



جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



السنة الثانية ماستر
تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات

العنوان :

دور التشخيص المالي في تفعيل إستراتيجية المؤسسة
دراسة حالة مؤسسة باتيميتال هياكل غرب – عين الدفلى -

مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

إعداد الطالبين :

إشراف الاستاذ:
د. مدادي عبدالقادر

- زروقي محمد
- ركاب عبدالقادر

نوقشت علنا بتاريخ: 30 جوان 2020 امام اللجنة المكونة من :

رئيسا
مشرفا و مقرا
ممتحنا

1 ✓ د. غداوية معمر
2 ✓ د. مدادي عبد القادر
3 ✓ د. بوكريطة عبد القادر

السنة الجامعية 2020/2019

الشكر و الأهداء

شكر

الحمد لله و الصلاة و السلام على رسول الله، يسرنا في هذا المقام أن نتقدم

بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في اعداد هذا البحث

و نخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور " مدادي عبد القادر "

الذي أشرف على البحث و تتبع كل خطواته

و شكر خاص إلى جميع أساتذة وطلبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيلالي

بونعامة بخميس مليانة.

كما نتوجه بالشكر إلى جميع عمال مؤسسة باتيميتال هياكل غرب - وحدة عين الدفلى -

خاصة السيد مدير المالية والمحاسبة (قوادري سيد أحمد) الذي لم يبخل علينا بالمعلومات

خلال التريص الميداني

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين " ابي و امي " .

إلى زوجتي الغالية وبناتي العزيزتان " نهى " و " لينا "

إلى اخي و أخواتي وجميع أفراد عائلاتهم.

إلى جميع أفراد عائلة زوجتي (أصهاري)

إلى زميلي ومن شاركني في هذه الدراسة " ركاب عبد القادر " .

إلى كل من إطلع على هذه الدراسة .

إليهم جميعا أهدي هذا العمل

الاهـداء

الى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية

الى التي اكن لها الحب والامتنان، اليك امي الغالية

الى ابي العزيز رمز الايمان

الى التي سأزين بها السماء بألف دعوة طلبا من خالقي الا يحرمني منها (إليك زوجتي)

والى نور من انوار الدنيا ابني " محمد ريان " و ابني " أمير " حفظهما الله

الى جميع الأقارب وخاصة خالي الكريم جمال

الى جميع اخوتي خاصة مفيدة والى العائلة الكبيرة و الصغيرة

الى جميع الأصدقاء ومن كانوا برفقتي ومصاحبتي اثناء دراستي في الجامعة

والى الأخ والصديق محمد زروقي زميلي في المذكرة حفظه الله .

الطَّيْبُ

ملخص:

من خلال هذه الدراسة استخلصنا ان التشخيص المالي يلعب دور كبير باعتباره من أهم الأدوات الضرورية في بناء و تفعيل إستراتيجية المؤسسة، فقد حاول البحث الجمع بين جانبين بالغى الأهمية في المؤسسة، من خلال توجيه الأنظار لطبيعة الارتباط بين كل من الجانب المالي و الجانب الاستراتيجي، أين تم التطرق في الجزء الاول من الدراسة إلى الإطار النظرية لكل من التشخيص المالي و إستراتيجية المؤسسة، وتقديم بعض الدراسات السابقة في هذا الشأن.

وتم اسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال تشخيص الوضعية المالية لمؤسسة باتيميتال هياكل غرب - وحدة عين الدفلى- للسنوات الثلاثة الاخيرة (2017-2018-2019) باستعمال مختلف ادوات التحليل و التشخيص المالي بالاعتماد على قوائمها المالية (الميزانية المالية - جدول حسابات النتائج - جدول التدفقات النقدية للخرينة)، مع ابراز اهمية نتائج عملية التشخيص المالي في رسم و تفعيل استراتيجية المؤسسة من خلال تحديد التوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة بالاعتماد على هذه النتائج بالاستعانة باحدى اهم ادوات التحليل الاستراتيجي " تحليل SWOT " .

الكلمات المفتاحية: التشخيص المالي ، استراتيجية المؤسسة ، القوائم المالية ، تحليل SWOT .

Résumé :

Durant cette étude, on conclut que le diagnostic financier a un rôle majeur dont il est l'un des outils les plus importants pour structurer et activer la stratégie de l'entreprise, la recherche essaie de combiner entre deux aspects indispensables dans l'entreprise (l'aspect financier et stratégique), elle fait ressortir la nature de lien entre eux, de ce fait, la première partie de étude résume les notions théoriques du diagnostic financier et la stratégie de l'entreprise, et pour fournir quelques études antérieures sur ce sujet.

La relation entre la partie théorique et pratique est définie par les liaisons entre le diagnostic de la situation financière de l'entreprise BATEMITAL Charpente Ouest – Unité Aindefla des trois dernières années (2017-2018-2019), a base de ses pièces financiers (bilan financier- TCR- tableau de flux de trésorerie), grace aux divers outils du diagnostic financier, cela nous a permis de déterminer les paramètres de la stratégie globale de l'entreprise, a l'aide de l'un des outils de l'analyse stratégique « analyse SWOT ».

فہرست

الفهرس:

المحتويات		الصفحة
الاهداء	المخلص	الفهرس
قائمة الجداول	قائمة الاشكال	قائمة الملاحق
مقدمة		أ - د
الفصل الاول: الادبيات النظرية و التطبيقية للتشخيص المالي و استراتيجية المؤسسة		
01	تمهيد	
02	المبحث الاول: الاطار النظري للتشخيص المالي و استراتيجية المؤسسة	
02	المطلب الاول: اساسيات حول التشخيص المالي	
02	الفرع 01: التشخيص المالي واهدافه	
03	الفرع 02: الاطراف المستفيدة من التشخيص المالي للمؤسسة	
04	الفرع 03: خطوات التشخيص المالي	
05	الفرع 04: ادوات التشخيص المالي	
06	المطلب الثاني: مدخل لاستراتيجية المؤسسة	
06	الفرع 01 : ماهية الاستراتيجية و خصائصها	
09	الفرع 02: مراحل الاستراتيجية	
11	الفرع 03: مستويات الاستراتيجية	
12	الفرع 04: التشخيص الاستراتيجي (التحليل البيئي)	
14	المبحث الثاني: علاقة التشخيص المالي باستراتيجية المؤسسة	
14	المطلب الاول: دور التشخيص المالي في تفعيل استراتيجية المؤسسة	
14	الفرع 01: الاداء المالي و علاقته باستراتيجية المنظمة	
15	الفرع 02: المحاسبة المالية الاستراتيجية وعلاقتها باستراتيجية المؤسسة	
16	الفرع 03: التشخيص المالي كاداة تفعيل لاستراتيجية المؤسسة	
17	المطلب الثاني: اساليب التشخيص المالي المستعملة في تفعيل استراتيجية المؤسسة	
17	الفرع 01: التشخيص المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي	
22	الفرع 02: التشخيص بواسطة النسب المالية (من المنظور المالي)	
24	الفرع 03: التشخيص المالي بواسطة مؤشرات حسابات النتائج و قائمة التدفقات النقدية	
28	المبحث الثالث: الادبيات التطبيقية لموضوع الدراسة (الدراسات السابقة)	
28	المطلب الاول: الدراسات السابقة في شكل مقالات و دراسات علمية منشورة.	
28	الفرع 01: الدراسة الاولى للباحث د.محمد حسن محمد عبد العظيم (استاذ جامعي)	
29	الفرع 02: الدراسة الثانية للباحثين وكال نور الدين و خليفة الحاج (استاذين جامعيين)	
30	المطلب الثاني: الدراسات السابقة في شكل اطروحات، رسائل و مذكرات بحث جامعية	
30	الفرع 01: الدراسة الاولى للباحثة سمية فضيلي (طالبة دكتوراه)	
31	الفرع 02: الدراسة الثانية للباحثة انفال حدة خبيزة (طالبة ماجستير)	
32	الفرع 03: الدراسة الثالثة للطالبة روان خديجة (طالبة ماستر)	
33	الفرع 04: الدراسة الرابعة للطالبة بلكيل نورية (طالبة ماستر)	
35	خلاصة الفصل الاول	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية - دراسة حالة مؤسسة باتيميتال هياكل - غرب وحدة عين الدفلى -	
36	تمهيد
37	المبحث الاول: تقديم عام حول مؤسسة باتيميتال هياكل غرب - وحدة عين الدفلى -
37	المطلب الاول : تاريخ و نشأة المؤسسة
37	الفرع الاول : لمحة تاريخية عن المؤسسة الام
38	الفرع الثاني: نظرة عامة عن مؤسسة باتيميتال هياكل غرب - وحدة عين الدفلى -
39	الفرع الثالث: مهام المؤسسة و اهدافها
40	المطلب الثاني: عرض و دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة "باتيميتال هياكل غرب - وحدة عين الدفلى -"
40	الفرع الاول: عرض الهيكل التنظيمي
42	الفرع الثاني: مكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة
45	المبحث الثاني: تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة
45	المطلب الاول: التشخيص المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي
45	الفرع الاول: تحليل الميزانية المالية
56	الفرع الثاني: التشخيص المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي (المنظور المالي)
60	المطلب الثاني: التشخيص المالي بواسطة النسب المالية
60	الفرع الاول: نسب السيولة لمؤسسة باتيميتال هياكل غرب وحدة عين الدفلى
61	الفرع الثاني: نسب الهيكل المالي (التمويل) للمؤسسة
62	الفرع الثالث: نسب النشاط
63	الفرع الرابع: نسب الربحية
65	المطلب الثالث: التشخيص المالي بواسطة مؤشرات حسابات النتائج و التدفقات النقدية
65	الفرع الاول: التشخيص المالي بواسطة مؤشرات حسابات النتائج
69	الفرع الثاني : التشخيص المالي بواسطة مؤشرات التدفقات النقدية
77	المبحث الثالث: دور نتائج التشخيص المالي في تفعيل استراتيجية المؤسسة
77	المطلب الاول: تقييم الاداء المالي للمؤسسة بناء على نتائج عملية التشخيص المالي
77	الفرع الاول: نتائج التشخيص المالي للمؤسسة
78	الفرع الثاني: تحديد عناصر الضعف و القوة للوضعية المالية للمؤسسة
79	المطلب الثاني: تحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة وفق نتائج التشخيص المالي و تحليل SWOT
79	الفرع الاول: التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة باستعمال تحليل SWOT
81	الفرع الثاني: تحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة
82	خلاصة الفصل الثاني
83	الخاتمة
87	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول و الاشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
جداول الفصل الاول		
13	نموذج مصفوفة " SWOT "	(01-01)
18	نموذج الميزانية المالية المختصرة	(02-01)
22	نسب السيولة المالية	(03-01)
23	نسب الهيكل المالي	(04-01)
23	نسب النشاط (الدوران)	(05-01)
24	نسب المردودية	(06-01)
26	مقاييس جودة السيولة	(07-01)
27	مقاييس الربحية	(08-01)
28	بطاقة معلومات حول دراسة الباحث محمد حسن محمد عبد العظيم	(09-01)
29	بطاقة معلومات حول دراسة الباحثين وكال نور الدين و خليفة الحاج	(10-01)
30	بطاقة معلومات حول دراسة الطالبة سمية فضيلي (طالبة دكتوراه)	(11-01)
31	بطاقة معلومات حول دراسة الطالبة انفال حدة خبيزة (طالبة ماجستير)	(12-01)
32	بطاقة معلومات حول دراسة الباحث روان خديجة (طالبة ماستر)	(13-01)
33	بطاقة معلومات حول دراسة الطالبة بلكيحل نورية (طالبة ماستر)	(14-01)
جداول الفصل الثاني		
39	بطاقة معلومات مختصرة عن المؤسسة	(01-02)
45	جاناب الاصول للميزانية المالية لسنوات 2017-2018-2019	(02-02)
47	جاناب الخصوم من الميزانية المالية لسنوات 2017-2018-2019	(03-02)
49	الميزانية المالية المختصرة لسنوات 2017، 2018 ، 2019	(04-02)
51	التحليل الافقي لاصول الميزانية لسنتي 2018 و 2019	(05-02)
53	التحليل الافقي لخصوم الميزانية لسنتي 2018 و 2019	(06-02)
55	التحليل العمودي للميزانية لسنة 2019	(07-02)
56	حساب راس المال العامل اعلى الميزانية	(08-02)
57	حساب راس المال العامل اسفل الميزانية	(09-02)
57	حساب انواع راس المال العامل	(10-02)
59	حساب احتياج راس المال العامل (BFR)	(11-02)

قائمة الجداول و الاشكال

59	حساب الخزينة الصافية	(12-02)
60	حساب نسب السيولة خلال سنوات 2019-2018-2017	(13-02)
61	حساب نسب الهيكل المالي (التمويل) خلال سنوات 2019-2018-2017	(14-02)
62	حساب نسب النشاط للمؤسسة خلال سنوات 2019-2018-2017	(15-02)
64	حساب نسب ربحية المؤسسة لسنوات 2019-2018-2017	(16-02)
65	جدول حسابات النتائج لسنوات 2017، 2018 و 2019	(17-02)
66	التحليل الافقي لجدول حسابات النتائج لسنتي 2018 و 2019	(18-02)
68	التحليل العمودي لجدول حسابات النتائج	(19-02)
69	حساب نسب الربحية المستخلصة من حسابات النتائج	(20-02)
70	جدول تدفقات اموال الخزينة (الطريقة المباشرة) للمؤسسة	(21-02)
71	جدول التدفقات النقدية المختصر	(22-02)
72	التحليل الافقي لجدول التدفقات النقدية لسنتي 2018 و 2019	(23-02)
73	التحليل العمودي لجدول التدفقات النقدية لسنة 2019	(24-02)
74	مقاييس تقييم السيولة لثلاثة سنوات 2019-2018-2017	(25-02)
75	مقاييس تقييم ربحية المؤسسة لثلاثة سنوات	(26-02)
78	تحديد عناصر القوة و الضعف للوضع المالي للمؤسسة	(27-02)
79	تحليل SWOT لمؤسسة باتيميتال هياكل غرب - وحدة عين الدفلى -	(28-02)

قائمة الاشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
اشكال الفصل الاول		
(01-01)	مراحل الاستراتيجية (عمليات الادارة الاستراتيجية)	10
(02-01)	علاقة التشخيص المالي بتنفيذ و رسم استراتيجية المؤسسة	16
اشكال الفصل الثاني		
(01-02)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	41
(02-02)	الهيكل التنظيمي لمديرية المحاسبة و المالية	44
(03-02)	التمثيل البياني لاصول الميزانيات المالية لـ 2019-2018-2017	49
(04-02)	التمثيل البياني لخصوم الميزانية المالية لـ 2019-2018-2017	50

فَائِزَةٌ الْمَلَأَتْ

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال هياكل غرب - وحدة عين الدفلى -
02	الهيكل التنظيمي لمديرية المحاسبة و المالية بالوحدة
03	ميزانية الاصول لسنة 2017
04	ميزانية الخصوم لسنة 2017
05	ميزانية الاصول لسنة 2018
06	ميزانية الخصوم لسنة 2018
07	جدول حسابات النتائج لسنة 2017
08	جدول حسابات النتائج 2018
09	جدول تدفقات الخزينة لسنة 2017
10	جدول تدفقات الخزينة لسنة 2018
11	ميزانية الاصول لسنة 2019
12	ميزانية الخصوم لسنة 2019
13	جدول حسابات النتائج 2019
14	جدول تدفقات الخزينة لسنة 2019

مقدمة

مقدمة:

تواجه اغلب المؤسسات في الوقت الراهن العديد من التحديات كونها تؤثر و تتأثر بالمحيط الذي تنشط به، و لا يمكنها العيش بمعزل عن المتغيرات المتسارعة في هذا المحيط، وهو ما يفرض عليها انتهاز استراتيجية قصد حماية نشاطها و ضمان استمراريتها، حيث اصبحت استراتيجية المؤسسة من اهم الجوانب الاساسية التي تركز عليها اغلب الدراسات المعاصرة مع ايجاد العوامل التي تؤثر عليها، ومن بين هذه العوامل نجد الجانب المالي للمؤسسة ذاتها، نظرا لما تحوزه القرارات المالية من اهمية في المؤسسة، يجعلها تسعى لاجاد العلاقة بين الجانبين المالي و الاستراتيجي لضمان نموها و استمرارها، فالمؤسسة تسعى لتعزيز مركزها التنافسي لمواجهة التحديات خصوصا على مستوى هذين الجانبين (المالي و الاستراتيجي)، وهنا تبرز اهمية التشخيص المالي لدراسة و تحليل الوضعية المالية للمؤسسة و تقييم ادائها المالي باعتباره احد اهم الاساليب التي تمثل حجر الزاوية في اعداد و تنفيذ استراتيجية المؤسسة .

والاستراتيجية بمفهومها الواسع تعتبر اطارا شاملا متكامل لدراسة و تحليل كل الانشطة و العمليات التي تقوم بها المؤسسة ، فهي تعتبر المسلك الذي تنتهجه لتحقيق اهدافها من خلال تحديد رسالتها و اهدافها الرئيسية بالاضافة الى تحليل بيئتها ثم اختيار الاستراتيجيات التي تتوافق مع نقاط القوة و الضعف بالمحيط الداخلي و الفرص و التهديدات الخارجية المحتملة، قصد بناء مزايا تنافسية لتحقيق مركز تنافسي مستديم

ان التشخيص المالي يعد من اهم الادوات الضرورية لصياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة حيث يتوقف على فحص البيئة الداخلية للمؤسسة وبالاخص الوظيفة المالية قصد معرفة الصحة المالية للمؤسسة، ومنها اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة الخلل المالي و رسم معالم الاستراتيجية التي على المؤسسة اتباعها مستقبلا

اشكالية الدراسة :

من خلال ما سبق تتبلور معالم اشكالية الموضوع التي يمكن صياغتها على النحو التالي :

ما هو دور التشخيص المالي في تفعيل استراتيجية المؤسسة ؟

ومن خلال الاشكالية المطروحة نحاول طرح بعض الاسئلة الفرعية و المتمثلة في:

- 1- ما المقصود بالتشخيص المالي؟ وكيف تستخدم ادواته في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة ؟
- 2- ما المقصود باستراتيجية المؤسسة وما هي مراحلها و مستوياتها ؟
- 3- ما العلاقة بين التشخيص المالي و استراتيجية المؤسسة ؟
- 4- هل ساهم التشخيص المالي للمؤسسة محل الدراسة في رسم و تفعيل استراتيجيتها ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية 01: التشخيص المالي هو تشخيص للوضع المالي وتقييم للاداء المالي للمؤسسة بالاعتماد على مختلف القوائم المالية (الميزانية المالية - جدول حسابات النتائج - جدول تدفقات الخزينةالخ)

الفرضية 02: الاستراتيجية عبارة عن الاتجاه الذي تنتهجه المؤسسة لتحقيق اهدافها من خلال تحديد رسالتها و اهدافها الرئيسية بالاضافة الى تحليل بيئتها ثم اختيار الاستراتيجيات المناسبة لضمان نموها و ديمومتها.

الفرضية 03: يعتبر التشخيص المالي الركيزة الاساسية في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة من خلال البيانات و المعلومات التي يقدمها عن وضعيتها المالية لتوضيح ما يجب على المؤسسة ان تقوم به لبناء استراتيجيتها و الاستجابة لمختلف المتغيرات البيئية.

الفرضية 04: يساهم التشخيص المالي بشكل فعال في رسم و تفعيل استراتيجية المؤسسة محل الدراسة.

مبررات اختيار الموضوع:

الاسباب الموضوعية:

- يعتبر موضوع التشخيص المالي من المواضيع المهمة في علوم التسيير و المالية، كون انه يساهم في تعزيز و تفعيل استراتيجية المؤسسة.
- نقص الدراسات النظرية و الميدانية التي تناولت دور التشخيص المالي وعلاقته بتفعيل و اعداد استراتيجية المؤسسة.

الاسباب الذاتية:

- كون تخصصنا السابق في طور الليسانس كلاسيكي هو " تخصص مالية " فقد حاولنا الربط بين هذا التخصص الذي يركز على الجانب المالي في المؤسسة و التخصص الحالي في الماستر (اقتصاد و تسيير المؤسسات) الذي يركز على الجانب التسييري و الاستراتيجي في المؤسسة، وهو الدافع الذي جعلنا نهتم بهذا بموضوع " دور التشخيص المالي في تفعيل استراتيجية المؤسسة" الذي يربط بين الجانبين المالي و الاستراتيجي.
- شغف الفضول و المعرفة لدراسة موضوع الاستراتيجية و كذا التشخيص المالي.

اهمية الدراسة:

تتجلى اهمية الدراسة من خلال ابراز دور التشخيص المالي باعتباره احدى الادوات التسييرية المستعملة في تقييم و مراقبة مؤشرات التوازن المالي وكذا النشاط و ربحية المؤسسة، ولهذا اردنا من خلال هذه الدراسة

توضيح بعض اساليب و ادوات التشخيص المالي المستعملة حاليا في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة وبالتالي اعطاء معلومات دقيقة على الاداء المالي و الوضعية المالية للادارة العليا من اجل المساهمة في تفعيل و رسم استراتيجية المؤسسة.

