائد على حقوق الملكية) لتقييم أداء الشركة من حيث تحقيق الأرباح.					
3	أستخدم نسب الكفاءة (مثل معدل دوران المخزون، معدل دوران الأصول) لتقييم مدى كفاءة الشركة في استخدام مواردها.					
4	أستخدم نسب المديونية (مثل نسبة الدين إلى حقوق الملكية) لتقييم هيكل رأس مال الشركة ومستوى المخاطر المالية.					
5	أستخدم نسب النشاط (مثل معدل دوران الذمم المدينة، معدل دوران الدائنين) لتقييم كفاءة الشركة في إدارة أصولها والتزاماتها.					
البعد الثاني: تحليل التدفقات النقدية						
6	أستخدم بيان التدفقات النقدية لتقييم قدرة الشركة على توليد النقد وتدفقاته من الأنشطة التشغيلية، الاستثمارية، والتمويلية.					
7	أركز على تحليل التدفقات النقدية الحرة لتقييم النقد المتاح للشركة للاستثمار والنمو وتوزيع الأرباح.					

ملاحق

					أقوم بتحليل التغيرات في بنود التدفقات النقدية على مدار عدة فترات زمنية لتحديد الاتجاهات والأنماط.	8
					أستخدم تحليل التدفقات النقدية لتقييم السيولة والملاءة المالية للشركة.	9
					أستخدم تحليل التدفقات النقدية للتخطيط المالي واتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل.	10
البعد الثالث: تحليل الميزانية						
					أقوم بمقارنة الميزانية الفعلية بالميزانية المخططة لتحديد الفروق وتحليل أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.	11
					أستخدم تحليل الميزانية لتقييم أداء الأقسام المختلفة في الشركة (مثل المبيعات، الإنتاج، التسويق).	12
					أستخدم الميزانيات المرنة لتقييم الأداء بناءً على مستويات مختلفة من النشاط.	13
					أستخدم تحليل الميزانية للتخطيط المالي وتخصيص الموارد بشكل فعال.	14
					أستخدم تحليل الميزانية لمراقبة التكاليف والكفاءة التشغيلية.	15
البعد الثالث: تحليل نقطة التعادل						
					أستخدم تحليل نقطة التعادل لتحديد حجم المبيعات اللازم لتغطية جميع التكاليف (الثابتة والمتغيرة).	16
					أستخدم تحليل نقطة التعادل لتحديد هامش الأمان (الفرق بين المبيعات الفعلية ونقطة التعادل) وتقييم مدى تحمل الشركة لانخفاض المبيعات.	17
					أقوم بتحليل تأثير التغيرات في التكاليف (الثابتة والمتغيرة) على نقطة التعادل وحجم المبيعات اللازم لتحقيق الربحية.	18
					أستخدم تحليل نقطة التعادل لتحديد استراتيجيات التسعير التي تحقق الربحية المطلوبة.	19
					أستخدم تحليل نقطة التعادل لاتخاذ قرارات بشأن إضافة منتجات جديدة أو توسيع خطوط الإنتاج الحالية.	20

المحور الثاني: اتخاذ القرارات على مستوى مديرية سونلغاز فرع الجزائر العاصمة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقوم ادارة المؤسسة بتحديد المشكلات والفرص بشكل واضح قبل اتخاذ أي قرارات إدارية.					
2	تجمع المؤسسة المعلومات ذات الصلة من مصادر مختلفة قبل اتخاذ					

ملاحق

					القرارات.	
					تقوم المؤسسة بتحليل البدائل المختلفة بعناية قبل اختيار مسار العمل.	3
					يتم تقييم المخاطر المحتملة المرتبطة بكل بديل.	4
					يقوم الرؤساء بإشراك المرؤوسين ذوي الصلة في عملية اتخاذ القرارات عند الحاجة.	5
					اتخاذ القرارات يكون بناءً على المعلومات والتحليلات المتاحة.	6
					يتم توصيل القرارات بشكل فعال لجميع الأطراف المعنية.	7
					يكون الإشراف على تنفيذ القرارات ومتابعة التقدم المحرز بشكل جدي.	8
					يتم تقييم نتائج القرارات وتجرى التعديلات اللازمة عليه ان لزم الأمر.	9
					يكون تحديد الفرص والتحديات بشكل واضح قبل اتخاذ أي قرارات.	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,863	21

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,951	11

Corrélations

	تحليل النسب المالية	تحليل التدفقات النقدية	تحليل الميزانية	تحليل نقطة التعادل	اتخاذ القرارات
Corrélation de Pearson	1	-,066	,006	,021	,453**
تحليل النسب المالية Sig. (bilatérale)		,705	,971	,903	,001
N	35	35	35	35	35
Corrélation de Pearson	-,066	1	,543**	,530**	,390*
تحليل التدفقات النقدية Sig. (bilatérale)	,705		,001	,001	,020
N	35	35	35	35	35
Corrélation de Pearson	,006	,543**	1	,754**	,433**
تحليل الميزانية Sig. (bilatérale)	,971	,001		,000	,009
N	35	35	35	35	35
تحليل نقطة التعادل Corrélation de Pearson	,021	,530**	,754**	1	,515**