اهداف الدراسة:

- اهمية التشخيص المالي و اساليبه المستخدمة
- اهمية رسم التوجه الاستراتيجي للمؤسسة لمواجهة التحديات من اجل النمو و الاستمرار.
- التعرف على الادوات المستخدمة في التشخيص المالي
- ابراز اهمية التشخيص المالي في تعزيز و تفعيل استراتيجية المؤسسة
- الحصول على اكبر قدر ممكن من المعارف النظرية المكتسبة و اسقاطها على الحالة التطبيقية.

المنهج المتبع: نعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي و التحليلي

المنهج الوصفي: يتعلق بالجانب النظري للدراسة، حيث يعطي توضيح لمختلف المفاهيم والمصطلحات العامة للتشخيص المالي و كذا استراتيجية المؤسسة، وتوضيح تأثير التشخيص المالي في تفعيل استراتيجية المؤسسة.

المنهج التحليلي: يخص الجانب التطبيقي، والذي يوضح دراسة و تحليل المؤشرات المالية لمختلف القوائم المالية بالمؤسسة محل الدراسة (مؤشرات التوازن المالي - مؤشرات حسابات النتائج - مؤشرات التدفقات النقدية للخرينة)، ومدى مساهمة التشخيص المالي في تفعيل استراتيجية المؤسسة.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية على مستوى احدى المؤسسات الاقتصادية العمومية والمتمثلة في مؤسسة باتيميتال هياكل غرب - وحدة عين الدفلى - الواقعة بالمنطقة الصناعية لمدينة عين الدفلى (الجهة الغربية للمدينة)

الحدود الزمانية: اجريت الدراسة الميدانية خلال شهر ماي و النصف الاول من شهر جوان من السنة الجارية 2020، حيث تطرقنا لتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة للسنوات الثلاثة الاخيرة 2017 ، 2018 و 2019.

صعوبات الدراسة:

- اجريت الدراسة الميدانية في ظروف صعبة خلال شهر ماي و النصف الاول من شهر جوان اثناء فترة الحجر الصحي الجزئي للوقاية من انتشار وباء كورونا " COVID 19 "، اين كانت المؤسسة تعمل بحوالي نصف تعدادها البشري فقط، بسبب استفادة حوالي 50 % من عمالها من عطلة استثنائية في اطار الحجر الصحي.

• تحصلنا على القوائم المالية الخاصة بسنتي 2017 و 2018 مؤشر عليها بصفة رسمية، اما بخصوص القوائم المالية لسنة 2019 فقد سلمت لنا من طرف مدير المحاسبة و المالية بالمؤسسة في شكل ملف اكسيل (EXCEL) دون تاشيرة المؤسسة، مبررا ذلك ان تلك القوائم جاهزة و صحيحة غير ان حالة الحجر الصحي بسبب جائحة كورونا حالت دون اجتماع مجلس الادارة للشركة من اجل التصديق على القوائم المالية لسنة 2019 لاعطائها الصبغة الرسمية.

• عدم الحصول على المعلومات الكافية التي من شأنها ان توضح اكثر البعد الاستراتيجي للتشخيص المالي

هيكل و تقسيمات الدراسة:

قصد الاحاطة بالموضوع و للاجابة عن الاشكالية المطروحة و الحكم على مدى صحة الفرضيات الموضوعية، قمنا بتقسيم دراستنا الى فصلين رئيسيين: فصل مخصص للجانب النظري و الاخر للجانب العملي من الدراسة.

في الفصل الاول الذي يحمل عنوان " الادبيات النظرية و التطبيقية للتشخيص المالي و استراتيجية المؤسسة " يهدف الى تقديم المفاهيم العامة و الاساسية للتشخيص المالي و استراتيجية المؤسسة و ايجاد العلاقة بينهما من خلال ابراز دور التشخيص المالي في تفعيل الاستراتيجية واهم ادواته المستعملة في تحقيق ذلك، بالاضافة الى التطرق الى مختلف الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع من خلال ربطها بالجانبين المالي و الاستراتيجي في المؤسسة.

اما الفصل الثاني فقد جاء كتطبيق عملي ودراسة ميدانية لما تم تناوله في الفصل الاول وذلك على مستوى مؤسسة باتيميتال هياكل غرب وحدة عين الدفلى ، حيث تم تشخيص بنيتها المالية باستعمال مختلف ادوات التحليل و التشخيص المالي الممكن استخدامها بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة خاصة فيما تعلق بالميزانية المالية و جدول حسابات النتائج و جدول التدفقات النقدية للخزينة، مع ابراز اهمية نتائج عملية التشخيص المالي في رسم و تفعيل استراتيجية المؤسسة ، حيث تمكنا من تحديد التوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة بالاعتماد على هذه النتائج بالاستعانة باحدى اهم ادوات التحليل الاستراتيجي " تحليل SWOT " .

الفصل الأول

تمهيد:

تعتبر البيانات المالية انعكاسا رسميا لأي نشاط اقتصادي، حيث تقدم نظرة شاملة و واسعة حول النشاط الاقتصادي في اي مؤسسة، خاصة وان معظم الاهداف و السياسات و القرارات و العمليات الانتاجية و التسويقية في المؤسسة سواء على المدى القصير او المدى الاستراتيجي البعيد، يستحيل النظر اليها بمعزل عن الاعتبارات المالية، الشيء الذي يجعل من عملية تشخيص الوضعية المالية و الاداء المالي للمؤسسة ذو اهمية كبيرة في التسيير الاستراتيجي، على اعتبار ان التشخيص المالي اداة فعالة في رسم و تفعيل استراتيجية المؤسسة.

وعليه ارتائنا في هذا الفصل التطرق الى الادبيات النظرية و التطبيقية لموضوع البحث ، من خلال سرد الاطار النظري لكل من التشخيص المالي و استراتيجية المؤسسة مع ابراز العلاقة بينهما، بالاضافة الى عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع سواء بصفة مباشرة او غير مباشرة، وذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الاول: الاطار النظري للتشخيص المالي و استراتيجية المؤسسة
- المبحث الثاني: علاقة التشخيص المالي باستراتيجية المؤسسة
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة

المبحث الاول: الإطار النظري للتشخيص المالي و استراتيجية المؤسسة

يكتسي التشخيص المالي اهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، وذلك لما يوفره من ادوات تساعد على تحقيق اهدافها و غاياتها من خلال مساهمته في تحديد و تفعيل استراتيجيتها الخاصة بها ورسم مسار عملها مستقبلا فنجاحها او فشلها يتوقف على ما تتبعه من استراتيجيات مبنية على اساس ادائها المالي من جهة ومختلف المتغيرات البيئية من جهة اخرى، وعليه سنتطرق في هذا المبحث الى كل من ماهية و اساسيات التشخيص المالي و استراتيجية المؤسسة، من خلال المطلبين التاليين:

المطلب الاول: اساسيات حول التشخيص المالي

يعتبر التشخيص المالي من الانشطة الهامة لادارة مالية المؤسسة، ويمكن ابراز مفهومه و اساسياته من خلال ما يلي:

الفرع الاول: التشخيص المالي واهدافه**اولا: تعريف التشخيص المالي**

لا يوجد تعريف موحد متفق عليه للتشخيص المالي، لذا سوف نذكر بعض التعاريف في هذا الشأن ومن بينها: ¹

- هو تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة من مختلف جوانبها بتاريخ معين عادة هو تاريخ اقفال القوائم المالية من اجل تحديد نقاط الضعف و البحث عن اسبابها و معالجتها، وكذا تحديد نقاط القوة للحفاظ عليها و تدعيمها مستقبلا.
- هو عبارة عن الاساليب و الطرق الاحصائية و الرياضية التي يطبقها المحلل المالي على البيانات المالية والكشوف المحاسبية من اجل تقييم اداء المؤسسات في الماضي و الحاضر وتوقع ما ستكون عليه الوضعية المالية في المستقبل المنظور، فهو نظام لتشغيل البيانات لاستخلاص معلومات تساعد متخذي القرارات.
- يعتبر خطوة تمهيدية ضرورية للتخطيط المالي، اذ من الضروري التعرف على المركز المالي الحالي للمنظمة قبل التفكير في وضع الخطط المستقبلية، فهو يعتمد على البيانات التي تظهر في الميزانية و قائمة الدخل ومختلف القوائم المالية.
- هو استعمال القوائم المالية في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة و ادائها، والتنبؤ بالاداء المالي المستقبلي

وعليه يمكن القول ان عملية التشخيص المالي تهدف الى الحكم على الوضعية المالية للمؤسسة، من حيث مركزها المالي و ادائها وامكانية التنبؤ بالوضعية المالية مستقبلا.

¹- بحري علي ، اطروحة دكتوراه بعنوان " التحليل المالي كوسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية" جامعة المسيلة، 2018/2019 ، ص13 بتصرف

ثانيا : اهداف التشخيص المالي

وتتجلى اهداف التشخيص المالي فيما يلي:¹

- تشخيص دقيق لممتلكات المؤسسة انطلاقا من الميزانية و مدى فعالية التسيير عبر جدول حسابات النتائج.
 - فهم السلوك الاقتصادي و المالي للمؤسسة، و محاولة توقع مدى نمو الهياكل المالية عبر الزمن.
 - تقييم الموقف الاستراتيجي للمؤسسة من خلال تحديده لنقاط القوة والضعف في بيئة المؤسسة الداخلية و تقييمه للفرص و التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة
 - يساعد ادارة المؤسسة على رسم اهدافها و سياساتها التشغيلية، ومنه يضمن لها الدقة في اعداد الخطط السنوية اللازمة.
 - يساعد المسير المالي على تحديد المشاكل التقنية، الاقتصادية و المالية، و المساعدة في تقييم البيانات الخاصة بمعالجتها.
 - يساعد في توقع مستقبل المؤسسات من حيث تحديد مؤشرات نتائج الاعمال المتعلقة بها، ومنه معرفة الاجراءات المناسبة لتفادي افلاسها و تجنب المساهمين الخسائر المحتملة.
 - يوفر مؤشرات كمية و نوعية تساعد المخطط المالي و المخطط الاقتصادي في رسم الاهداف المالية و الاقتصادية و الاجتماعية على مستوى المؤسسة وعلى المستوى الوطني.
- ومنه نلاحظ ان التشخيص المالي يعتبر من الدعائم الرئيسية للمسيرين الماليين داخل المؤسسة للقيام بمختلف الاجراءات في المجال المالي ويعتبر كقاعدة ضرورية على اساسها يتم اتخاذ قرارات العديد من المتعاملين مع المؤسسة خصوصا من تهمهم وضعية المؤسسة.

الفرع الثاني: الاطراف المستفيدة من التشخيص المالي للمؤسسة:

من اهم هذه الفئات ما يلي:²

- 1- الدائنون: وينقسمون الى قسمين
 - اصحاب الديون قصيرة الاجل و الموردون: يهتمون بتحليل و دراسة عناصر الاصول و الخصوم المتداولة اي المركز المالي النقدي الجاري و راس المال العامل للشركة.
 - اصحاب الديون طويلة الاجل: يتركز اهتمامهم حول قدرة الشركة على سداد الالتزامات القائمة عليها والفوائد المترتبة عن هذه الالتزامات ووقت استحقاقها.

¹- د. دردوري لحسن، مطبوعة في مقياس التشخيص المالي،، لفائدة طلبة السنة الاولى ماستر تخصص مالية وحاكمية المؤسسة / مالية واقتصاد دولي، السنة الجامعية 2014-2015 جامعة بسكرة

²- محمد المبروك ابوزيد، التحليل المالي، الطبعة الثانية، دار المريخ للنشر- الرياض - المملكة العربية السعودية، 2009، ص 34-29 (بتصرف)

2- المستثمرون: يمكن تقسيمهم على النحو التالي:

- اصحاب الاستثمارات قصيرة الاجل: وهم من يقتنون الاسهم بغرض الاتجار بها واعداد بيعها خلال السنة لتحقيق عوائد من وراء ذلك، وبالتالي تكون اهتماماتهم موجهة نحو اسعار الاسهم و تقلباتها خلال الفترة القصيرة.
- اصحاب الاستثمارات طويلة الاجل: وهم من يقتنون الاسهم بغرض السيطرة و الاحتفاظ بتلك الاستثمارات لفترات طويلة تفوق السنة المالية، وتكون اهتماماتهم موجهة نحو معدل العائد من السهم وعلى قدرة الشركة على الاستمرار و تحقيق الارباح.

3- الملاك (اصحاب المشروع): وهم الملاك ايا كان نوعهم، وتكمن اهتماماتهم في تقييم اداء الاطراف الذين يقومون بنفويض ادارة ممتلكاتهم، ومن المؤشرات التي يتم استخدامها دراسة الهيكل المالي العام والعائد على الاستثمار و التوزيعات، وكذلك دراسة السيولة و مخاطر الفشل المالي.

4- الادارة: ان اهتمامات الادارة تكمن في الوضع المالي للشركة و الربحية و النمو، لذا تستخدم الادارة الجيدة مجموعة من الطرق و الادوات و التقنيات التي تساعد في ادارة الشركة، ويعتبر التشخيص المالي للقوائم المالية هو احد هذه الادوات المهمة، والهدف الاول للادارة هو فاعلية نظم رقابتها المستخدمة، و الوقوف على كيفية توزيع موارد الشركة مع مقارنة اداء المؤسسة باداء المؤسسات الاخرى المماثلة.

5- الجهات الاخرى: ومن هذه الجهات:

- مصالح الضرائب: تستخدم ادوات التشخيص و التحليل المالي لمراجعة عائد الضرائب، والتحقق من صحة و موضوعية البيانات المقدمة عن طريق اجراء المقارنات مع شركات القطاع، ودراسة العلاقات بين بنود الايرادات و المصروفات لنفس المشروع.
- اتحادات العمال: لتقييم الوضع المالي و الربحية للشركات الواقعة في نطاقها، للوقوف على قدرة هذه الشركات ايجاد مواقع شغل جديدة.
- اجهزة التخطيط و الرقابة: خاصة في الاقتصاديات المركزية التي تستخدم التشخيص المالي لغرض الحصول على بيانات و معلومات تساعد في دراسة و تحليل الخطط السابقة ونتائجها وكذلك في وضع الخطط المستقبلية، بالاضافة الى اعتبارها كوسيلة من وسائل الرقابة على الشركات.

الفرع الثالث: خطوات التشخيص المالي

يعتمد المشخص المالي في تنفيذ عملية التشخيص و التحليل على جملة من خطوات متتابعة تشكل في مجملها المنهج العلمي للتحليل، وهي تبدأ بتحديد غرض التحليل وجمع البيانات الضرورية المتعلقة بموضوع

التشخيص، ثم اختيار ادوات التشخيص المناسبة التي بواسطتها يستطيع المشخص الوصول الى نتائج معينة تتعلق بموضوع التشخيص، تساعده في وضع التصورات المطلوبة من خلال تفسير النتائج المحققة¹

وبصفة عامة تتلخص الخطوات الرئيسية لمنهجية التشخيص في النقاط التالية²

- تحديد الهدف من التشخيص (السياسة و القرارات المراد اتخاذها).
- الفترة الزمنية المعنية بالدراسة.
- اختبار زمن المقاربة او الطريقة المناسبة للتشخيص.
- جمع المعلومات المالية و الاضافية الخاصة بمحيط المؤسسة.
- اجراء الحسابات اللازمة واستعمال النسب ووضع المؤشرات في الجداول.
- التحليل و مقارنة النتائج بالمعايير المعتمدة.
- التشخيص الشامل وهو عبارة عن تحديد نقاط القوة و مواطن الضعف ووضع ملخص في حدود جودة المعلومات المتاحة و وضع التوصيات.
- القيام برسم السياسات و اتخاذ القرارات المناسبة.

الفرع الرابع: ادوات التشخيص المالي :

ان عملية التشخيص المالي تتطلب القيام بمجموعة من الادوات المتكاملة فيما بينها والمتمثلة فيما يلي³

- 1- **تحليل الهيكل المالي:** الهدف من هذا التحليل هو ضمان تمويل الاحتياجات المالية دون التأثير على قيود التوازن المالي....الخ، وذلك اعتمادا على:
 - المنظور المالي: المرتكز على منظور الذمة المالية ومبدأ السيولة و الاستحقاق.
 - المنظور الوظيفي: المرتكز على الفصل بين النشاطات الرئيسية في التحليل.
- 2- **تقييم النشاط والنتائج:** يهتم هذا التحليل بكيفية تحقيق المؤسسة للنتائج، والحكم على قدرة النشاط على تحقيق الربحية، وذلك باستخدام الارصدة الوسيطة للتسيير، وهي ارصدة توضح المراحل التي تتشكل من خلال الربح او الخسارة، ومن خلالها يمكن تحديد الاسباب التي ادت الى النتيجة المحققة، ومن ثم يمكن تصور الحلول و الاجراءات التي تبقى على الوضع او تحسينه حسب الحالة.
- 3- **تقييم المردودية:** وهي وسيلة تمكن المحلل المالي من مقارنة النتائج المحققة مع الوسائل التي ساهمت

¹ - أ. د. وليد ناجي الحياي، **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي**، الاكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك، 2007، ص25

² - محاضرات الاستاذ لحسن دردوري، مرجع سبق ذكره ، ص 12

³ - الياس بن ساسي و يوسف قريشي، **التسيير المالي**، الطبعة الاولى، داروائل للنشر، عمان الاردن، لا2006، ص 52-53

في تحقيقها وهي المؤشر الاكثر موضوعية في تقييم الاداء، ويمكن من خلالها اتخاذ قرارات التمويل و قرارات الاستثمار وغيرها.

4- **تحليل التدفقات المالية:** يمثل التحليل الاكثر تطورا مقارنة بالتحليل الوظيفي و التحليل الذمي، حيث يمكن استخدام جداول التدفقات المالية للوقوف على اسباب العجز او الفائض في الخزينة، وتحديد الدورة المسؤولة عن هذا العجز او الفائض، كما يحوي هذا التحليل مجموعة من المؤشرات ذات البعد الاستراتيجي والتي لها دور في اتخاذ بعض القرارات الاستراتيجية، والمساعدة في تقييم الاستراتيجية المالية المؤسسة.

المطلب الثاني: مدخل لاستراتيجية المؤسسة

ان تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة يعتبر امرا ضروريا من اجل حماية نشاطها و ضمان استمراريته وقد ارتأينا ان نتناول في هذا المطلب مدخل عن استراتيجية المؤسسة من خلال ما يلي:

الفرع الاول : ماهية الاستراتيجية و خصائصها

اولا: تعاريف حول الاستراتيجية

الاستراتيجية هي مصطلح يعود الى جذور عسكرية بدأت منذ عهد الحضارة اليونانية القديمة، لكن عند استخدامه في مجال منظمات الاعمال فيبدو ان معناه غير محدد ولم يحصل اتفاق عليه، فهناك من يرى بان الخطط قصيرة الاجل تهتم بالامور المتعلقة بالكفاءة في حين تهتم الاستراتيجية بالامور التي تتعلق بالفعالية.¹

ولقد تعددت التعاريف حول الاستراتيجية حسب الاتجاهات التالية:

الاتجاه الاول: يربط الاستراتيجية بعنصر الزمن واهتمامها بالمستقبل (البعد طويل الاجل)

يرى اصحاب هذا الاتجاه ان الخطط قصيرة الاجل تهتم بالامور المتعلقة بالكفاءة في حين تهتم الاستراتيجية بالامور التي تتعلق بالفاعلية (مانوبورق).

عرف (Chandler) الاستراتيجية على انها " تحديد الاهداف الاساسية طويلة الاجل ثم التصرف و تخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الاهداف.

ويرى (Zabuis et Hull) بانها الاهتمام باختيار الاسواق المستقبلية التي يمكن ان تحقق نمو المنظمة على خلاف الانشطة التشغيلية التي تهتم بادارة الموارد التي يتم استثمارها بالفعل في الاسواق الحالية للمنظمة²

¹ - مقداد احمد يحيى الجليلي، مقال بعنوان الاطار المفاهيمي للمحاسبة الاستراتيجية و تطبيقاتها في البيئة العراقية، مجلة تنمية الرافدين لجامعة الموصل (العراق) العدد 86، سنة 2007، ص ص 11، 12 (بتصرف)

حسب مدرسة هارفرد (Harvard) التي تعتبر مهد المدخل الحديث للاستراتيجية فانها تعرف الاستراتيجية كذلك على انها تحديد الاهداف الاساسية طويلة المدى للمؤسسة وتبني خطط تنفيذية و تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها¹.

الاتجاه الثاني: يركز هذا الاتجاه على عنصر المنافسة

بدا ظهور هذا الاتجاه في كتابات Porter، والذي يرى بان الاستراتيجية التنافسية تهتم بخلق و الحفاظ على الميزة التنافسية في كل مجالات الاعمال، ومن مؤيدي هذا الاتجاه Ohmae الذي يرى بان استراتيجية الاعمال هي كل ما يتعلق بالميزة التنافسية، فبدون وجود منافسين لا تكون هناك حاجة للاستراتيجية لان الهدف الوحيد للادارة الاستراتيجية هو تمكين المنظمة من ان تحقق باقصى فعالية ميزة مستمرة عن منافسيها.²

الاتجاه الثالث: يركز على السوق و بيئة المنظمة (اهمية التسويق و التحليل البيئي)

يعرفها Stahl et Grigsby بانها " مجموعة القرارات الادارية التي تربط المنظمة ببيئتها وترشد انشطتها الداخلية وتحدد ادائها طويل الاجل، و يرى Herbert et Deresky بان الهدف من اتخاذ القرارات الاستراتيجية هو اختيار المنظمة للسوق التي سوف تنافس فيه³.

و حسب الاتجاهات السابقة فانه يمكن تحديد ملامح الاستراتيجية بالاعتماد على العناصر التي اشتملت عليها التعريفات السابقة معا، من خلال ما يلي:

- الاستراتيجية تركز على النواحي المستقبلية للمنظمة والبعد طويل الاجل.
- تحاول الاستراتيجية تدعيم موقف المنظمة التنافسي من خلال العمل على خلق ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بمنافسيها.
- الاستراتيجية تولي اهمية نسبية لوظيفة التسويق وانشطة التحليل البيئي المحيطة بالمنظمة.

كما يمكن تقديم بعض التعاريف الاخرى منها:

وعرفها هنري منترنبرج " انها الخطة او الاتجاه او منهج العمل الموضوع لتحقيق هدف ما، اي ما هو الممر او الجسر الذي ياخذنا من هنا الى هناك"، فهي مجموعة من القواعد و المبادئ التي تربط بمجال معين

1 - د. عبد القادر شلال و د. قرومي حميد، محاضرات في مادة الاستراتيجية و التخطيط المالي، جامعة اكلي امحمد اولحاج - البويرة - السنة الجامعية 2016/2017، ص 6

2 - د. محمد حسن محمد عبد العظيم، مقال " دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الادارة الاستراتيجية في المنظمات" مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 21، العدد الاول، جامعة الامارات العربية المتحدة، جوان 2005 ص3

3 - د. محمد حسن محمد عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص4

تساعد الافراد على اتخاذ القرارات المناسبة بناء على مجموعة من الخطط الدقيقة ، والتي تعتمد على وضع الاستراتيجيات الصحيحة للوصول الى تحقيق نتائج ناجحة¹.

ومن التعاريف السابقة يتضح ان الاستراتيجية هي اطار عام مرشد للتفكير و التصرف تتخذه الادارة العليا، يكون مستمدا من الاهداف العليا للمنظمة ، ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الاهداف وموجها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الادارة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي و لمواطن قوتها من خلال احداث المواعمة و التكيف مع البيئة الخارجية وصولا الى اداء رسالتها².

ثانيا: خصائص الاستراتيجية

إن الاستراتيجية كغيرها من المفاهيم الاقتصادية تحمل جملة من الخصائص والتي تتجلى فيما يلي³:

1 - الاستراتيجية هي تحرك مرحلي، ويعني هذا أنه على حسب الظروف والمرحلة التي يمر بها المشروع يتحدد أسلوب التحرك والعمل. كما نقصد بهذا المرونة في العمل (La flexibilité dans le travail) أي على المؤسسة أن تكون استراتيجيتها تتميز بالمرونة حسب التغيرات الحاصلة في المحيط البيئي الذي توجد فيه.

2 - الاستراتيجية هي استغلال الفرص وتجنب المخاطر باستعمال نقاط القوة والحد من نقاط الضعف في المؤسسة، ولا بد لها من أن تأخذ بعين الاعتبار، القيود الاجتماعية والقانونية.

3 - تركز الاستراتيجية على إعادة تخصيص موارد المشروع (كلها أو جزء منها) وذلك لأن إبقاء الموارد على حالها يمكنه فقط من بقاء الشيء على ما هو عليه، ومواجهة التغيرات البيئية، يتطلب التغيير في هيكل الموارد الحالية وطريقة توزيعها على الاستخدامات.

4 - أن التحركات الاستراتيجية تتم في الزمن القصير أو الزمن الطويل وقد تتكرر أو لا تتكرر وذلك استناداً إلى طبيعة الظروف البيئية.

5 - تستغل الاستراتيجية المزايا التنافسية التي يتمتع بها المشروع في مواجهة التهديدات أو المشاكل أو في اقتناص الفرصة المتاحة وقد تكون هذه المزايا في نوع معين من الموارد.

¹ - أ. بودلال حنان (جامعة بلعباس) و أ. بن حمادي عبد القادر (جامعة وهران 2) ، مقال بعنوان التدقيق الاستراتيجي ودوره في الادارة الاستراتيجية- تاصيل نظري - ، مجلة: - global journal of economics and business / vol.5, no.3, 2018، ص 274

² - د.كاظم نزر الركابي، كتاب الادارة الاستراتيجية " العولمة و المنافسة" ، دار وائل للنشر الطبعة الاولى سنة 2004 ص 45
³ - امجد قاسم، التخطيط الاستراتيجي مميزاته و مبادئه و معوقاته ، مقال منشور على موقع العلوم الالكتروني على شبكة الانترنت بتاريخ: 14 فيفري 2017 (www.al3loom.com/?p=20589) (تاريخ الاطلاع على الموقع: 2020/04/15).

الفرع الثاني: مراحل الاستراتيجية : لدينا اربعة مراحل في الادارة الاستراتيجية وهي¹ :

1- مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة: تتضمن القيام بدراسة البيئتين الخارجية و الداخلية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الاستراتيجية فيهما، لاستخدام هذه العناصر كمدخلات في المرحلة اللاحقة لها، وتتضمن بيئة المؤسسة اربعة عوامل استراتيجية وهي:

- الفرص المتاحة / المخاطر (البيئة الخارجية)
- عوامل القوة / عوامل الضعف (البيئة الداخلية)

2- مرحلة التخطيط الاستراتيجي (صياغة الاستراتيجية): تتضمن القيام باربعة أنشطة متعاقبة وهي:

- صياغة رسالة المؤسسة
- اهداف المؤسسة
- خططها الاستراتيجية
- سياساتها المختلفة

3- مرحلة تطبيق او تنفيذ الاستراتيجية: تتضمن وضع الخطط و السياسات التي طورت في المرحلة

السابقة موضع التطبيق و التنفيذ الفعلي من خلال:

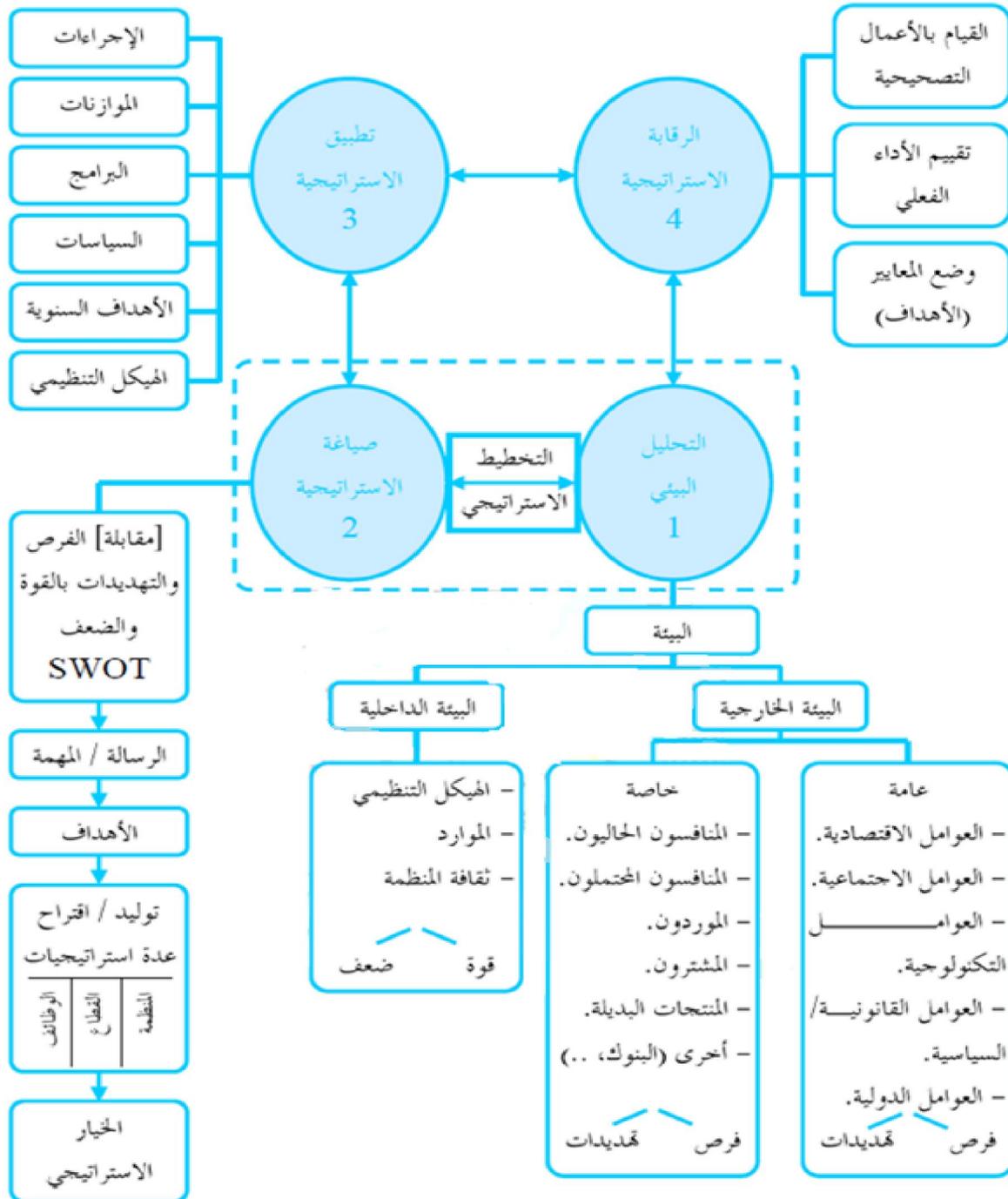
- البرامج التنفيذية
- الموازنات المالية
- الاجراءات التنفيذية

4- مرحلة الرقابة الاستراتيجية: تتضمن تقييم اداء المؤسسة للتأكد من ان الاهداف الاستراتيجية تنفذ حسبما

خطط لها وان الاجراءات التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الازطاء واحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ، بمعنى اخر متابعة أنشطة المنظمة و مقارنة الاداء الفعلي مع الاداء المرغوب.

¹ - الطالبة تهاني سارة السهيلي و اخريات، عمل بحثي تحت اشراف د.ماجدة مصطفى، جامعة الملك سعود بعنوان " الادارة الاستراتيجية " منشور على موقع " الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية و الاستراتيجية" الالكتروني (-www.politics.dz.com) (تاريخ الاطلاع على الموقع: 22 افريل 2020)

الشكل رقم (01-01): مراحل الاستراتيجية (عمليات الادارة الاستراتيجية)



المصدر: أ.د. منصور محمد اسماعيل العريقي، كتاب الإدارة الاستراتيجية، دار الكتاب الجامعي صنعاء، سنة 2011، ص 20.

الفرع الثالث: مستويات الاستراتيجية: يمكننا ان نفرق بين ثلاثة مستويات للاستراتيجية وتتمثل في¹:

اولا: المستوى العام (استراتيجية المنظمة ككل):

ويقصد باستراتيجية المنظمة ككل هي تلك الاستراتيجية التي تحدد الاتجاه العام او الكلي للمنظمة، ويمكن ان نقول ان هناك ثلاثة مسارات في هذا الشأن، تختار المنظمة من بينهم :

- **استراتيجيات النمو:** هي تلك الاستراتيجيات البديلة التي تختارها الادارة احداها او بعضها، عندما تكون في بداية حياتها او تكون في مرحلة تتميز بارتفاع الربحية و زيادة الفوائض المالية واهمها استراتيجيات :
(النمو الذاتي - التوسع المرحلي - الشراء او الدمج لشركات اخرى - التكامل الراسي - التكامل الافقي - تكوين مشروع مشترك)
- **استراتيجيات الاستقرار :** هي تلك التي تختارها الادارة احداها او بعضها عندما تنتهي مرحلة النمو او تحتاج المنظمة للحفاظ على استمراريتها في السوق دون استهداف نمو، وتتطلب المحافظة على استمرارية المنظمة معالجة ما قد يحدث من تقلبات في معدلات الطلب وفي الحصة السوقية للمنظمة، ومن ثم في ربحيتها و فتشمل كل من استراتيجيات (التنوع - التركيز - التمركز - الانعاش)
- **استراتيجيات الانكماش:** هي تلك الاستراتيجيات التي تختار الادارة احداها عندما تفشل استراتيجيات الاستقرار في معالجة ظروف الركود او الفشل المالي و الحفاظ على استقرار حجم نشاط المنظمة و حصتها السوقية او ايراداتها و ربحيتها، وتشمل استراتيجيات (الانقباض - الخلع - التصفية - البيع)

ثانيا: مستوى وحدات الاعمال (استراتيجية فروع المنظمة):

فهي غالبا تهتم بوضع استراتيجية لاحدى فروع او وحدات المنظمة او لاحدى السلع او الخدمات التي تقدمها المنظمة، ويمكن ان نقول ان هناك مسارين في هذا الشأن تختار المنظمة من بينهم:

- الاستراتيجية التعاونية
- الاستراتيجية التنافسية

ثالثا: المستوى الوظيفي (استراتيجية العمليات)

ويقصد باستراتيجية العمليات او الاستراتيجية الوظيفية كما يطلق عليها في بعض الكتابات ، بالاستراتيجية التي تهتم بتحسين مستوى الاداء بالنسبة للعمليات الانتاجية و الخدمية ، والشغل الشاغل لاستراتيجية العمليات هو: - زيادة الانتاجية - تخفيض التكاليف - الجودة الشاملة (تميز المنتج) وذلك لاعطاء المنظمة مميزات تنافسية على غيرها من المنظمات الاخرى المشابهة او التي تعمل في نفس المجال او القطاع.

¹ - مدحت محمد ابو النصر، مقومات التخطيط و التفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر - القاهرة - مصر، الطبعة الاولى، سنة 2009، ص 31 الى 35 بتصرف

الفرع الرابع: التشخيص الاستراتيجي (التحليل البيئي)

التحليل البيئي يتضمن تحليل البيئة الخارجية و البيئة الداخلية ، حيث تستخدم المنظمة التحليل البيئي لتجنب المفاجات الاستراتيجية وللتأكد من سلامة توجهها المستقبلي¹

اولا: التشخيص الداخلي²

ان مفهوم التشخيص الداخلي يقصد به القاء نظرة فاحصة للمتغيرات الداخلية التي تقع تحت رقابة و سيطرة المؤسسة ، لغرض تحديد نقاط القوة و الضعف التي تكتسبها، فمثل هذا التحليل الداخلي عادة ما يكون اكثر جدوى و فائدة قياسا على تحليل المنافسة نظرا لاهميته في بناء الاستراتيجية، وكثرة المعلومات التي يقدمها و المجالات التي يغطيها ، حيث يقدم معلومات تفصيلية عن:

- الهيكل التنظيمي
- نمط الادارة
- ثقافة المؤسسة
- موارد المؤسسة ووظائفها (الموارد البشرية - الموارد المالية - التموين - الانتاج - التسويق و التوزيع ..الخ)

ثانيا: التشخيص الخارجي

1- عناصر البيئة الخارجية العامة:³

تتأثر المنظمات بالعناصر البيئية العامة وان هدف المدراء الاستراتيجيين هو تمكين المنظمات من ممارسة نشاطاتها بفاعلية في اطار الفرص التي يمكن الاستفادة منها والتهديدات التي تواجهها، لذا عليهم معرفة و تحليل عناصر البيئة العامة محليا و دوليا لاكتشاف الفرص و التهديدات ومن ثم التعامل معها، وتتمثل العناصر البيئية العامة في:

- العوامل الاقتصادية
- العوامل الاجتماعية و الثقافية
- العوامل التكنولوجية
- العوامل القانونية و السياسية
- العوامل الدولية.

2- عناصر البيئة الخارجية الخاصة (الصناعية):

وهي العناصر التي تمثل تلك المتغيرات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة عمل المؤسسة مثل: المنافسة، المستهلكون.... الخ ، والى جانب ذلك تدرس ايضا تاثير تلك المتغيرات على المؤسسات التي تنشط في نفس المجال (تنتج منتجات مشابهة او بديلة) ولهذه المتغيرات اما تاثير ايجابي او سلبي.⁴

¹ - أ د / منصور محمد اسماعيل العريقي ، الادارة الاستراتيجية، دار الكتاب الجامعي - صنعاء - ط الثانية، 2011، ص 67

² - قوارية بلبشير ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير بعنوان: نماذج التشخيص التنظيمي و دورها في اعداد استراتيجية المؤسسة، جامعة اكلي محند اولحاج البويرة، ص 33

³ - أ د / منصور محمد اسماعيل العريقي، مرجع سبق ذكره ، ص 69

⁴ - بن حمو عصمت محمد، اطروحة دكتوراه بعنوان: طرق و محددات تقييم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل استراتيجية الخوصصة- دراسة حالة مؤسستي صيدال و الاوراسي ، جامعة تلمسان، 2016/2015، ص 20

ويعتبر نموذج القوى التنافسية لـ ميشال بورتر (porter) او ما يسمى ايضا هيكل الصناعة، من اهم الدراسات في هذا المجال حيث انه قام بتحديد القوى الخمس المؤثرة على حدة تنافسية المؤسسة المحددة لجاذبيتها وربحيتها ولخصها في خمسة (5) قوى او عناصر هيكلية :

- تهديد المنافسين الجدد.
- تهديدات المنتجات البديلة.
- القوة التفاوضية للمشتريين.
- القوة التفاوضية للموردين.
- المنافسة بين الشركات القائمة (المنافسين الصناعيين).

ثالثا: نموذج " SWOT " كاداة للتحليل الاستراتيجي

يستخدم نموذج SWOT في تحديد الموقف الاستراتيجي و تنمية الاستراتيجيات البديلة التي تعتمد على تحقيق الموازنة بين البيئة الخارجية للمؤسسة ممثلة في الفرص و التهديدات، والبيئة الداخلية ممثلة في جوانب القوة و الضعف¹، وياخذ النموذج الشكل التالي :

الجدول رقم(01-01): نموذج مصفوفة " SWOT "

مجالات الضعف (W)	مجالات القوة (S)	عوامل البيئة الداخلية
		عوامل البيئة الخارجية
استراتيجية علاجية: تنمية مجموعة استراتيجيات بديلة التي تمكن المؤسسة من الاستفادة من الفرص الخارجية وف نفس الوقت التغلب على نقاط الضعف	استراتيجية هجومية: تنمية مجموعة استراتيجيات بديلة ، والتي تستخدم نقاط القوة للمؤسسة و الاستفادة من الفرص الخارجي	الفرص (O)
استراتيجية الانكماش: تنمية مجموعة استراتيجيات بديلة ، التي تتغلب على نقاط الضعف وفي نفس الوقت تتجنب التهديدات الخارجية.	استراتيجية دفاعية: تنمية استراتيجيات بديلة تستخدم نقاط القوة وفي نفس الوقت تتجنب التهديدات الخارجية	التهديدات (T)

المصدر: زهراء بريوش و اخر، دور التشخيص المالي في تفعيل استراتيجية المؤسسة، مذكر تخرج ماستر تخصص مالية المؤسسات ، جامعة قلمة ، 2015/2014 ، ص 16 (بتصرف)

¹ -زهراء بريوش و اخر، دور التشخيص المالي في تفعيل استراتيجية المؤسسة، مذكر تخرج ماستر تخصص مالية المؤسسات ، جامعة قلمة ، 2015/2014 ، ص 16

المبحث الثاني: علاقة التشخيص المالي باستراتيجية المؤسسة

حتى تتمكن المؤسسة من وضع توجهها الاستراتيجي العام واتخاذ قرارات استراتيجية مناسبة، يتوجب عليها القيام بعملية تحليل للبيانات المالية و تفسيرها باستخدام مجموعة من المؤشرات و النسب لتتمكن من بلوغ اهدافها الاستراتيجية بكفاءة و فعالية، وعلية سنقوم في هذا المبحث ابراز دور التشخيص المالي في تفعيل استراتيجية المؤسسة، بالاضافة الى عرض اهم الادوات و الوسائل المستخدمة في عملية التشخيص المالي لتحليل الوضعية المالية و الاداء المالي للمؤسسة.