ملاحق

Sig. (bilatérale)	,903	,001	,000		,002
N	35	35	35	35	35
Corrélation de Pearson	-,253	,390*	,433**	,515**	1
اتخاذ القرارات					
Sig. (bilatérale)	,143	,020	,009	,002	
N	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

جنس مستجيب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	20	57,1	57,1	57,1
أنثى	15	42,9	42,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

الفئة العمرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 30 سنة	14	40,0	40,0	40,0
30-40 سنة	19	54,3	54,3	94,3
أكبر من 40 سنة	2	5,7	5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

المؤهل

ملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	6	17,1	17,1	17,1
جامعي	14	40,0	40,0	57,1
Valides دراسات عليا	12	34,3	34,3	91,4
تقني	3	8,6	8,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	17	48,6	48,6	48,6
Valides سنوات 10 إلى 6 من	16	45,7	45,7	94,3
سنوات 10 من أكثر	2	5,7	5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الشركة قدرة لتقييم السيولة نسب استخدم الأجل قصيرة بالتزاماتها الوفاء على.	35	1,00	5,00	4,2571	,95001
الربح هامش مثل) الربحية نسب استخدم العائد الربح، صافي هامش الإجمالي، الشركة أداء لتقييم (الملكية حقوق على الأرباح تحقيق حيث من.	35	2,00	5,00	3,5429	,98048
دوران معدل مثل) الكفاءة نسب استخدم لتقييم (الأصول دوران معدل المخزون، استخدام في الشركة كفاءة مدى مواردها.	35	1,00	5,00	3,4571	1,14642

ملاحق

الدين نسبة مثل) المديونية نسب أستخدم رأس هيكل لتقييم (الملكية حقوق إلى المالية المخاطر ومستوى الشركة مال.	35	1,00	5,00	3,2571	1,14642
دوران معدل مثل) النشاط نسب أستخدم (الدائنين دوران معدل المدينة، الذمم أصولها إدارة في الشركة كفاءة لتقييم والتزاماتها.	35	2,00	5,00	4,1714	,70651
قدرة لتقييم النقدية التدفقات بيان أستخدم من وتدفعاته النقد توليد على الشركة الاستثمارية، التشغيلية، الأنشطة والتمويلية.	35	2,00	5,00	3,9143	,81787
الحررة النقدية التدفقات تحليل على أركز للاستثمار للشركة المتاح النقد لتقييم الأرباح وتوزيع والنمو.	35	2,00	5,00	3,6286	,97274
التدفقات بنود في التغيرات بتحليل أقوم زمنية فترات عدة مدار على النقدية والأنماط الاتجاهات لتحديد.	35	1,00	5,00	3,4286	1,11897
لتقييم النقدية التدفقات تحليل أستخدم للشركة المالية والملاءة السيولة.	35	1,00	5,00	3,7714	1,08697
للتخطيط النقدية التدفقات تحليل أستخدم الاستثمار قرارات واتخاذ المالي والتمويل.	35	1,00	5,00	3,6571	1,05560
بالميزانية الفعلية الميزانية بمقارنة أقوم أسبابها وتحليل الفروق لتحديد المخططة اللازمة التصحيحية الإجراءات واتخاذ.	35	1,00	5,00	3,2000	,99410
أداء لتقييم الميزانية تحليل أستخدم مثل) الشركة في المختلفة الأقسام، (التسويق الإنتاج، المبيعات،	35	1,00	5,00	2,4286	1,14496
الأداء لتقييم المرنة الميزانيات أستخدم النشاط من مختلفة مستويات على بناء.	35	1,00	5,00	2,9429	1,21129
المالي للتخطيط الميزانية تحليل أستخدم فعال بشكل الموارد وتخصيص.	35	1,00	5,00	3,3429	1,30481
التكاليف لمراقبة الميزانية تحليل أستخدم التشغيلية والكفاءة.	35	1,00	5,00	3,7143	1,04520

ملاحق

حجم لتحديد التعادل نقطة تحليل أستخدم التكاليف جميع لتغطية اللازم المبيعات (والمتمغيرة الثابتة).	35	1,00	5,00	3,6286	,94202
لتحديد التعادل نقطة تحليل أستخدم المبيعات بين الفرق) الأمان هامش تحمل مدى وتقييم (التعادل ونقطة الفعلية المبيعات لانخفاض الشركة.	35	1,00	5,00	3,4286	1,14496
التكاليف في التغيرات تأثير بتحليل أقوم التعادل نقطة على (والمتمغيرة الثابتة) الربحية لتحقيق اللازم المبيعات وحجم.	35	1,00	5,00	3,2857	1,01667
لتحديد التعادل نقطة تحليل أستخدم الربحية تحقق التي التسعير استراتيجيات المطلوبة.	35	1,00	5,00	3,2571	1,12047
لاتخاذ التعادل نقطة تحليل أستخدم أو جديدة منتجات إضافة بشأن قرارات الحالية الإنتاج خطوط توسيع.	35	1,00	5,00	3,3714	,97274
N valide (listwise)	35				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المالية النسب تحليل	35	3,17	4,17	3,7667	,36649
النقدية التدفقات تحليل	35	2,20	4,60	3,6800	,63838
الميزانية تحليل	35	1,00	4,60	3,1257	,87593
التعادل نقطة تحليل	35	1,00	4,80	3,3943	,90941
N valide (listwise)	35				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المالي بالتحليل	35	2,03	4,29	3,4917	,53570
N valide (listwise)	35				