المطلب الاول: دور التشخيص المالي في تفعيل استراتيجية المؤسسة

الفرع الاول: الاداء المالي و علاقته باستراتيجية المنظمة:

من المنظور الاستراتيجي للاداء المالي يرى (Venkatraman et Ramanujam) ان الاداء المالي هو ميدان الاداء الاكثر شيوعا في بحوث الادارة الاستراتيجية، ويرى (Harrison et John) ان مؤشرات الاداء المالي يمكن استخدامها كمؤشرات اساسية تستخدم في عملية التحليل الداخلي للمنظمة، فالاداء المالي يعتبر استراتيجية مهمة، يمكن للمدراء استخدامها في تحديد مستوى الاداء الكلي للمنظمة، فضلا عن ما يؤشره من نقاط قوة داخلية، ويؤكد الباحثان على اهمية الاداء المالي فيما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية، اذ ان المنظمة ذات الاداء المالي المرتفع تكون اكثر قدرة على الاستجابة في تعاملها مع الفرص و التهديدات البيئية الجديدة كما انها تتعرض لضغط اقل من اصحاب المصالح و الحقوق مقارنة بغيرها من المنظمات التي تعاني من الاداء المالي المتردي.¹

يرى (Thompson et Strickland) بان افضل الادلة حول قياس اداء المنظمة استراتيجيا هو اداؤها المالي، ويستند مفهوم الاداء المالي الى عملية التشخيص و التحليل المالي التي يعتبرها (Mc Menamin) الخطوة الاساسية نحو تفهم المنظمة، وبالرغم من وجود اساليب متعددة للتشخيص المالي كالتحليل العمودي و الافقي لفقرات القوائم المالية، الا ان التقنية الاساسية المستخدمة لقياس الاداء ضمن التشخيص المالي هي تحليل النسب المالية، فالنسب المالية هي ادوات التشخيص الاساسية في التحليل المالي والتي تستخدم في تقييم قوة الاداء المالي بالاضافة الى الاداء الكلي بشكل عام، كما ان استخدام النسب و المؤشرات المالية يعد مدخلا ذا معنى لتحديد نقاط القوة و الضعف في المنظمة، وفي نفس السياق يرى (David) بان من اكثر المعايير الكمية شيوعا و استخداما في تقييم اداء الاستراتيجيات هي النسب المالية، ويلاحظ ان هناك سببين رئيسيين للاستخدام الواسع للتشخيص المالي للمقاييس و المؤشرات المالية للاداء:

¹- أ. وائل ادريس و أ. جاسر النصور دراسة بعنوان: الاتجاه الاستراتيجي و الاداء التنظيمي - دراسة تحليلية - مؤتمر ادارة المعرفة، جامعة الزيتونة عمان الاردن. 2005، ص16

- ان المقاييس و المؤشرات المالية كالربح مثلا ترتبط ارتباطا مباشرا بالاهداف البعيدة المدى للمنظمة، والتي تكون دائما اهدافا مالية.
- ان الاختيار الدقيق جدا للمقاييس المالية يوفر صورة اجمالية عن اداء المنظمة ، وان المقياس المالي الكلي مثل ارباح المنظمة او الوحدة يعد خلاصة لمقياس نجاح استراتيجياتها و تكتيكاتها التشغيلية، اذ ان نتائج الارباح التي تكون دون التوقعات توفر اشارة الى ان استراتيجيات المنظمة و تكتيكاتها لا تحقق نتائجها المرجوة، ولربما تكون غير ملائمة.¹

الفرع الثاني: المحاسبة المالية الاستراتيجية وعلاقتها باستراتيجية المؤسسة :

يعد كراندي (Grundy) اول من تحدث عن المحاسبة المالية الاستراتيجية وذلك في كتابه (استكشاف الادارة المالية الاستراتيجية) سنة 1998، حيث حاول الربط بين المحاسبة المالية و الادارة الاستراتيجية، فهو يرى ان القوائم المالية التي يتم اعدادها في مجال المحاسبة المالية تتضمن قدرا هائلا من المعلومات المفيدة ماليا واستراتيجيا، ويؤكد بانه يمكن الاستفادة بشكل كبير من نسب التحليل المالي اذا تم مزجها بالتحليل الاستراتيجي في عملية واحدة اطلق عليها اسم المحاسبة المالية الاستراتيجية، ويرى بان تلك العملية تتيح نظرة اكثر عمقا و شمولاً عن اداء المؤسسة و موقفها و مستقبلها، ويضيف بانه يمكن الاستفادة من تحليل القوائم المالية في العديد من الاغراض الاستراتيجية.²

ان معالجة و تحليل البيانات المحاسبية و المالية للوحدة الاقتصادية هي الارضية التي تبنى عليها استراتيجية المؤسسة، فكل الوسائل المالية المتاحة للمؤسسة وكل القرارات المتخذة على ضوءها تهدف الى النمو، الربح، و متانة المركز المالي، وتقوية الهيكل التمويلي لمشاريعها، ولا يمكن ان يتحقق ذلك الا عن طريق الادارة المالية التي تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالحصول على الاموال بالشكل الامثل (قرارات التمويل) وكذا استثمار هذه الاموال بفعالية و كفاءة (قرارات الاستثمار)، بما يكفل تنظيم القيمة السوقية للمؤسسة وتحقيق اهدافها المتمثلة في البقاء، النمو و الاستقرار، فالادارة المالية للمؤسسة من خلال تنفيذها لوظائف فنية متخصصة كالتشخيص و التحليل المالي ، تقييم المشاريع، اعداد التقارير المالية، التخطيط المالي واعداد الموانات التقديرية، فهي تهدف الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.³

¹-أ. وائل ادريس و أ. جاسر، مرجع سبق ذكره، - ص 17

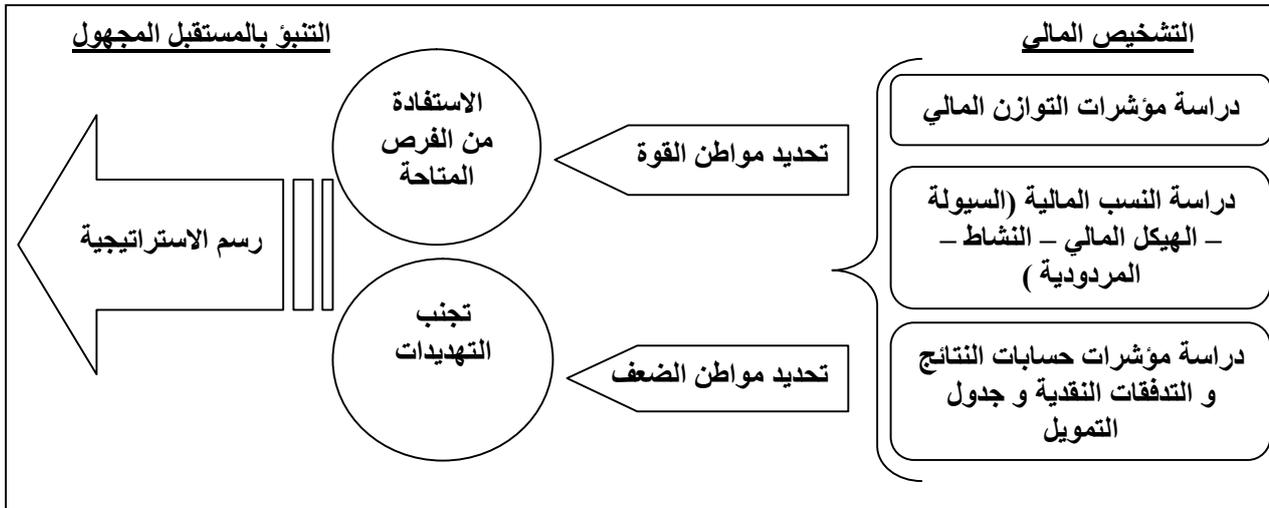
²- فضيلي سمية ، اطروحة دكتوراه بعنوان " اثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية " (دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)-جامعة محمد بوضياف المسيلة- 2018/2019 ص 125

³-د. عبد القادر شلابي، مرجع سبق ذكره ، ص 4 (بتصرف)

الفرع الثالث: التشخيص المالي كأداة تفعيل لاستراتيجية المؤسسة:

- ان القوائم المالية التي يتم اعدادها في مجال المحاسبة المالية تتضمن معلومات مفيدة ماليا و استراتيجيا وان الاستفادة من اساليب التحليل و النسب المالية تتيح نظرة اكثر عمقا و شمولاً عن اداء المنظمة ، قياسها تحليلها، موقفها و مستقبلها، ليوضح التحسين المستمر التي تسعى اليه الادارة الاستراتيجية من خلال:¹
- 1- تفسير النتائج التي تم التوصل اليها و البحث عن اسبابها وذلك لاكتشاف نقاط الضعف و القوة في الخطط و السياسات المالية بالاضافة الى تقييم انظمة الرقابة ووضع الحلول و التوصيات اللازمة لذلك في الوقت المناسب.
 - 2- صياغة او تشكيل استراتيجية المنظمة لدعم و اختبار تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التحديات لتحديد العلاقة بين نمط اداء المنظمة و نقاط القوة المالية التي تتمتع بها
 - 3- فهم استراتيجية المنافسين الرئيسيين و تحديد نقاط قوتهم و نقاط ضعفهم و الفرص المتاحة لهم و التحديات التي تواجههم و احيانا نواياهم الاستراتيجية
 - 4- التعرف و الحكم على مستوى اداء المنشآت و اتخاذ القرارات الخاصة بهدف التعرف على الاخطار.
 - 5- فهم اعمق لموقف الزبائن الرئيسيين واحتياجاتهم الحالية و المستقبلية.
 - 6- تقييم الاساليب المختلفة التي يمكن ان تتبعها المنظمة لتحديد المسار المستقبلي لتنفيذ استراتيجياتها طويلة الاجل ووضع تصور لاداء المنشأة المتوقع في المستقبل من خلال اعداد الموانات التخطيطية والتي تساعد على تحقيق الاهداف.

الشكل رقم (01-02): علاقة التشخيص المالي بتفعيل و رسم استراتيجية المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مقال علمي " التشخيص المالي اداة لرسم الاستراتيجية المالية للمؤسسة" للاستاذ وكال نور الدين و اخر، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية / العدد الاول (جامعة تبسة)، 2016، ص 129

¹- د. محمد حسن محمد عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص 9

المطلب الثاني: اساليب التشخيص المالي المستعملة في تفعيل استراتيجية المؤسسة

الفرع الاول: التشخيص المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي

ويقوم دراسة التوازن المالي وفقا لمقاربتين:

- المقاربة التقليدية للميزانية (المنظور المالي) التي تعتمد على الميزانية المالية، عن طريق تحليل الذمة المالية للمؤسسة، وترتكز على خطر العسر المالي و التوقف عن الدفع .
- المقاربة الحديثة للميزانية (المنظور الوظيفي) التي تعتمد على الميزانية الوظيفية، يقوم التشخيص الوظيفي على اساس تصنيف العمليات التي تقوم بها المؤسسة حسب الوظائف (الاستثمار-التمويل-الاستغلال)، فهو يصب اهتمامه على دراسة نشاط المؤسسة من خلال الموارد المالية وطريقة التصرف فيها لتمويل الاستخدامات، فهذا المنظور يحاول تخطي القصور الذي ظهر في تحليل السيولة/ استحقاق، وذلك عن طريق اعطاء معايير مغايرة لترتيب عناصر الموارد و الاستخدامات يكون متناسبا مع المفهوم الجديد للمؤسسة.¹

في دراستنا هذه ، سنتطرق الى دراسة التوازن المالي من المنظور المالي (المقاربة التقليدية للميزانية)

اولا: الميزانية المالية

1- مفهوم الميزانية المالية: حسب SCF لسنة 2007 تحدد الميزانية بصفة منفصلة عناصر الاصول و عناصر الخصوم، ويبرز عرض الاصول و الخصوم داخل الميزانية الفصل بين العناصر الجارية و العناصر غير الجارية، حيث ان الاصول حسب درجة سيولتها اما الخصوم حسب درجة استحقاقها، بالاضافة الى مبدا السنوية في التفرقة بين العناصر المتداولة و غير المتداولة²

وتظهر لنا الميزانية المالية المختصرة المجاميع الكبرى للميزانية المرتبة حسب مبدا السيولة (الاصول) ومبدا الاستحقاقية (الخصوم)، ويراعى في عملية التقسيم التجانس بين عناصر كل مجموعة، وتستعمل هذه المجاميع في عملية التحليل³

¹ - لحسن دردوري، مرجع سبق ذكره، ص 26 ، بتصريف

² - انظر المادة 33 من القانون 07-11 المتضمن النظام المحاسبي المالي / الجريدة الرسمية رقم 28 الصادرة بتاريخ: 25 نوفمبر 2007.

³ - ناصر دادي عدون ، تقنيات مراقبة التسيير " التحليل المالي و الادارة المالية" دار المحمدية العامة ، الجزائر، 1999، ص 4

الجدول رقم (01-02): نموذج الميزانية المالية المختصرة

الخصوم	الاصول
<p>الاموال الدائمة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الاموال الخاصة - الديون المتوسطة و الطويلة - الاستحقاقات المؤجلة لاكثر من سنة 	<p>الاصول غير الجارية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الاستثمارات المعنوية و المادية و المالية - عناصر الاصول الثابتة لاكثر من سنة
<p>القروض القصيرة الاجل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - المورد و ملحقاته - الاعتمادات البنكية الجارية 	<p>الاصول المتداولة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - المخزونات - حقوق المؤسسة لدى الغير - المتاحات (الصندوق، البنك، الخزينة)

المصدر: الياس بن ساسي، يوسف قرشي، التسيير المالي (الادارة المالية) دروس و تطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2011، ص 86.

2- بيان تغيرات واتجاهات الميزانية:

يقوم اسلوب المقارنات و بيان التغيرات و الاتجاهات على اجراء مقارنات بين عناصر القوائم المالية لعدة فترات زمنية، بهدف الخروج بمعلومات تفيد الاطراف المختلفة المستفيدة من هذه المعلومات.

أ- **التحليل الأفقي:** يقوم هذا التحليل على اساس دراسة العلاقة بين بنود الميزانية المتماثلة ببعضها البعض سواء خلال عدة فترات مالية ، ومدى وجود تغيرات بينهما بمرور الزمن، اي تحديد الاتجاهات لبنود الميزانية للمؤسسة خلال عدد من الفترات المالية (او بين ميزانية مؤسسة و مؤسسة اخرى مماثلة)¹

ب- **التحليل العمودي:** يمكن اجراء التحليل العمودي للميزانية بطرق مختلفة، حيث يمكن ان يتم ذلك في نسبة البنود الى مجموع القائمة او بنسبة كل مجموعة البنود الى اجمالي القائمة او نسبة كل بند الى مجموعته، وتحدد هذه الطرق حسب الهدف من التحليل.²

ثانيا: مؤشرات التوازن المالي (من المنظور المالي):

1- راس المال العامل (FR) (LE FOND DE ROULEMENT)

¹ - امينة عابد، التحليل المالي كاداة لتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر اكاديمي في علوم التسيير، جامعة ام البواقي، 2015/2014 ص52

² - امينة عابد، مرجع سبق ذكره، ص 54

أ- **تعريف:** عبارة عن هامش السيولة الذي يسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطها بصورة طبيعية دون صعوبات او ضغوطات مالية على مستوى الخزينة، فتحقق رأس المال العامل موجب داخل المؤسسة يؤكد امتلاكها لهامش امان يساعدها على مواجهة الصعوبات و ضمان استمرار توازن هيكلها المالي¹ ، وهو يحسب بالعلاقة التالية:

من أعلى الميزانية : الفائض من الأموال الدائمة بالنسبة للأصول الثابتة

رأس المال العامل الدائم = أموال الدائمة - الاصول الثابتة الصافية (غير الجارية)

من أسفل الميزانية : الفائض من الأصول المتداولة بالنسبة للديون ق أ

رأس المال العامل الصافي = أصول الجارية - الخصوم الجارية (د.ق.أ)

ب- **التفسير:**²

FR موجب: يشير الى ان المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل، وحسب هذا المؤشر فان المؤسسة مولت احتياجاتها الطويلة المدى باستخدام مواردها الطويلة المدى، حققت فائض مالي يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية وهذا ما يشير الى توازن في الهيكل المالي.

FR سالب: في هذه الحالة المؤسسة تعجز عن تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية باستخدام مواردها المالية الدائمة وبالتالي فهي بحاجة الى تقليص مستوى استثماراتها الى الحد الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة.

FR معدوم: في هذه الحالة تغطي الاموال الدائمة الاصول الثابتة فقط، اما الاصول المتداولة فتغطي عن طريق القروض القصيرة الاجل، فهذه الوضعية لا تتيح اي ضمان تمويلي في المستقبل، وتترجم هذه الحالة الوضعية الصعبة للمؤسسة.

ت- **تقسيماته و انواعه:**

- **راس المال العامل الخاص (ر م ع خ):** يسمح بمعرفة مدى تمويل الاصول الثابتة بواسطة الاموال الخاصة ، دون الاعتماد على الديون ذات المدى الطويل و المتوسط

$$ر م ع خ = الاموال الخاصة - الاصول الثابتة$$

¹ - سعادة اليامين، استخدام التحليل المالي في تقييم اداء المؤسسات الاقتصادية و ترشيد قراراتها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية فرع ادارة الاعمال ، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009/2008، ص 59

² - لزعر محمد سامي، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص الادارة المالية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2011، ص 93

- **راس المال العامل الاجنبي (ر م ع أ):** فائض الاصول المتداولة على الاموال الخاصة او مجموع الاموال الاجنبية المتمثلة في مصادر التمويل الخارجي التي تستحق في اجال قصيرة، متوسطة و طويلة الاجل.

$$\text{ر م ع أ} = \text{الاصول المتداولة} - \text{الاموال الخاصة}$$

$$\text{ر م ع أ} = \text{مجموع الديون} = \text{د م ط الاجل} + \text{د ق الاجل}$$

- **راس المال العامل الاجمالي (ر م ع ا):** يمثل مجموع الاصول المتداولة
- $$\text{ر م ع ا} = \text{مجموع الاصول المتداولة} = \text{المخزونات} + \text{ق ق للتحقيق} + \text{ق الجاهزة}$$
- $$\text{ر م ع ا} = \text{ر م ع خ} + \text{ر م ع أ}$$

2- احتياجات راس المال العامل (BFR):

- أ- **تعريف:** هو الاموال التي تحتاجها المؤسسة لتغطية احتياجاتها خلال دورة الاستغلال ويمثل العجز في تمويل الاصول المتداولة خارج الخزينة بواسطة الخصوم المتداولة خارج الخزينة، وينشأ عن الفوارق الزمنية التي توجد بين عمليات الشراء و البيع وعمليات التسويات المتعلقة بها، وهو يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{BFR} = \text{الاصول المتداولة خارج الخزينة} - \text{الخصوم المتداولة خارج الخزينة}$$

$$\text{BFR} = (\text{الاصول المتداولة} - \text{القيم الجاهزة}) - (\text{ديون قصيرة الاجل} - \text{سلفات مصرفية})$$

ب- تفسير حالاته:

- BFR موجب:** معناه دورة الاستغلال لا تمول كل احتياجاتها الدورية، فالمؤسسة بحاجة الى موارد خارج دورة الاستغلال.

$$\text{BFR} = 0 : \text{معناه ان موارد الدورة (احتياجات الدورة) تغطي دورة الاستغلال}$$

$$\text{BFR} \text{ سالب: معناه ان الموارد تغطي الاحتياجات و يبقى فائض (المؤسسة لديها سيولة)}$$

3- الخزينة الصافية (TN):

- أ- **تعريف:** مجموعة الاموال التي بحوزة المؤسسة لمدة دورة استغلالية واحدة، وهي تشمل صافي القيم الجاهزة اي ما تستطيع التصرف فيه فعلا من مبالغ سائلة خلال الدورة¹

$$\text{وتحسب بالعلاقة: الخزينة الصافية (TN)} = \text{القيم الجاهزة} - \text{التسبيقات المصرفية}$$

$$\text{الخزينة الصافية (TN)} = \text{راس المال العامل (FR)} - \text{احتياجات راس المال العامل (BFR)}$$

¹ - بلعدل ياسين و اخر، مذكرة تخرج ماستر تخصص ادارة مالية، بعنوان: دور التشخيص المالي في رسم الاستراتيجية المالية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة البويرة، سنة 2018/2017، ص 15

ب- تفسير حالات تغير الخزينة الصافية:¹

- $TR=0$ ($BFR=FR$) : المؤسسة حققت توازن مالي اي لا بد من البحث عن موارد مادية اي لا بد من البحث عن موارد جديدة لضمان تغطية احتياجاتها المستقبلية
- $TR<0$ ($BFR>FR$) : حالة عدم التوازن، هنا تكون المؤسسة بحاجة الى موارد مالية من اجل ضمان استمرارية النشاط.
- $TR>0$ ($BFR<FR$) : حالة توازن المؤسسة، حققت هامش دائم من النقود، يعني ان الموارد الدائمة اكبر من الاصول الثابتة، لذا يوجد فائض في راس المال الصافي الذي يشكل خزينة موجبة.

4- الاجراءات المتخذة لمعالجة اختلالات التوازن المالي:²

أ- الرفع من راس المال العامل:

- الرفع في الاموال الخاصة: عن طرق احتجاز الارباح، كسب اسهم جديدة... الخ
- التنازل عن بعض الاستثمارات: من اجل تخفيض الاصول الثابتة وبالتالي الزيادة في راس المال العامل
- الرفع في مخصصات الاهتلاكات و المؤونات: يؤدي الى تخفيض قيمة الاستثمارات وزيادة الاموال الخاصة
- الحصول على قروض جديدة طويلة الاجل: من اجل زيادة الخصوم غير الجارية (الاموال الدائمة) وبالتالي زيادة راس المال العامل.

ب- تخفيض احتياجات راس المال العامل:

- التخفيض من كمية المخزون: الزيادة في سرعة دورانها من اجل تحويلها الى سيولة لتغطية احتياجات الدورة.
- تخفيض مدة تحصيل الحقوق : العمل على تحصيل حقوقها باسرع وقت لتوفير السيولة اللازمة.
- رفع مدة تسديد ديون الموردين : السعي من اجل تحصيل موارد اكبر لفترة اطول، تتجاوز فترة استرجاع حقوقها وتحويل مخزونات الى سيولة.

¹ - ناصر داددي عدون مرجع سابق ص 51

² - اليامين سعادة، مرجع سبق ذكره، ص 73

الفرع الثاني: التشخيص بواسطة النسب المالية (من المنظور المالي)

تعرف النسبة المالية على انها علاقة بين متغيرين تربطهما علاقة عضوية او دلالة مشتركة، حين يصعب الاستدلال بكل واحد منهما بشكل مطلق، فالرقم المالي المجرد في الكثير من الاحيان يكون الاعتماد عليه مظللا، و بالتالي يجب النظر الى الارقام وهي مرتبطة او منسوبة الى بعضها البعض حتى نتمكن من الوصول الى صورة معينة عن الوضع المالي للمؤسسة محل الدراسة 1

اولا: نسب السيولة المالية

الغرض من هذه النسب هو الوقوف على مدى مقدرة اصول المؤسسة المتداولة على مسايرة استحقاقية الديون قصيرة الاجل، ويمكن توضيح اهم نسب السيولة فيما يلي:

الجدول رقم(01-03): نسب السيولة المالية.

النسبة	العلاقة	التعليق
نسبة السيولة السريعة	الاصول المتداولة ماعدا الخزونات ÷ الخصوم المتداولة (د ق أ)	تقيس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الاجل (خصوم متداولة) بواسطة الاصول الجارية (ق ج + ق غ ج) دون اللجوء الى بيع المخزون
نسبة السيولة العامة (التداول/العادية)	الاصول المتداولة ÷ الخصوم المتداولة (د ق أ)	تقيس قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الاجل من اصولها المتداولة، (النسبة المقبولة 2/1) اي ان الاصول المتداولة ضعف الخصوم المتداولة
نسبة السيولة الفورية (نسبة النقدية)	القيم الجاهزة (النقدية) ÷ الخصوم المتداولة (د ق أ)	تهتم بالاصول الاكثر سيولة، توضح مقدار النقد المتاح لدى المؤسسة في وقت معين لمواجهة الالتزامات قصيرة الاجل (تقيس السيولة دون الاخذ بعين الاعتبار القيم المحققة و المخزونات)

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على المرجع ادناه 2

ثانيا: نسب الهيكل المالي (نسب التمويل):

نسب الهيكل المالي هي تلك النسب التي تساعد في دراسة الهيكل المالي للمؤسسة و الموضوعه لكل جانب من جوانب قائمة المركز المالي التوزيع النسبي لعناصر الاصول و الخصوم ، وهي تضم النسب التالية: 1

1 - مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية- الجزائر، 2004 ، ص ص 59، 60
 2 - أ. حطاب دلال و أ. مرزوق سارة (استاذتين بجامعة قسنطينة 2)، مقال علمي " التحليل المالي كاداة لمراقبة التسيير و دوره في تقييم الاداء المالي " - دراسة حالة مركب سيدار الصناعي - مجلة رماح للبحوث و الدراسات، العدد 29 (مجلد 2019) ص ص 88 ، 89

الجدول رقم(01-04) : نسب الهيكل المالي.

التعليق	العلاقة	النسبة
تدل على نسبة التغطية المالية للاصول الثابتة بواسطة الاصول الدائمة	الاموال الدائمة ÷ الاصول الثابتة	نسبة التمويل الدائم
تبين هذه النسبة امكانية المؤسسة على تمويل اصولها الثابتة بواسطة اموالها الخاصة.	الاموال الخاصة ÷ الخصوم الثابتة	نسبة التمويل الخاص (الذاتي)
تظهر مدى اعتماد المنشأة على التمويل الخارجي	مجموع الديون ÷ مجموع الاصول	نسبة التمويل الخارجي للاصول
تظهر هذه النسبة المديونية الكاملة للمنشأة (تقيس اجمالي الديون الى الاموال الخاصة)، كلما كانت منخفضة كان مؤشرا ايجابيا	مجموع الديون ÷ الاموال الخاصة	نسبة المديونية الكاملة
من الطبيعي ان استقلالية المؤسسة تتعلق بمديونيتها (مقارنة الاموال الخاصة بالاموال الاجنبية)	الاموال الخاصة ÷ مجموع الديون	نسبة الاستقلالية المالية

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على المرجع ادناه 2

ثالثا: نسب النشاط (الدوران)

تعبر عن قدرة المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة لديها بفعالية و كفاءة، وبمعنى اخر كفاءة المؤسسة في استخدام اصولها المختلفة او كفاءتها في استثمار اصولها الثابتة والمتداولة 3. ومن بينها ما يلي:

الجدول رقم(01-05) : نسب النشاط (الدوران)

التعليق	العلاقة	النسبة
مدى كفاءة المؤسسة في استخدام اصولها لتوليد المبيعات او الايرادات (رقم الاعمال المحقق من كل واحد د ج مستثمر في الاصول الثابتة و المتداولة)	رقم الاعمال ÷ اجمالي الاصول	معدل دوران اجمالي الاصول
تبين كفاءة الاصول الجارية في توليد المبيعات	رقم الاعمال ÷ الاصول الجارية	معدل دوران الاصول الجارية

1 - اسماء معا و سميحة لخنش، مذكرة لنيل شهادة الماستر اكايمي في علوم التسيير تخصص ادارة مالية بعنوان " دور التشخيص المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019/2018، ص 21

2 - اسماء معا، مرجع سابق، ص ص 21، 22

3 - بلكيل نورية، التشخيص المالي و مدى مساهمته في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم المالية و المحاسبية، تخصص التدقيق المحاسبي و مراقبة التسيير، جامعة مستغانم، السنة الجامعية، 2019/2018، ص 15

معدل دوران الاصول غير الجارية	رقم الاعمال ÷ الاصول غير الجارية	توضح مدى امكانية سداد الالتزامات قصيرة الاجل
----------------------------------	-------------------------------------	--

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على المرجع ادناه ¹

رابعا: نسب المردودية

تقيس هذه النسب العائد الذي تتحصل عليه المؤسسة جراء استخدامها لمجموع موجوداتها، اي ان هذه النسب تقيس مساهمة العنصر المستخدم في تحقيق مردود ما²

الجدول رقم (01-06): نسب المردودية

النسبة	العلاقة	التعليق
المردودية المالية	النتيجة الصافية ÷ الاموال الخاصة	تعبر عن مردودية الاموال الخاصة (تقيس هذه النسبة كفاءة المؤسسة في جعل راس مال الخاص اكثر مردودية)
المردودية الاقتصادية	نتيجة الاستغلال (ق ض) ÷ مجموع الاصول	تعبر هذه النسبة عن مدقيرة المؤسسة على تحقيق الارباح بعيدا عن تاثير التمويل (كفاءة استعمال كل الاصول لبلوغ النتيجة)
المردودية التجارية	النتيجة التشغيلية ÷ الاعمال	تقيس هذه النسبة العلاقة بين رقم الاعمال المحقق خلال الدورة و النتيجة الصافية المتحصل عليها، كما تعطي هذه النسبة ضمانا لبقاء المشروع و نموه

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على المرجع المذكور ادناه ³

الفرع الثالث: التشخيص المالي بواسطة مؤشرات حسابات النتائج و قائمة التدفقات النقدية

اولا: تشخيص قائمة الدخل (جدول حسابات النتائج)

1- تعريف قائمة الدخل: عبارة عن تقرير ، يبين اعمال المؤسسة خلال دورة محاسبية معينة، ويتضمن عناصر الايرادات و عناصر المصاريف حيث يكون الفرق بينهما ربح او خسارة الدورة ⁴

وجداول حسابات النتائج حسب النظام المالي الجديد (SCF) هو اكثر تفصيل مما كان عليه سابقا ويتكون من نوعين:

1 - بلكيحل نورية مرجع سبق ذكره ، ص 15 (بتصرف)

2 مبارك لسوس، مرجع سابق، ص 49

3 - أ. حطاب دلال و أ. مرزوق سارة مرجع سبق ذكره، ص 90 (بتصرف)

4 - بن ربيع حنيفة، الواضح في المحاسبة المالية وفق المعايير الدولية IAS/IFRS، ج 1، دار هومة ، الجزائر، 2010، ص 40.

- **جدول حسابات النتائج (حسب الطبيعة):** يقوم على تصنيف الاعباء حسب طبيعتها (حصص الاهتلاكات، مشتريات، البضائع...الخ) وهو ما يسمح بتحديد مجاميع التسيير الرئيسية (الهامش الاجمالي، القيمة المضافة، الفائض الاجمالي للاستغلال) ¹ (انظر النموذج في الجانب التطبيقي)
- **جدول حسابات النتائج (حسب الوظيفة):** يقدم لنا حسابات الاعباء حسب الوظائف في المؤسسة.

2- تحليل الارصدة الوسيطة لحسابات النتائج حسب الطبيعة:

- انتاج السنة المالية = رقم الاعمال + التغير في المخزون + الانتاج المثبت + اعانات الاستغلال
- استهلاك السنة المالية = المشتريات المستهلكة + الخدمات الخارجية والاستهلاكات الاخرى
- القيمة المضافة للاستغلال = انتاج السنة المالية + استهلاك السنة المالية
- الفائض الاجمالي للاستغلال = اعباء المستخدمون + الاعباء العملياتية الاخرى + مخصصات الاهتلاكات و المؤونات + الاسترجاعات عن خسائر القيمة والمؤونات.
- النتيجة المالية = الايرادات المالية - الاعباء المالية
- النتيجة العادية قبل الضريبة = النتيجة العملياتية + النتيجة المالية
- النتيجة الصافية للانشطة العادية = النتيجة العادية ق ض - ح (695 و 698) - ح (692 و 693)
- النتيجة غير العادية = العناصر غير العادية (الايرادات) - العناصر غير العادية (الاعباء)
- النتيجة الصافية للسنة المالية = النتيجة الصافية للانشطة العادية - النتيجة غير العادية

3- بيان تغيرات و اتجاهات حسابات النتائج:

- **التحليل الافقي:** عند القيام بالتحليل الافقي لجدول حسابات النتائج فان المشخص المالي يهتم بدراسة التغيرات الحادثة في مختلف بنود القائمة عن سنتين متتاليتين سواء كانت على شكل نقص او زيادة ويحاول تتبع الاسباب التي كانت وراء هذه التغيرات. (انظر الجانب التطبيقي)
- **التحليل العمودي:** يتم في هذا التحليل تشخيص نسب مختلف بنود حسابات النتائج الى البند الرئيسي في القائمة الا وهو المبيعات (ايرادات النشاط الرئيسي) حيث تعطى النسبة 100 % ، وينسب اليها كلفة المبيعات و مصاريف التشغيل...الخ (انظر الجانب التطبيقي)

¹ - امينة عابد، مرجع سبق ذكره، ص ص، 23 ، 24.

ثانيا: تشخيص قائمة التدفقات النقدية (جدول تدفقات الخزينة)

1- **تعريفه:** هو القائمة التي تحدد المركز النقدي للمؤسسة في لحظة ومنية معينة هي عادة السنة المالية وهو بمثابة رصيد للتدفقات النقدية الواردة للمؤسسة و الصادرة منها اثناء القيام بالعمليات الاستغلالية، التمويلية و الراسمالية في المؤسسة خلال دورة محاسبية معينة¹ وهي مهمة في قياس و تقييم الربحية عن طريق ربط بيانات الدخل ببيانات التدفقات النقدية.

هناك العديد من النماذج لجدول تدفقات الخزينة، وفيما يلي سنتطرق الى نموذجين اساسيين والاكثر استعمالا

- **جدول التدفقات النقدية حسب الطريقة المباشرة:** هو تمثيل ايرادات و نفقات المؤسسة لدورة معينة، وذلك بتقسيمها حسب الوظائف الرئيسية للنشاط (الاستغلال-الاستثمار-التمويل).
- **جدول التدفقات النقدية حسب الطريقة غير المباشرة:** يركز هذا النموذج على دورتي الاستغلال و الاستثمار، اذ يتوجب على المؤسسة توليد الفوائض اعتمادا على دورة الاستغلال، واعتبار دورتي الاستدانة و التمويل ملجا استثنائي يتم اللجوء اليه في حالة عدم تمكن النشاط من تمويل نفسه ذاتيا، وعليه يمكن استخدامه في المؤسسات التي تنشط في الاقتصاديات غير الراسمالية والتي تتميز بشح في الموارد المالية وقلة الاقبال على الاستثمار² (انظر الجانب التطبيقي)

2- مقاييس قائمة التدفقات النقدية:

أ- **مقاييس جودة السيولة:** تعتبر صافي التدفق النقدي من الانشطة التشغيلية هو الاساس الذي يركن اليه في توفير السيولة، وبالتالي فجدول التدفقات النقدية يوفر معلومات مهمة في هذا الجانب، ومن اهم النسب التي تقيس جودة السيولة نجد:

الجدول رقم (01-07): مقاييس جودة السيولة

النسبة	العلاقة	التعليق
نسبة تغطية نقدية	صافي التدفق النقدي من الانشطة التشغيلية ÷ التدفقات النقدية الخارجية للانشطة الاستثمارية و التمويلية	تبين هذه النسبة اذا كانت المؤسسة تحقق نقدية بما فيه الكافية للاستثمارية و التمويلية وما مدى الحاجة الاقتراض او بواسطة اموال الملكية.
مؤشر التدفقات النقدية الضرورية	صافي التدفقات النقدية من الانشطة التشغيلية ÷ الديون المستحقة الاداء	تقيس مدى قدرة المؤسسة على خلق نقدية من الانشطة الرئيسية بشكل يكفي لمواجهة احتياجاتها التمويلية.

¹ - بن ربيعة حنيفة، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² - اسماء معا، مرجع سبق ذكره، ص ص ، 30، 31

نسبة الفائدة المدفوعة	الفوائد المدفوعة ÷ صافي التدفقات النقدية من الانشطة التشغيلية	تعد مؤشرا على مدى تغطية صافي التدفقات النقدية للفوائد المتعلقة بالقروض (كلما كانت منخفضة دل على تمتع المؤسسة بمستوى جيد من السيولة والعكس صحيح)
-----------------------	---	---

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على ¹

ب- مقاييس الربحية:

الجدول رقم (01-08): مقاييس الربحية

النسبة	العلاقة	التعليق
نسبة كفاية التدفقات النقدية التشغيلية	التدفقات النقدية الداخلة من الانشطة التشغيلية ÷ التدفقات النقدية الخارجة من الانشطة التشغيلية	/
مؤشر النقدية التشغيلية	صافي التدفقات النقدية التشغيلية ÷ صافي الربح	توضح مدى قدرة ارباح المؤسسة على توليد تدفق نقدي تشغيلي
نسبة التدفق النقدي	التدفقات النقدية الداخلة من الانشطة التشغيلية ÷ رقم الاعمال	/

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على ²

¹ - اليامين سعادة ، مرجع سبق ذكره ص 93

² - اليامين سعادة، مرجع سبق ذكره، ص 92

المبحث الثالث: الادبيات التطبيقية لموضوع الدراسة (الدراسات السابقة)

لقد اهتم العديد من الباحثين بدراسة الجانب المالي في المؤسسة وعلاقته بالاستراتيجية، وعليه سنقوم بعرض موجز لبعض الدراسات السابقة (مقالات بحثية او اطروحات و مذكرات جامعية) ذات علاقة بموضوع الدراسة.

المطلب الاول: الدراسات السابقة في شكل مقالات و دراسات علمية منشورة.

**الفرع الاول: الدراسة الاولى للباحث د.محمد حسن محمد عبد العظيم (استاذ جامعي)
اولا: عرض الدراسة:**

الجدول رقم(01-09): بطاقة معلومات حول دراسة الباحث محمد حسن محمد عبد العظيم

عنوان الدراسة	دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الادارة الاستراتيجية في المنظمات
صاحب الدراسة	د.محمد حسن محمد عبد العظيم (استاذ جامعي بقسم المحاسبة، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة الامارات العربية المتحدة)
نوع الدراسة	مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 21، العدد الاول ، عمان، جوان 2005
اشكالية الدراسة	ما المقصود بالادارة الاستراتيجية و المحاسبة الاستراتيجية ، وما هي هوية اتجاهات دمج المحاسبة و الادارة الاستراتيجية ؟
الاطار الزمني (سنة الدراسة)	جوان 2005
الادوات المستخدمة	عبارة عن دراسة نظرية تحليلية للاطر المفاهيمية للمحاسبة الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسة نفسها.

ثانيا: هدف الدراسة و نتائجها:

1- **هدف الدراسة:** استهدف البحث تحديد المقصود بالمحاسبة الاستراتيجية على اعتبار انها المجال الذي يربط المحاسبة من جهة و المحاسبة الادارية من جهة اخرى، و تحليل الاتجاهات المختلفة التي ظهرت في الادب المحاسبي نتيجة دمج مجالي المحاسبة و الادارة الاستراتيجية وتحديد اثر هذا الاندماج على المعلومات التي تسعى المحاسبة لتوفيرها خاصة في مجال المحاسبة المالية و التشخيص المالي.

2- **نتائج الدراسة:** ان تدعيم الادارة الاستراتيجية بالمعلومات المحاسبية و المالية اصبح ضرورة تفرضها المنافسة والعديد من العوامل المعقدة و المتشابكة المحيطة بالمنظمات، يتطلب توفير كل هذه المعلومات على اساس دوري يضمن الاستفادة منها في تطبيق ادوات المحاسبة الاستراتيجية و تحقيق المزايا المترتبة عليها.

ثالثا: اوجه التشابه و الاختلاف

1- **اوجه التشابه:** كلا الدراستين تركزان على اهمية المعلومات المحاسبية و المالية من اجل تفعيل استراتيجية المؤسسة، وهذا ما تناوله الباحث عند تطرقه للاتجاه الاول بعنوان " الربط بين المحاسبة المالية و الادارة الاستراتيجية " ، وقد تم الاعتماد على هذه الدراسة في بحثنا عند تناولنا للمبحث الثاني من الفصل الاول.

2- **اوجه الاختلاف:** ركزنا في دراستنا على المقاييس المالية من خلال عملية التشخيص المالي للمعلومات المحاسبية و المالية الموجودة في مختلف القوائم المالية للمؤسسة، والتي تلعب دور هام في تفعيل استراتيجية المؤسسة في حين ان هذه الدراسة ركزت على المقاييس المالية من جهة وكذا المقاييس غير المالية للاداء مثل فعالية المبيعات ودرجة رضا العملاء و ولائهم للمنظمة، وتخرج هذه المقاييس عن النطاق التقليدي للمحاسب و المشخص المالي.

الفرع الثاني: الدراسة الثانية للباحثين وكال نور الدين و خليفة الحاج (استاذين جامعيين) اولا: عرض الدراسة:

الجدول رقم(01-10): بطاقة معلومات حول دراسة الباحثين وكال نور الدين و خليفة الحاج

عنوان الدراسة	التشخيص المالي أداة لرسم الاستراتيجية المالية للمؤسسة
صاحب الدراسة	د.وكال نور الدين ، استاذ مساعد بجامعة تيارت د.خليفة الحاج استاذ مساعد جامعة مستغانم
نوع الدراسة	مقال منشور في مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية / العدد الاول (جامعة تبسة).
اشكالية الدراسة	كيف يساهم التشخيص المالي في رسم الاستراتيجية المالية للمؤسسة؟
الاطار الزمني (سنة الدراسة)	2016
المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسة نفسها.

ثانيا: هدف الدراسة و نتائجها:

1- **هدف الدراسة:** تهدف الدراسة الى ابراز اهمية الوظيفة المالية التي تعد من الوظائف الأساسية في المؤسسة، وذلك من خلال عملية التشخيص المالي من خلال جمع المعلومات واكتشاف التهديدات والفرص وتحديد مواطن القوة ومواطن الضعف بغية معرفة الصحة المالية للمؤسسة، ومن ثم إعداد الوصفة اللازمة لمعالجة الخلل المالي التي تمر به ورسم معالم الاستراتيجية التي ينبغي على المؤسسة تبنيها في المستقبل، فهو يهدف إلى فحص وتشخيص للسياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسة أثناء فترة نشاطها من خلال:

- تقييم النتائج المالية
- مدى تحمل المؤسسة للقروض
- إعطاء حكم على التسيير
- اتخاذ القرارات بخصوص الاستثمار.

2- نتائج الدراسة: استخلص الباحثان بان التشخيص المالي ضروري لرسم الاستراتيجية المالية والتخطيط المالي، الذي من خلاله يتم تشريح الوضعية المالية الماضية للمؤسسة وإعطاء صورة صادقة عن الوضعية المالية الحالية، التي تمكن من إصدار حكم صادق وتحليل سليم عن نشاط مردودية وشروط توازن المؤسسة والقيام بتقديرات تركز من وضع مخططات مالية مستقبلية ملائمة حسب المخططات العامة للمؤسسة.

ثالثا: اوجه التشابه و الاختلاف

- 1- اوجه التشابه: ابراز دور التشخيص المالي وعلاقته باستراتيجية المنظمة.
- 2- اوجه الاختلاف: تناولت الدراسة محل المقارنة جانب الاستراتيجية المالية من خلال دور التشخيص المالي في رسمها وتعزيزها في المؤسسة في حين تناولت دراستنا دور هذه الاداة في تفعيل الاستراتيجية بصفة شاملة في المؤسسة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة في شكل اطروحات، رسائل و مذكرات بحث جامعية

الفرع الاول: الدراسة الاولى للباحثة سمية فضيلي (طالبة دكتوراه)

اولا: عرض الدراسة:

الجدول رقم(01-11): بطاقة معلومات حول دراسة الطالبة سمية فضيلي (طالبة دكتوراه)

عنوان الدراسة	أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية)
صاحب الدراسة	سمية فضيلي
نوع الدراسة	اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية " تخصص علوم تجارية" بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير (قسم العلوم التجارية)، جامعة محمد بوضياف المسيلة
الاطار الزمني (سنة الدراسة)	السنة الجامعية 2018/2019
الاطار المكاني (حدود الدراسة)	- خمس (5) مؤسسات اقتصادية جزائرية بولاية برج بوعريج (استبيان) - شركة التوضيب وفنون الطباعة (دراسة حالة)
اشكالية الدراسة	ما هي آثار تطبيق النظام المحاسبي المالي على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
المنهج المتبع	الوصفي التحليلي
الادوات المستخدمة	المقابلة + الاستبيان + دراسة حالة.