Corrélations

ملاحق

		النسب تحليل المالية	اتخاذ القرارات	نقطة تحليل التعادل	التدفقات تحليل النقدية	تحليل الميزانية	التحليل
النسب تحليل المالية	Corrélation de Pearson	1	-,253	,021	-,066	,006	,181
	Sig. (bilatérale)		,143	,903	,705	,971	,297
	N	35	35	35	35	35	35
القرارات اتخاذ	Corrélation de Pearson	-,253	1	,515**	,390*	,433**	,465**
	Sig. (bilatérale)	,143		,002	,020	,009	,005
	N	35	35	35	35	35	35
نقطة تحليل التعادل	Corrélation de Pearson	,021	,515**	1	,530**	,754**	,896**
	Sig. (bilatérale)	,903	,002		,001	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
التدفقات تحليل النقدية	Corrélation de Pearson	-,066	,390*	,530**	1	,543**	,733**
	Sig. (bilatérale)	,705	,020	,001		,001	,000
	N	35	35	35	35	35	35
الميزانية تحليل	Corrélation de Pearson	,006	,433**	,754**	,543**	1	,893**
	Sig. (bilatérale)	,971	,009	,000	,001		,000
	N	35	35	35	35	35	35
التحليل	Corrélation de Pearson	,181	,465**	,896**	,733**	,893**	1
	Sig. (bilatérale)	,297	,005	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,465 ^a	,216	,192	,81497

a. Valeurs prédites : (constantes), التحليل

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	6,042	1	6,042	9,097	,005 ^b
	Résidu	21,918	33	,664		
	Total	27,960	34			

a. Variable dépendante : القرارات اتخاذ

b. Valeurs prédites : (constantes), التحليل

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,453	,921	,492	,626
	التحليل	,788	,261	,465	3,016

a. Variable dépendante : القرارات اتخاذ

ملاحق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	5,316	1,417		3,752	,001
	المالية النسب تحليل	-,566	,377	-,253	-1,502	,143

a. Variable dépendante : القرارات اتخاذ :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,253 ^a	,064	,036	,89054

a. Valeurs prédites : (constantes), المالية النسب تحليل

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1,160	,850		1,365	,181
	النقدية التدفقات تحليل	,554	,228	,390	2,434	,020

a. Variable dépendante : القرارات اتخاذ :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,390 ^a	,152	,127	,84751

a. Valeurs prédites : (constantes), النقدية التدفقات تحليل

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,798	,527		3,414	,002
الميزانية تحليل	,449	,162	,433	2,761	,009

a. Variable dépendante : القرارات اتخاذ

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,433 ^a	,188	,163	,82961

a. Valeurs prédites : (constantes), الميزانية تحليل

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,457	,522		2,789	,009
التعادل نقطة تحليل	,514	,149	,515	3,451	,002

a. Variable dépendante : القرارات اتخاذ

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,515 ^a	,265	,243	,78903

a. Valeurs prédites : (constantes), التعادل نقطة تحليل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,863	21

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,951	11

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المشكلات بتحديد المؤسسة ادارة تقوم أي اتخاذ قبل واضح بشكل والفرص إدارية قرارات.	35	1,00	4,00	3,1143	1,02244
الصلة ذات المعلومات المؤسسة تجمع القرارات اتخاذ قبل مختلفة مصادر من.	35	1,00	5,00	3,2571	1,06668
المختلفة البدائل بتحليل المؤسسة تقوم العمل مسار اختيار قبل بعناية.	35	1,00	5,00	3,3429	1,13611
المرتبطة المحتملة المخاطر تقييم يتم بديل بكل.	35	1,00	5,00	3,0571	1,18676
ذوي المرؤوسين بإشراك الرؤساء يقوم عند القرارات اتخاذ عملية في الصلة الحاجة.	35	1,00	5,00	3,0571	1,21129
على بناء يكون القرارات اتخاذ المتاحة والتحليلات المعلومات.	35	1,00	4,00	3,2286	1,13981
لجميع فعال بشكل القرارات توصيل يتم المعنية الأطراف.	35	1,00	5,00	3,0857	1,14716

ملاحق

القرارات تنفيذ على الإشراف يكون جدي بشكل المحرز التقدم ومتابعة	35	1,00	5,00	3,2286	1,11370
وتجرى القرارات نتائج تقييم يتم الأمر لزم ان عليه اللازمة التعديلات	35	1,00	5,00	3,4000	1,11672
بشكل والتحديات الفرص تحديد يكون قرارات أي اتخاذ قبل واضح	35	1,00	5,00	3,2286	1,11370
القرارات اتخاذ	35	1,20	4,40	3,2000	,90684
N valide (listwise)	35				