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسة نفسها.

ثانيا: هدف الدراسة و نتائجها:

- 1- هدف الدراسة: يكمن الهدف الرئيسي لهذه الأطروحة في الكشف عن أثر تطبيق النظام المحاسبي

المالي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، وهذا نظرا لخصوصية هذا النوع من القرارات الذي يخص المستويات العليا بالمؤسسات الاقتصادية وكذا الأطراف ذات المصلحة بها، حيث تعد قرارات مصيرية ومهمة قد تغير مستقبل المؤسسات ووضعيتها التنافسية.

2- نتائج الدراسة: تؤثر جودة المعلومات المحاسبية الناتجة عن النظام المالي المحاسبي ايجابيا في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية (القرارات الاستثمارية ، القرارات التمويلية)، كما تساهم مخرجات النظام المحاسبي المالي في فعالية القرارات الاستراتيجية.

ثالثا: اوجه التشابه و الاختلاف

- 1- اوجه التشابه: اشارت الدراستين الى اهمية المعلومات الخاصة بالمحاسبة المالية الناتجة عن تشخيص و تحليل الوضعية المالية للمؤسسة وعلاقته بالجانب الاستراتيجي للمؤسسة، كما تم في الجانب التطبيقي دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية و تحليل وضعيتها المالية باستخدام ادوات و اليات التشخيص المالي.
- 2- اوجه الاختلاف: تطرقت الدراسة السابقة الى اهمية مخرجات النظام المحاسبي المالي وما يقدمه من معلومات في فعالية عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسات مركزة على القرارات الاستثمارية و التمويلية في حين دراستنا ركزت على احدى الليات الهامة التي تقوم بتحليل و تشخيص معلومات و مخرجات هذا النظام والمتمثلة في التشخيص المالي ودوره في تفعيل استراتيجية المؤسسة بشكل عام .

الفرع الثاني: الدراسة الثانية الطالبة انفال حدة خبيزة (طالبة ماجستير)

اولا: عرض الدراسة:

الجدول رقم(01-12): بطاقة معلومات حول دراسة الطالبة انفال حدة خبيزة (طالبة ماجستير)

عنوان الدراسة	تأثير الهيكل المالي على استراتيجية المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS - بسكرة -)
صاحب الدراسة	انفال حدة خبيزة
نوع الدراسة	مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية " تخصص اقتصاد صناعي " بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير (قسم العلوم التجارية)، جامعة محمد خيضر بسكرة
الاطار الزمني (سنة الدراسة)	السنة الجامعية 2012/2011
الاطار المكاني (الجانب التطبيقي)	- مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS - بسكرة - (دراسة حالة)
اشكالية الدراسة	ما هي طبيعة العلاقة بين الهيكل المالي و إستراتيجية المؤسسة الصناعية؟
المنهج المتبع	الوصفي التحليلي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسة نفسها.

ثانيا: هدف الدراسة و نتائجها:

1- **هدف الدراسة:** تحاول هذه المذكرة الجمع بين جانبين بالغي الأهمية و الأثر على المؤسسات الإقتصادية ، فهي تهدف إلى إبراز العلاقة بين الهيكل المالي و إستراتيجية المؤسسة، حيث تسعى إلى توجيه الأنظار إلى طبيعة الإرتباط بين كل من الجانب المالي و الجانب الإستراتيجي داخل المؤسسة الصناعية من أجل تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة لوضعها التنافسي.

2- **نتائج الدراسة:** الإستراتيجية توجه ضروري في حياة المؤسسة، وفي بقائها ونموها بصفة خاصة، وهذا بإبراز مدى ضرورة التكيف مع الظروف المالية للمؤسسة التي تتسم بالحركة المستمرة بإعتبار وظيفة التمويل من أهم الوظائف الأساسية داخل المؤسسة، و ذلك لتأثيرها على القرارات الإستراتيجية

ثالثا: اوجه التشابه و الاختلاف

1- **اوجه التشابه:** كلتا الدراستين تطرقتا الى الجانب المالي للمؤسسة وعلاقته بالاستراتيجية، فالدراسة محل المقارنة درست موضوع الهيكل المالي في المؤسسة و علاقته بالاستراتيجية ، بينما في بحثنا درسنا موضوع التشخيص المالي كاداة فعالة لتعزيز استراتيجية المؤسسة .

2- **اوجه الاختلاف:** الدراسة السابقة تطرقت الى الوظيفة التمويلية في المؤسسة او ما يعرف بالهيكل التمويلي مع ابراز اهميته و علاقته بالاستراتيجية، بينما تطرقنا في بحثنا الى احدى الاليات التي تمكن من تشخيص الوظيفية المالية للمؤسسة بما في ذلك الهيكل المالي لها من خلال دراسة مؤشرات التوازن المالي و نسب الهيكل المالي.

الفرع الثالث: الدراسة الثالثة للباحثة ران خديجة (طالبة ماستر)

اولا: عرض الدراسة:

الجدول رقم(01-13) : بطاقة معلومات حول دراسة الباحث ران خديجة (طالبة ماستر)

عنوان الدراسة	اهمية التحليل المالي في رسم استراتيجية المؤسسة (دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة)
صاحب الدراسة	ران خديجة
نوع الدراسة	مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص مالية المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة اكلي محند اوالحاج البويرة.
الاطار الزمني (سنة الدراسة)	السنة الجامعية 2015/2014
الاطار المكاني (الدراسة الميدانية)	- مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة (دراسة حالة)
اشكالية الدراسة	الى أي مدى يمكن اعتبار التحليل المالي وسيلة جوهرية في وضع استراتيجية المؤسسة؟
المنهج المتبع	الوصفي التحليلي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسة نفسها.

ثانيا: هدف الدراسة و نتائجها:

- 1- **هدف الدراسة:** تبرز هذه الدراسة اهمية التحليل المالي كونه تقنية تساهم في وضع استراتيجية المؤسسة و مدى فعالية و اهميته، مع عرض الادوات المستعملة في التحليل المالي و تطبيقاتها في المؤسسة الجزائرية و الحصول على أكبر قدر ممكن من المعارف النظرية المكتسبة و اسقاطها على الحالة التطبيقية.
- 2- **نتائج الدراسة:** بينت هذه الدراسة الأهمية البالغة لتطبيق وإتباع أساليب التحليل المالي ومؤشراته، كل ذلك لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات وبالتالي الحصول على نتيجة جيدة، وعليه يمكن تلخيص التحليل المالي بأنه عملية معالجة البيانات المتاحة عن مؤسسة ما لأجل الحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرارات لذا فانه يعتبر أداة لكشف عن مواطن القوة في المركز المالي للمؤسسة وكذلك الكشف عن مواطن الضعف فيها وبالتالي محاولة القضاء عليها.

ثالثا: اوجه التشابه و الاختلاف

- 3- **اوجه التشابه:** هناك تشابه كبير في كلتا الدراستين، حيث تم ابراز دور التحليل و التشخيص المالي في رسم و تفعيل استراتيجية المؤسسة، كما تم في الجانب التطبيقي دراسة حالة لمؤسسة من خلال حساب النسب المالية و مؤشرات التوازن المالي على ميزانيات مالية لفترات سابقة من اجل معرفة الوضعية المالية للمؤسستين و تقييم أدائهما بصفة عامة.

- 4- **اوجه الاختلاف:** في الدراسة محل المقارنة وعند التطرق الى ادوات التحليل المالي تم الاشارة الى جدول التمويل في الجانب النظري دون دراسته و تحليله في الجانب التطبيقي، في حين لم نعتمد عليه في دراستنا، بل تم التطرق الى جدول التدفقات النقدية و الاعتماد عليه في الدراسة التطبيقية (دراسة حالة)، كما ان الدراسة السابقة لم تقم باسقاط نتائج عملية التشخيص المالي على استراتيجية المؤسسة بل مجرد القيام بتحليل نظري في نهاية الدراسة التطبيقية، وهو خلاف ما قمنا به في بحثنا من خلال القيام بتحليل استراتيجي للمؤسسة بواسطة تحليل SWOT بالاعتماد على نتائج التشخيص المالي والمتغيرات البيئية الاخرى لتحديد التوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة.

الفرع الرابع: الدراسة الرابعة للطالبة بلكيل نورية (طالبة ماستر)

اولا: عرض الدراسة:

الجدول رقم(01-14): بطاقة معلومات حول دراسة الطالبة بلكيل نورية (طالبة ماستر)

عنوان الدراسة	التشخيص المالي ومدى مساهمته في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (دراسة حالة مؤسسة الانتاج و توزيع مواد البناء " DIVINDUS DMS ")
صاحب الدراسة	بلكيل نورية

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر اكايمي في العلوم المالية و المحاسبية تخصص التدقيق المحاسبي و مراقبة التسيير/ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية - جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.	نوع الدراسة
السنة الجامعية 2019/2018	الاطار الزمني (سنة الدراسة)
- مؤسسة الانتاج و توزيع مواد البناء " DIVINDUS DMS " (دراسة حالة)	الاطار المكاني (الدراسة الميدانية)
ما مدى تأثير التشخيص الحالي على جودة القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية ؟	اشكالية الدراسة
الوصفي التحليلي	المنهج المتبع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسة نفسها.

ثانيا: هدف الدراسة و نتائجها:

- 1- هدف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى ابراز أهمية التشخيص المالي والأساليب والادوات المستخدمة فيه و مدى فعاليته في تشخيص المشكلة في الميدان، بالاضافة الى دوره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- 2- نتائج الدراسة: من خلال الدراسة نستخلص ان التشخيص المالي عبارة عن عملية معالجة للبيانات المالية المتاحة عن مؤسسة ما للحصول على معلومات تستعمل في إتخاذ القرارات وتقييم أداء المؤسسات، كما تبين بوضوح الأهمية البالغة لتطبيق و اتباع اساليب التشخيص المالي و مؤشرات لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات وبالتالي الحصول على النتائج الجيدة.

ثالثا: اوجه التشابه و الاختلاف

- 3- اوجه التشابه: تم ابراز دور التشخيص وعلاقته بالجانب الاستراتيجي في المؤسسة في كلتا الدراستين مع دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية من خلال تشخيص وضعيتها المالية.
- 4- اوجه الاختلاف: تم ربط التشخيص المالي في الدراسة محل المقارنة بالقرارات الاستراتيجية (تمويلية - استثمارية) في حين قمنا في دراستنا بربط التشخيص المالي بالتوجه الاستراتيجي العامة للمؤسسة، وفي الجانب التطبيقي تم تحليل الوضعية المالية في الدراسة السابقة بناءا على معطيات سنتين سابقتين (2017 و 2018) من خلال دراسة مؤشرات التوازن المالي (راس المال العامل - احتياج راس المال العامل - الخزينة) و مختلف النسب المالية فقط ، اما في دراستنا فقد تم تحليل الوضعية المالية للمؤسسة بناءا على معطيات ثلاثة سنوات مالية سابقة (2017 ، 2018 و 2019) من خلال دراسة ما تم الاشارة اليه في الدراسة السابقة بالاضافة الى دراسة مؤشرات جدول حسابات النتائج و جدول التدفقات النقدية، مع تحديد التوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة.

خلاصة الفصل الاول:

توجد علاقة وطيدة بين الجانب المالي والجانب الاستراتيجي في المؤسسة، فلا يمكن تحديد التوجه الاستراتيجي او اتخاذ القرارات و الخيارات الاستراتيجية للوصول الى اهداف المنظمة المستقبلية دون الاعتماد على ادائها المالي سواء في الماضي او الحاضر او حتى مستقبلا (التوقعات و التخطيطات المالية المستقبلية).

ان تقنية التشخيص المالي تتمكن المؤسسة من تقييم وضعها و ادائها المالي، فالتشخيص المالي يساهم مع بقية ادوات و وسائل التحليل البيئي و الاستراتيجي الاخرى في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وبالتالي رسم و تفعيل استراتيجيتها.

الفصل الثاني

تمهيد:

بعد ما تم الالمام في الجانب النظري بكل ما يتعلق بالادبيات النظرية و التطبيقية للتشخيص المالي و استراتيجية المؤسسة، من خلال عرض كل المفاهيم المرتبطة بذلك، و ابراز دور التشخيص المالي في تفعيل استراتيجية المؤسسة، بالاضافة الى التطرق لمختلف المؤشرات المالية المستخدمة في التشخيص المالي للمؤسسة، سنحاول في هذا الفصل اسقاط الدراسة النظرية على ارض الواقع، للتعرف على حقيقة الوضع المالي للمؤسسة محل الدراسة من خلال تشخيص وضعيتها المالية للسنوات الثلاثة الاخيرة (2017-2018-2019) مع ابراز الدور الذي يلعبه التشخيص المالي في تفعيل و رسم استراتيجيتها، وقد تم اختيار مؤسسة باتيميتال هياكل غرب - وحدة عين الدفلى - للقيام بهذه الدراسة الميدانية.

وللوصول الى هذا الهدف، قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين :

- المبحث الاول: تقديم عام حول مؤسسة باتيميتال هياكل غرب - وحدة عين الدفلى -
- المبحث الثاني: تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة وتحديد توجهها الاستراتيجي.

المبحث الاول: تقديم عام حول مؤسسة باتيميتال هياكل غرب - وحدة عين الدفلى -

تعتبر مؤسسة باتيميتال بمختلف فروعها و وحداتها من اهم المؤسسات العمومية في القطاع الصناعي في الجزائر لما لها من خبرة طويلة في مجال الصناعات الحديدية بما فيها الهياكل و البناءات المعدنية، وفي هذا المبحث سنتطرق لعرض تقديم عام حول مؤسسة باتيميتال هياكل غرب - وحدة عين الدفلى - وهي وحدة تابعة حاليا لمؤسسة باتيميتال للبناءات و الهياكل المصنعة - واد السمار - والتي تنتمي بدورها الى مجمع الصناعات الحديدية " IMETAL " .

المطلب الاول : تاريخ و نشأة المؤسسة

الفرع الاول : لمحة تاريخية عن المؤسسة الام

تم تاسيس الشركة الام باتيميتال سنة 1968 تحت اسم المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية " SN-METAL " والتي جاءت اساسا لتلبي حاجيات الدولة من المنتوجات الحديدية.

في سنة 1983 تعرضت الشركة الى اعادة الهيكلة، اين اصبحت تحمل اسم المؤسسة العمومية الاقتصادية باتيميتال " EPE Batimetal " ، وفي اطار استقلالية المؤسسات الوطنية، فقد تحولت المؤسسة في 1989/02/07 الى مؤسسة ذات اسهم (SPA).

لتنفرد مؤسسة BATIMETAL لاحقا بدورها إلي سبعة فروع وهي :

- BATIGEC : مكلفة بالهندسة المدنية المعمارية.
- BATICIM : أنتاج الأعمدة الحديدية الكهربائية.
- BATIRIM : تختص بتركيب وصيانة المواد المعدنية.
- BATINCO : مكلفة بالدراسات التقنية.
- BATICOMPO : صناعة الأغشية المعدنية.
- COTRANS : مكلفة بالنقل والعبور للمواد المستوردة والمشتريات.
- BATICIC : شركة المباني الصناعية، تختص في إنتاج البناءات الحديدية والتتحييس.¹

¹ - معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة و المالية بالمؤسسة .

تختص مؤسسة المباني الصناعية و التنحيس **BATICIC** في إنتاج كل المواد الحديدية والصناعات النحاسية والبناءات المعدنية وذلك استجابة لطلبات الزبون الموجهة إلى اقتصاد السوق بمقتضيات المنافسة بكل أشكالها، وقسمت شركة المباني الصناعية و التنحيس **BATICIC** إلى خمس وحدات على مستوى القطر الوطني (وحدة عنابة، حسين داي، عين الدفلى، الأغواط، وهران)، وتبعا لسياسة إعادة الهيكلة التي اعتمدها المؤسسة سنة 2005 تم تجميع الوحدات فيما بينها، حيث اصبحت كل من وحدة عين الدفلى و وحدة وهران تابعيتين لمؤسسة **BATICIC OUEST**.

وبعد اعادة هيكلة المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر سنة 2016، فقد تم انشاء مجتمعات كبرى، واصبحت كل الشركات و المؤسسات العمومية المتخصصة في مجال الصناعة الحديدية تابعة لمجمع الصناعات الحديدية " **IMITAL** "، من بينها شركة باتيميتال (شركة ذات اسهم) المتخصصة في البناءات و الهياكل المصنعة الكائن مقرها بواد السمار - الجزائر العاصمة - بعد ان تم دمج جميع وحدات باتيميتال في هذا الفرع (الشركة) باعتباره المديرية العامة، وتتمثل مختلف هذه الوحدات في:¹

- وحدة باتيميتال هياكل غرب عين الدفلى (الهياكل الحديدية)
- باتيميتال هياكل وسط - حسين داي- (الصهاريج)
- - باتيميتال هياكل شرق - عنابة - (الهياكل الحديدية)
- - باتيميتال هياكل جنوب - الاغواط (الصهاريج)
- - باتيميتال تركيب - عين الدفلى- (التركيب)
- - باتيميتال الهندسة و البناء - حسين داي- (الدراسات و الهندسة)
- - باتيميتال للانجاز - حسين داي- (الهندسة المدنية و البناء)
- - **ALGAL** - تلمسان - (صناعة الالمنيوم)
- - **COTRANS** - واد السمار - (التموين " الشراء" و اللوجستيك)

الفرع الثاني: نظرة عامة عن مؤسسة باتيميتال هياكل غرب - وحدة عين الدفلى -

تعتبر مؤسسة باتيميتال هياكل غرب - وحدة عين الدفلى - وحدة تابعة لشركة باتيميتال " المؤسسة العمومية الاقتصادية للبناءات المصنعة " الكائن مقرها بواد السمار بالجزائر العاصمة، حيث تختص وحدة عين الدفلى في صناعة الهياكل الحديدية والصناعات النحاسية، تقع في الجهة الغربية لمدينة عين الدفلى، وتتربع

¹ - اعتمادا على وثائق مقدمة من طرف مدير المحاسبة و المالية بالمؤسسة.

على مساحة تتجاوز 14 هكتار، وتمتلك طاقة بشرية و امكانيات معتبرة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة إذ أنها تضم حاليا اكثر من 300 عامل .

الجدول رقم (01-02) : بطاقة معلومات مختصرة عن المؤسسة

الإسم القانوني	المؤسسة الوطنية باتيميتال هياكل غرب - عين الدفلى -
النشاط الرئيسي	البناءات الحديدية والصناعات النحاسية
المساحة	145.915 م ²
أهم الزبائن	الجيش الوطني الشعبي - مؤسسة سونلغاز - وزارة الشباب و الرياضة - وزارة النقل - بعض المتعاملين الخواص.....الخ
عنوان المقر الاجتماعي	المنطقة الصناعية عين الدفلى
عدد العمال	اكثر من 300 عامل

المصدر : من اعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات المؤسسة

ومن اهم المشاريع المنجزة من طرف المؤسسة نجد ما يلي : (قاعات متعددة الرياضات - مدرجات ملاعب كرة القدم - عمارات ادارية مختلفة - حظائر السيارات منها حظيرة اول ماي و مناء الجزائر و محطة تافورة بالعاصمة - مركز فاتيا للسيارات بتيبازة - ورشات الاسمنت بالشلف و تبسة - مركز صيانة الطائرات الخاص بالخطوط الجوية الجزائرية - مركب مصنع الحليب بعريب ولاية عين الدفلى - اغلب اسواق الفلاح و المساحات الكبرى على المستوى الوطني.....الخ)

ويتمثل اهم زبائنها في : (سونطراك - نافطال - سونلغاز - وزارة الدفاع الوطني - اسميدال - المديرية العامة للامن الوطني - وزارة الشباب والرياضة - بعض الزبائن الاخرين كالبلديات و المقاولين الخواص....الخ)

الفرع الثالث: مهام المؤسسة و اهدافها

اولا: مهام المؤسسة

تتمثل مهام المؤسسة اساسا في (الدراسة - التصنيع - التركيب) للهياكل المعدنية والمنتجات النحاسية و مختلف التجهيزات الصناعية الملحقة بالهياكل، وعليه فان مهام المؤسسة تتمثل في:

- تشييد البنايات و المرائب الصناعية، و البناءات و العمارات السكنية و المنشآت الادارية، الاجتماعية، التربوية والمرائب ذات الاستخدام الفلاحي و مخازن التبريد.....الخ.

- مساندة و تطوير استعمال التكنولوجيا الحديثة.
- تنظيم دراسات عملية على السوق و متابعة التطورات و التغييرات الحاصلة.
- اعداد و تحقيق المخططات السنوية و الموسمية للنتائج و التسويق.
- استخدام الادوات اللازمة و استغلال كافة الوسائل المتاحة استغلالا سليما من اجل تحقيق الاهداف المرجوة و تحقيق التنسيق بين مختلف الوظائف.
- تقييم الموارد و تلبية حاجيات المستهلكين.
- استغلال و تسيير الانشطة الانتاجية و التوزيعية و جميع الانشطة التابعة او المتعلقة بنشاطها الرئيسي.

ثانيا: اهداف المؤسسة

تعمل مؤسسة باتيميتال هياكل غرب - وحدة عين الدفلى - وفق اطار منظم و استراتيجي مدروسة ، ولهذه المؤسسة عدة اهداف تسعى لتحقيقها تتجلى في:

- كسب اكبر حصة سوقية في ظل المنافسة
- الزيادة في مبيعات المؤسسة، وهو الهدف الاساسي لها من اجل تحقيق اكبر ربح ممكن.
- تصدير المنتجات الى الخارج (ايجاد صفقات خارج الوطن) ان امكن
- تلبية حاجيات المستهلكين.
- تطوير صناعتها واعطاء صورة حسنة عن منتجاتها.
- امداد السوق الوطنية بالمنتجات الحديدية و النحاسية
- المشاركة مع المؤسسات الاجنبية و التحكم في التكاليف.
- خلق مناصب شغل جديدة و امتصاص البطالة
- السعي الى تطوير منتجاتها بجودة عالية و سعر معقول.
- تحقيق الخطة المسطرة و الحفاظ على استقلالية المؤسسة.¹

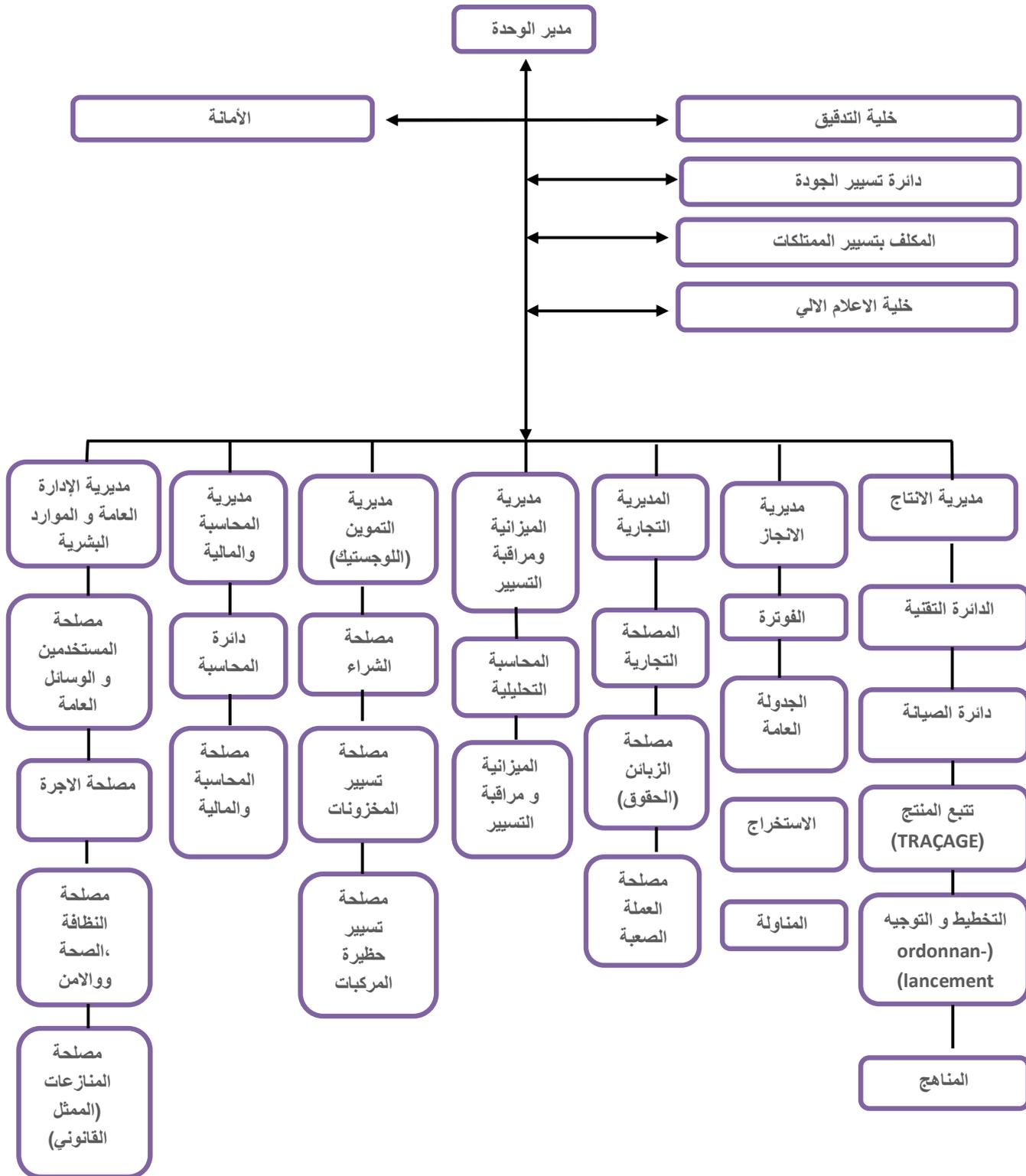
المطلب الثاني: عرض ودراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة "باتيميتال هياكل غرب - وحدة عين الدفلى -"

يمكن الهيكل التنظيمي من إعطاء صورة عاكسة للمؤسسة حيث يبرز مختلف العلاقات التي تربط بين العديد من المديرات والمصالح وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب

¹ - بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

الفرع الاول: الهيكل التنظيمي

الشكل رقم (01-02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : مديرية المحاسبة و المالية .

الفرع الثاني: مكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي للوحدة مما يلي :¹

أولاً: مديرية المؤسسة: تعتبر بمثابة العقل المدبر والمسير وتتكون من:

1 - **مدير الوحدة:** يعتبر المدير المشرف الأول على كل ما يحدث داخل المؤسسة، وهو مكلف بما يلي:

• تحديد مهام كل المصالح الموجودة بالمديرية.

• تقسيم الأعمال الخاصة بكل الأقسام.

• دراسة كل العقود المتعلقة بالمؤسسة.

• الاهتمام بربط كل الوحدات الخاصة بالمؤسسة في تسيير العمال.

• تسيير الشؤون الاجتماعية والوسائل العامة للمؤسسة.

2- **الأمانة:** تسيير مصالح المدير وتقوم بتصنيف البريد الصادر والوارد و تدوينه في سجلات الأرشيف، كما تعمل على تبليغ أوامر المدير إلى كافة المصالح وتلتزم بالمحافظة على الاسرار المهنية.

3- **خلية التدقيق:** يقوم هذا القسم بالتدقيق في كافة المصالح و الاقسام، ومتابعة نظام الرقابة الداخلية.

4- **دائرة تسيير الجودة:** تسهر على ضمان الاجراءات الضرورية لنظام ادارة الجودة وتطبيقها.

5- **خلية تسيير وتامين الممتلكات:** تقوم هذه الخلية ب:

• إحصاء جميع الممتلكات الاستثمارية للمؤسسات من عتاد ووسائل متقلة وآلات إنتاجية.

• تصنيف هذه الممتلكات في مدونة حسب حجم، النوع، أو مميزات خاصة، بالإضافة إلى ذلك تعيين موقع وجود هذه الممتلكات الاستثمارية.

6- **خلية الاعلام الالي:** تعمل تطوير منظومة الاعلام الالي في الوحدة، ووضع البرامج و التطبيقات الخاصة بكل مصلحة، بالإضافة الى مهام التكوين على استعمال الحاسوب لفائدة موظفي .

ثانياً: المديرية الوظيفية:

1- **مديرية الادارة و الموارد البشرية:** تسهر هذه المديرية على :

• تسيير الملفات الادارية الخاصة بالعمال من بداية التوظيف الى غاية التقاعد.

• تحضير و دفع الرواتب و الاجور الشهرية و تسيير العطل السنوية و الاستثنائية.

¹ - معلومات مقدمة من طرف مصالح المؤسسة.

- تسيير الملفات الاجتماعية للعمال (الخدمات الاجتماعية - التسجيل و الاشتراكات cnas..الخ).
- وضع البرامج الخاصة بتكوين العمال الجدد.

• متابعة مختلف المنازعات الادارية والقضائية التي تكون المؤسسة طرفا فيها.

حيث تتكون هذه المديرية من اربعة (04) مصالح وهي:

أ- مصلحة المستخدمين و الوسائل العامة. ب- مصلحة تسيير الاجور.

ت-مصلحة النظافة ، الصحة والامن. ث- مصلحة المنازعات (الممثل القانوني).

2- المديرية التجارية: تتمثل مهام المديرية التجارية في:

- استقبال ملف الزبون و مراقبة الشحن و تسهيل عملية البيع.
- برمجة ملفات الزبائن و اوقات التسليم و مراقبة تنفيذ الصفقات.
- مراقبة سند الوزن المطابق للشروط المنصوص عليها، و اصدار صكوك الفاتورة و التسليم و فحص الفواتير و مطابقتها للصكوك المقدمة
- جرد العمليات اليومية الخاصة بالبيع و التسليم

تتكون هذه المديرية من ثلاثة مصالح تتمثل في:

أ- المصلحة التجارية ب- مصلحة الزبائن (الحقوق) ت-مصلحة العملة الصعبة

3- مديريةية الميزانية و مراقبة التسيير: تتكون من مصلحتين

أ- مصلحة المحاسبة التحليلية. ب- مصلحة الميزانية و مراقبة التسيير.

4- مديريةية الإنتاج: التي تقوم بانتاج الهياكل المعدنية ومختلف المنتوجات الحديدية (الاعمدة، الابواب، النوافذ، السلام، خزانات المياه)، وتتكون هذه المديرية من:

أ- المصلحة التقنية: تهتم بالنظر في الدراسات المنجزة خارج الوحدة (من طرف الزبون) او انجاز الدراسات المتعلقة بالمشاريع التي تكلف الوحدة بانجازها وفق المعايير العلمية (الهندسية).

ب-مصلحة الصيانة: تشمل هذه المصلحة على مكتب تقني للصيانة بالاضافة الى ورشات الصيانة (الميكانيكية - الكهربائية - الوسائل المتنقلة - الانتاج الميكانيكي - محطة السوائل)

ت-مصلحة تتبع المنتج (traçage).

ث-مصلحة المتابعة و التوجيه (ordonnan-lancement)

ج-مصلحة المناهج: تحضير المنهجية المتبعة، و التخطيط التام للمراحل المتبعة للانتاج

5- المديرية التموين (اللوجستيك): تقوم هذه المديرية بتموين المخزن بالبضاعة أو المواد الأولية والمتمثلة في الحديد، الطلاء، الغاز..... إلخ وهي تحتوي على ثلاثة مصالح:

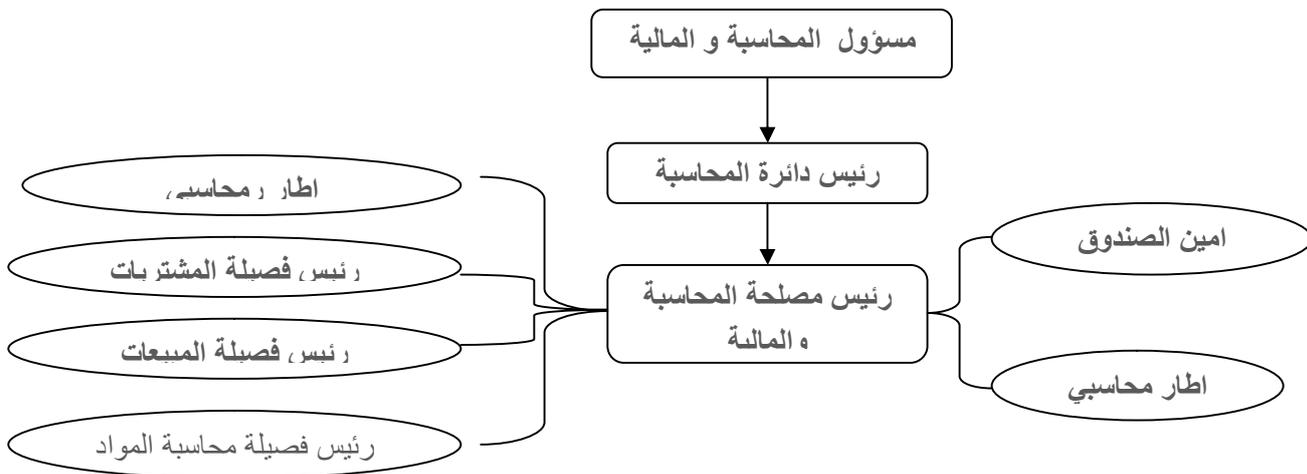
أ- مصلحة الشراء ب- مصلحة تسيير المخزونات: ت- مصلحة تسيير حظيرة المركبات

6- مديرية المحاسبة المالية: تعمل على تحصيل عوائد المادة المصنعة عند ارسالها الى مكان اقامة المشروع، وذلك وفق حالات تقدم الاشغال بنسب متفاوتة (تسيير السيولة الخارجية للمؤسسة من مقبوضات و مدفوعات)، وتشمل ما يلي:

أ- دائرة المحاسبة: ويتمثل دور هذه المصلحة في مراقبة الوسائل المحاسبية (الفواتير، وثيقة التسليم، طلبية الشراء...) والتأكد من صحة المعلومات الموجودة فيها - التسجيل المحاسبي لمختلف العمليات الخاصة بالوحدة - إدخال المعلومات المحاسبية في الحاسوب وهذا الأخير يقوم بمعالجتها - اصدار الموازنات و كل القوائم و الجداول المحاسبية- مسك الدفاتر المحاسبية - اصدار الموازنة المحاسبية و جدول حسابات النتائج و الوثائق الملحقة و متابعة التصريحات الضريبية و الميزانية الضريبية.

ب- مصلحة المحاسبة والمالية: يتمثل دور هذه المصلحة في ارتباطها مع الوسط الخارجي للمؤسسة، وتمثل دورها في تحصيل المبالغ المالية من جهة، ومن جهة أخرى دفع مستحقات الموردين، الرواتب واجور العمال الضرائب و الرسوم (نقدا أو بواسطة الصكوك)، بالإضافة الى تسيير تسديد القروض المصرفية المستحقة الدفع، واعداد الحساب الختامي للمؤسسة بصفة دورية و التسيير اليومي للمحفظة المالية للديون و اشعار المديرية بذلك، وكذا قيامها بتحليل الموازنة المالية و اصدار التقرير الدوري لنشاطات المصلحة.

الشكل رقم(02-02): الهيكل التنظيمي لمديرية المحاسبة و المالية



المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة

نعتد في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة على جمع و توفير المعلومات اللازمة بالاعتماد على مختلف القوائم المالية ، ومنها بالخصوص الميزانية المالية و جدول حسابات النتائج و جدول تدفقات الخزينة فالتشخيص المالي يتم عن طريق مجموعة من مؤشرات التوازن المالي، النسب المالية ، حسابات النتائج و تدفقات السيولة، من اجل التعرف على نقاط القوة والضعف في الاداء المالي التي من شأنها ان تساهم في تفعيل و رسم التوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة بالاستعانة بادوات التحليل الاستراتيجي الاخرى كتحليل SWOT، وهو ما سيتم التطرق اليه في هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

المطلب الاول: التشخيص المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي

الفرع الاول: تحليل الميزانية المالية

اولا: عرض الميزانية المالية

1- عرض جانب الاصول من الميزانية المالية لمؤسسة باتيميتال هياكل غرب " وحدة عين الدفلى "

الجدول رقم (02-02): جانب الاصول " ACTIF " للميزانية المالية لسنوات 2017-2018-2019

2019	2018	2017	
ACTIFS NON COURANTS			
-	-	-	Ecart d'acquisition (ou goodwill)
1 717 200,00	2 528 427,76	3 373 961,10	Immobilisations incorporelles التثبيبات المعنوية
7 030 809 101,97	7 087 584 756,60	7 132 178 292,97	Immobilisations corporelles التثبيبات المادية
5 696 263 800,00	5 693 806 800,00	5 693 806 800,00	Terrains الأراضي
935 912 850,55	964 790 274,00	988 560 548,22	Bâtiments مباني
398 632 451,42	428 987 682,60	449 810 944,75	Autres immobilisations corporelles التثبيبات المادية الاخرى
-	-	-	Immobilisations en concession القيم الثابتة في شكل امتياز
4 009 695,51	21 841 216,44	53 141 869,68	Immobilisations en cours القيم الثابتة الجاري انجازها

100 845 206,46	98 478 667,70	92 845 592,57	Immobilisations financières التثبيبات المالية
-	-	-	Titres mis en équivalence
-	-	-	Autres participations et créances rattachées مساهمات و حسابات دائنة ملحقة بمساهمات
	-	-	Autres titres immobilisés سندات مالية أخرى
1 296 842,00	1 446 007,35	2 076 842,00	Prêts et autres actifs financiers non courants فوائد و اصول مالية غير جارية
99 548 364,46	97 032 660,35	90 768 750,57	Impôts différés actif الضرائب المؤجلة على الاصول
7 137 381 203,94	7 210 433 068,50	7 281 539 716,32	TOTAL ACTIF NON COURANT مجموع الاصول غير الجارية
ACTIFS COURANTS الاصول الجارية			
892 765 197,14	782 778 725,37	624 796 798,79	Stocks et encours مخزونات قيد التنفيذ
2 926 751 332,94	2 532 887 076,47	2 292 627 182,76	Créances et emplois assimilés الديون الدائنة و الاستخدامات المماثلة
882 203 335,57	1 215 718 115,95	1 112 967 468,88	Clients الزبائن
1 904 476 883,80	1 189 825 897,65	1 054 248 359,72	Créance inter-unites حقوق بين الوحدات
14 569 052,36	14 010 552,59	14 306 803,60	Autres débiteurs مدينون آخرون
125 502 061,21	113 332 510,28	111 104 550,56	Impôts et assimilés الضرائب و ما يماثلها
-	-	-	Autres créances et emplois assimilés حقوق أخرى
168 828 633,10	231 763 146,76	432 248 796,18	Disponibilités et assimilés
-	-	-	Placements et autres actifs financiers courants الاموال الموظفة و اصول مالية جارية أخرى
168 828 633,10	231 763 146,76	432 248 796,18	Trésorerie الخزينة

3 988 345 163,18	3 547 428 948,60	3 349 672 777,73	TOTAL ACTIF COURANT مجموع الاصول الجارية
11 125 726 367,12	10 757 862 017,10	10 631 212 494,05	TOTAL GENERAL ACTIF مجموع اجمالي الاصول

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

2- عرض جانب الخصوم "PASSIF" من الميزانية المالية

الجدول رقم(02-03): جانب الخصوم من الميزانية المالية لسنوات 2017-2018-2019

2019	2018	2017	
CAPITAUX PROPRES رؤوس الاموال الخاصة			
-	-	-	Capital émis راس المال الصادر
-	-	-	Actif repris par l'état خصوم مستعادة للدولة
-	-	-	Capital non appelé راس المال غير مستعان
-	-	-	Primes et réserves / (Réserves consolidées(1) العلاوات الاحتياطيات
-	-	-	Ecart de réévaluation فرق اعادة التقدير
-	-	-	Ecart d'équivalence (1) فارق المعادلة
108 733 056,27	108 100 442,09	37 105 130,34	Résultat net نتيجة السنة المالية
-	-	-	Autres capitaux propres – Report à nouveau رؤوس اموال خاصة اخرى
5 970 262 714,59	5 862 162 272,49	5 825 057 142,15	Liaisons Inter-Unités حسابات الارتباطات بين الوحدات
-	-	-	Part de la société consolidante (1)
-	-	-	Part des minoritaires (1)
6 078 995 770,86	5 970 262 714,59	5 862 162 272,49	TOTAL CAPITAUX PROPRES I مجموع الاموال الخاصة

PASSIFS NON-COURANTS الخصوم غير الجارية			
3 098 417 290,69	3 083 904 835,22	2 996 275 314,54	Emprunts et dettes financières ديون مالية
90 442 755,30	86 683 287,81	83 360 382,20	Impôts (différés et provisionnés) الضرائب المؤجلة
-	-	-	Autres dettes non courantes ديون اخرى غير جارية
67 851 207,78	58 804 456,00	50 601 298,76	Provisions et produits constatés d'avance المؤنات و المنتجات المعاينة سلفا (المدرجة)
3 256 711 253,77	3 229 392 579,03	3 130 236 995,50	TOTAL PASSIFS NON COURANTS II مجموع الخصوم غير الجارية
PASSIFS COURANTS الخصوم الجارية			
569 714 543,54	384 900 350,83	361 475 309,31	Fournisseurs et comptes rattachés الموردون و الحسابات الملحقة
686 179 571,16	687 176 566,81	910 565 401,89	Dettes inter-unites ديون بين الوحدات
270 334 508,49	311 500 011,70	248 815 388,43	Impôts ضرائب (دانن)
260 397 950,40	174 629 794,14	117 957 126,43	Autres dettes ديون اخرى
3 392 768,90	-	-	Trésorerie الخزينة
1 790 019 342,49	1 558 206 723,48	1 638 813 226,06	TOTAL PASSIFS COURANTS III مجموع الخصوم الجارية
11 125 726 367,12	10 757 862 017,10	10 631 212 494,05	TOTAL GENERAL PASSIF المجموع العام للخصوم
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

3- عرض الميزانية المالية المختصرة:

الجدول رقم(02-04): الميزانية المالية المختصرة لسنوات 2017، 2018، 2019

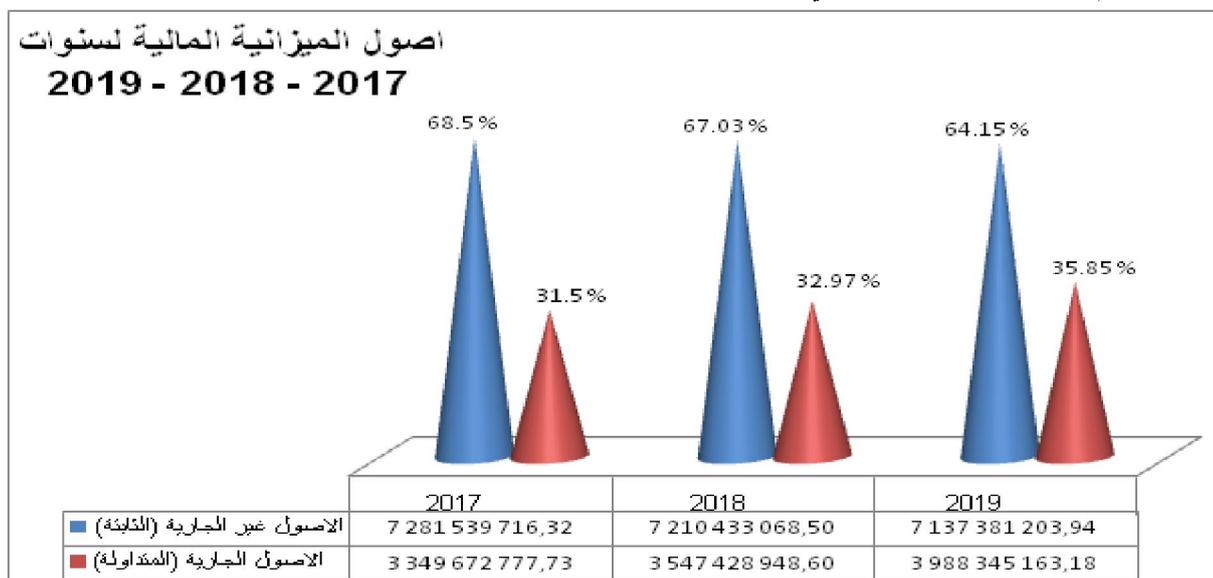
2019		2018		2017		الاستخدامات
النسبة	المبالغ	النسبة	الموارد	النسبة	المبالغ	
64,15 %	7 137 381 203,94	67,03 %	7 210 433 068,50	68,5 %	7 281 539 716,32	الاصول غ الجارية
35,85	3 988 345 163,18	32,97	3 547 428 948,60	31,5 %	3 349 672 777,73	الاصول الجارية
/	892 765 197,14		782 778 725,37	/	624 796 798,79	قيم الاستغلال
/	2 926 751 332,94		2 532 887 076,47	/	2 292 627 182,76	قيم محققة (عج)
/	168 828 633,10		231 763 146,76	/	432 248 796,18	الخزينة (قيم جاهزة)
100%	11 125 726 367,12	100%	10 757 862017,10	100%	10 631 212 494,05	مجموع الاصول
2019		2018		2017		الخصوم
النسبة	المبالغ	المبالغ	الموارد	النسبة	المبالغ	
83,91 %	9 335 707 024,63	85,52 %	9 199 655 293,62	84,58 %	8 992 399 267,99	الخصوم غ الجارية
/	6 078 995 770,86		5 970 262 714,59	/	5 862 162 272,49	الاموال الخاصة
/	3 256 711 253,77		3 229 392 579,03	/	3 130 236 995,50	ديون م/ط الاجل
16,09 %	1 790 019 342,49	14,48	1 558 206 723,48	15,42 %	1 638 813 226,06	الخصوم الجارية (ديون ق الاجل)
100	11 125 726 367,12	100	10 757 862 017,10	100	10 631 212 494,05	مجموع الخصوم

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

4- التمثيل البياني للميزانية المالية:

أ- التمثيل البياني لأصول الميزانيات المالية :

الشكل رقم(02-03): التمثيل البياني لاصول الميزانيات المالية لـ 2017-2018-2019.

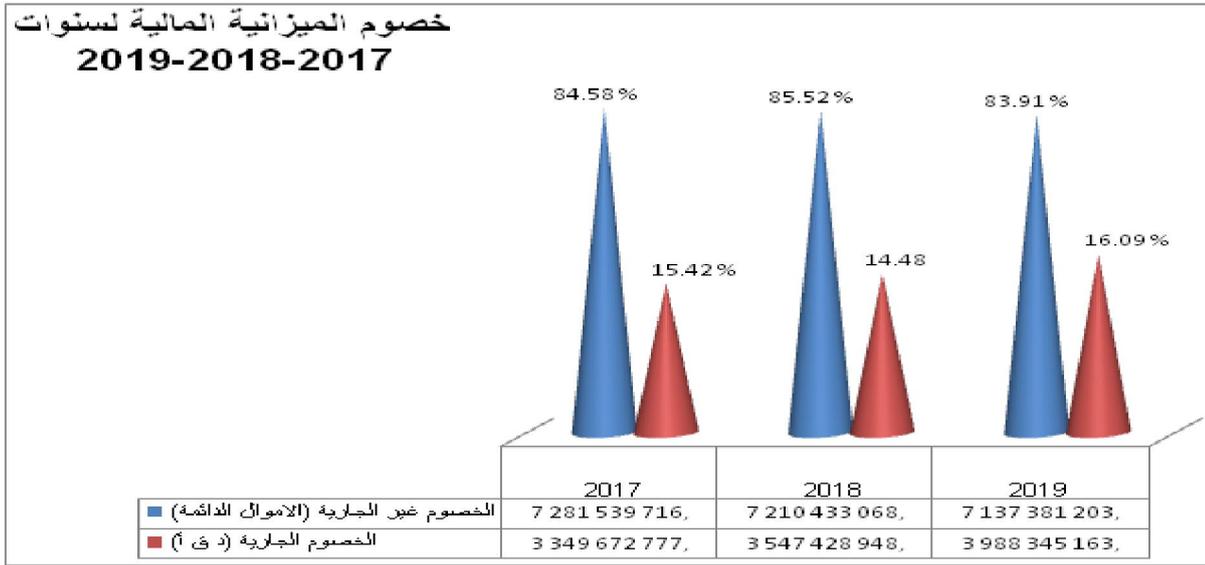


المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على معطيات المؤسسة

التعليق: نلاحظ ان الاصول غير الجارية (الثابتة) تشكل وزن نسبي اكبر من الاصول الجارية حيث سجلت الاصول غير الجارية نسب 68,5 ، 67,03 ، 64,15 خلال سنوات 2017، 2018 و 2019 على التوالي في حين سجلت الاصول الجارية نسب 31,5 ، 32,97 ، 35,85 خلا نفس الفترة.

ب- التمثيل البياني لخصوم الميزانية المالية

الشكل رقم(02-04): التمثيل البياني لخصوم الميزانية المالية لـ 2019-2018-2017



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على معطيات المؤسسة

التعليق: نلاحظ ان الخصوم غير الجارية (الاموال الدائمة) بما فيها الاموال الخاصة و الديون طويلة الاجل تشكل وزن نسبي اكبر من الخصوم الجارية (الديون قصيرة الاجل) حيث سجلت الخصوم غير الجارية نسب 84,58 ، 85,52 ، 83,91 خلال سنوات 2017، 2018 و 2019 على التوالي في حين سجلت الخصوم الجارية نسب 16,09 ، 14,48 ، 15,42 خلا نفس الفترة.

ثانيا : بيان تغيرات واتجاهات الميزانية:

1- التحليل الافقي للميزانية: باعتبار 2018 هي سنة الاساس ، نحسب التغير النسبي بالعلاقة التالية:

$$\text{التغير النسبي} = \left(\frac{\text{التغير المطلق}}{\text{رصيد السنة } N} \right) * 100$$

أ- التحليل الافقي لاصول الميزانية :

الجدول رقم(02-05): التحليل الافقي لاصول الميزانية لسنتي 2018 و 2019

النسبة	التغير المطلق	2019	2018	
		-	-	Ecart d'acquisition (ou goodwill)
-32,08	-811 227,76	1 717 200,00	2 528 427,76	Immobilisations incorporelles التثبيات المعنوية
-0,80	-56 775 654,63	7 030 809 101,97	7 087 584 756,60	Immobilisations corporelles التثبيات المادية
0,04	2 457 000,00	5 696 263 800,00	5 693 806 800,00	Terrains الأراضي
-2,99	-28 877 423,45	935 912 850,55	964 790 274,00	Bâtiments مباني
-7,08	-30 355 231,18	398 632 451,42	428 987 682,60	Autres immobilisations corporelles التثبيات المادية الأخرى
		-	-	Immobilisations en concession القيم الثابتة في شكل امتياز
-81,64	-17 831 520,93	4 009 695,51	21 841 216,44	Immobilisations en cours القيم الثابتة الجاري انجازها
2,40	2 366 538,76	100 845 206,46	98 478 667,70	Immobilisations financières التثبيات المالية
		-	-	Titres mis en équivalence
-	-	-	-	Autres participations et créances rattachées مساهمات و حسابات دائنة ملحقه بمساهمات
-	-	-	-	Autres titres immobilisés سندات مالية أخرى
-10,32	-149 165,35	1 296 842,00	1 446 007,35	Prêts et autres actifs financiers non courants فوائد و اصول مالية غير جارية
2,59	2 515 704,11	99 548 364,46	97 032 660,35	Impôts différés actif الضرائب المؤجلة على الاصول
-1,01	-73 051 864,56	7 137 381 203,94	7 210 433 068,50	TOTAL ACTIF NON COURANT مجموع الاصول غير الجارية
				ACTIF COURANT الاصول الجارية
14,05	109 986 471,77	892 765 197,14	782 778 725,37	Stocks et encours مخزونات قيد التنفيذ
15,55	393 864 256,47	2 926 751 332,94	2 532 887 076,47	Créances et emplois assimilés الديون الدائنة و الاستخدامات المماثلة
-27,43	-333 514 780,38	882 203 335,57	1 215 718 115,95	Clients الزبان
60,06	714 650 986,15	1 904 476 883,80	1 189 825 897,65	Créance inter-unites حقوق بين الوحدات
3,99	558 499,77	14 569 052,36	14 010 552,59	Autres débiteurs مدينون آخرون
10,74	12 169 550,93	125 502 061,21	113 332 510,28	Impôts et assimilés الضرائب و ما يماثلها

-	-	-	-	Autres créances et emplois assimilés حقوق اخرى
-27,15	-62 934 513,66	168 828 633,10	231 763 146,76	Disponibilités et assimilés
-	-	-	-	Placements et autres actifs financiers courants الاموال الموظفة واصول مالية جارية اخرى
-27,15	-62 934 513,66	168 828 633,10	231 763 146,76	Trésorerie الخزينة
12,43	440 916 214,58	3 988 345 163,18	3 547 428 948,60	TOTAL ACTIF COURANT مجموع الاصول الجارية
3,42	367864350,02	11 125 726 367,12	107 578 62 017,10	TOTAL GENERAL ACTIF مجموع اجمالي الاصول

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق: من خلال الجدول يمكن استنباط ما يلي:

✓ **التثبيات غير المادية (المعنوية):** سجلت انخفاض بمقدار (811 227,76) اي بنسبة 32,08 %

✓ **التثبيات المادية:** اظهر الجدول انخفاض في قيمة التثبيات المادية بمقدار (56 775 654,63) اي بمعدل 0,80 % ، وقد تركز هذا الانخفاض اساسا في المباني وتثبيات مادية اخرى، حيث انخفضت المباني بمعدل 2,99 % وانخفضت التثبيات المادية الاخرى ماعدا الاراضي بمعدل 7,08 % ويمكن تفسير ذلك بنتازل المؤسسة عن بعض التثبيات (الاستثمارات)

✓ **التثبيات المالية:** سجلنا ارتفاع في التثبيات المالية بمعدل 2,40 % بسبب الارتفاع في الضرائب المؤجلة على الاصول من 97 032 660,35 سنة 2018 الى 99 548 364,46 سنة 2019 بمعدل ارتفاع بـ 2,59 %

✓ سجلنا ارتفاع في قيم الاستغلال (المخزونات) بمعدل 14,05 % بسبب الزيادة في النشاط الاستغلالي لسنة 2019 مقارنة بالسنة السابقة.

✓ سجلنا انخفاض في العملاء (خارج الوحدات) بمعدل 27,43 % من جهة ، وارتفاع في الذمم (الحقوق) مع الوحدات الاخرى من جهة اخرى، وهو ما يفسر ارتفاع النشاط الاستغلالي بين المؤسسة وباقي الوحدات الاخرى خلال سنة 2019 بمعدل ارتفاع في حقوق الوحدات بـ 60,06 %

✓ **الموجودات وما يماثلها:** لاحظنا انخفاض في الخزينة من 231 763 146,76 في سنة 2018 الى 168 828 633,10 سنة 2019 اي بمعدل انخفاض 27,15 % مقارنة بالعام الماضي ويمكن تفسير ذلك باعتماد المؤسسة على سيولتها في هذه الفترة من جهة وانخفاض في تحصيل الديون (الحقوق) من جهة اخرى.

ب - التحليل الافقي لخصوم الميزانية :

الجدول رقم(02-06) : التحليل الافقي لخصوم الميزانية لسنتي 2018 و 2019

التغير النسبي	التغير المطلق	2019 N+1	2018-N	
CAPITAUX PROPRES رؤوس الاموال الخاصة				
-	-	-	-	Capital émis راس المال الصادر
		-	-	Actif repris par l'état خصوم مستعادة للدولة
		-	-	Capital non appelé راسالمالغير مستعان
		-	-	Primes et réserves / (Réserves consolidées(1) العلاوات و الاحتياطات
		-	-	Ecart de réévaluation فرق اعادة التقدير
		-	-	Ecart d'équivalence (1) فارق المعادلة
0,59	632 614,18	108 733 056,27	108 100 442,09	Résultat net نتيجة السنة المالية
		-	-	Autres capitaux propres – Report à nouveau رؤوس اموال خاصة اخرى
1,84	108 100 442,10	5 970 262 714,59	5 862 162 272,49	Liaisons Inter-Unités حسابات الارتباطات بين الوحدات
		-	-	Part de la société consolidante (1)
		-	-	Part des minoritaires (1)
1,82	108 733 056,27	6 078 995 770,86	5 970 262 714,59	TOTAL CAPITAUX PROPRES I مجموع الاموال الخاصة
PASSIFS NON-COURANTS الخصوم غير الجارية				
0,47	14 512 455,47	3 098 417 290,69	3 083 904 835,22	Emprunts et dettes financières ديون مالية
4,34	3 759 467,49	90 442 755,30	86 683 287,81	Impôts (différés et provisionnés) الضرائب المؤجلة
		-	-	Autres dettes non courantes ديون اخرى غير جارية
15,38	9 046 751,78	67 851 207,78	58 804 456,00	Provisions et produits constatés d'avance المؤناتو المنتجات المعاينة سلفا (المدرجة)

0,85	27 318 674,74	3 256 711 253,77	3 229 392 579,03	TOTAL Passifs Non Courants II مجموع الخصوم غير الجارية
PASSIFS COURANTS الخصوم الجارية				
48,02	184 814 192,71	569 714 543,54	384 900 350,83	Fournisseurs et comptes rattachés الموردون و الحسابات الملحقة
-0,15	-996 995,65	686 179 571,16	687 176 566,81	Dettes inter-unites ديون بين الوحدات
-13,22	-41 165 503,21	270 334 508,49	311 500 011,70	Impôts ضرائب (دائن)
49,11	85 768 156,26	260 397 950,40	174 629 794,14	Autres dettes ديون اخرى
		3 392 768,9	-	Trésorerie الخزينة
14,88	231 812 619,01	1 790 019 342,49	1 558 206 723,48	TOTAL Passifs Courants III مجموع الخصوم الجارية
3,42	367 864 350,02	11 125 726 367,12	10 757 862 017,10	TOTAL General Passif المجموع العام للخصوم
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés				

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

التعليق: من خلال الجدول يمكن استنباط النتائج التالية:

✓ **الاموال الخاصة:** سجلنا ارتفاع في الاموال الخاصة بمعدل 1,82 % بسبب الارتفاع في نتيجة السنة المالية من 108 100 442,09 سنة 2018 الى 108 733 056,27 سنة 2019 بمعدل 0,59 %، وكذلك الارتفاع في حسابات الارتباطات بين الوحدات من 5 862 162 272,49 سنة 2018 الى 5 970 262 714,59 سنة 2019 بمعدل يقدر بـ 1,84 %

✓ **الخصوم غير الجارية:** اظهر الجدول ارتفاعا في الخصوم الجارية حيث زادت بمعدل 0,85 % وقد تركزت هذه الزيادة في كل من الديون المالية و الضرائب المؤجلة و كذا المؤونات و المنتجات المدرجة سلفا.

✓ **الخصوم الجارية:** سجلت بدورها ارتفاعا حيث زادت بمعدل 14,88 % ، وذلك بسبب الارتفاع في ديون الموردين و الحسابات الملحقة بزيادة تقدر بـ 184 814 192,71 بمعدل 48,02 %

2- التحليل العمودي للميزانية:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية - دراسة حالة مؤسسة باتيميتال هياكل - غرب وحدة عين الدفلى -

الجدول رقم (02-07): التحليل العمودي للميزانية لسنة 2019

جانب الخصوم			جانب الأصول		
%	2019	البند	%	2019	البند
		رؤوس الاموال الخاصة			
/		راس المال الصادر	0,02%	1 717 200,00	التثبيبات المعنوية
/		خصوم مستعادة للدولة	63,19%	7 030 809 101,97	التثبيبات المادية
/		راس المال غير مستعان	51,20%	5 696 263 800,00	الأراضي
/		العلاوات و الاحتياطات	8,41%	935 912 850,55	مباني
/		فرق اعادة التقدير	3,58%	398 632 451,42	التثبيبات المادية الاخرى
/		فارق المعادلة	/		القيم الثابتة في شكل امتياز
0,98%	108 733 056,27	نتيجة السنة المالية	0,04%	4 009 695,51	القيم الثابتة الجاري انجازها
/		رؤوس اموال خاصة اخرى	0,91%	100 845 206,46	التثبيبات المالية
53,66%	5 970 262 714,59	حسابات الارتباطات بين الوحدات	/		مساهمات و حسابات دائنة ملحقة بمساهمات
54,64%	6 078 995 770,86	مجموع الاموال الخاصة	/		سندات مالية اخرى
/			0,01%	1 296 842,00	فوائد و اصول مالية غير جارية
		الخصوم غير الجارية	0,89%	99 548 364,46	الضرائب المؤجلة على الاصول
27,85%	3 098 417 290,69	ديون مالية	64,15%	7 137 381 203,94	مجموع الاصول غير الجارية
0,81%	90 442 755,30	الضرائب المؤجلة			
/		ديون اخرى غير جارية	8,02%	892 765 197,14	مخزونات قيد التنفيذ
0,61%	67 851 207,78	المؤونات و المنتجات المعايينة سلفا (المدرجة)	26,31%	2 926 751 332,94	الديون الدائنة و الاستخدامات المماثلة
29,27%	3 256 711 253,77	مجموع الخصوم غ الجارية	7,93%	882 203 335,57	الزبائن
		الخصوم الجارية	17,12%	1 904 476 883,80	حقوق بين الوحدات
5,12%	569 714 543,54	الموردون و الحسابات الملحقة	0,13%	14 569 052,36	مدينون اخرون
6,17%	686 179 571,16	ديون بين الوحدات	1,13%	125 502 061,21	الضرائب و ما يماثلها
2,43%	270 334 508,49	ضرائب (دائن)	/		حقوق اخرى
2,34%	260 397 950,40	ديون اخرى	/		اموال موظفة و اصول مالية جارية اخرى
0,03%	3392768,9	الخزينة	1,52%	168 828 633,10	الخزينة
16,09%	1 790 019 342,49	مجموع الخصوم الجارية	35,85%	3 988 345 163,18	مجموع الاصول الجارية
100%	11 125 726 367,12	المجموع العام للخصوم	100%	11 125 726 367,12	مجموع اجمالي الاصول

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

التعليق: من خلال الجدول يمكن استنباط ما يلي:

✓ **هيكل الاصول (القسم الاول من الجدول) :**

تشكل الاصول الجارية (المتداولة) نسبة 35,85 % من اجمالي الاصول، حيث لاحظنا ارتفاع كل من الوزن النسبي للديون الدائنة و الاستخدامات المماثلة (26,31 %) و الحقوق بين الوحدات (17,12 %) والزيائن (7,93 %)، مقارنة بانخفاض الوزن النسبي لكل من الضرائب (1,13 %) و الخزينة (1,52 %).

في حين تشكل الاصول غير الجارية (الثابتة) نسبة 64,15 % ، تتمثل اغلبها في التثبيات المادية بنسبة 63,19 % مقارنة مع التثبيات الاخرى (المعنوية - المالية) مما يدل على الارتفاع الهائل للوزن النسبي للتثبيات المادية في المؤسسة.

✓ **مصادر التمويل في المؤسسة (القسم الثاني من الجدول)**

يتضح جليا ان المؤسسة تعتمد على التمويل الداخلي حيث شكلت الاموال الخاصة نسبة 54,64 % من اجمالي الخصوم، في حين مصادر التمويل الخارجي طويلة الاجل شكلت نسبة 26,27 % ، اغلبها عبارة عن ديون مالية (قروض) بنسبة 27,85 %.

في حين شكلت الخصوم الجارية نسبة 16,09 % تمثلت اغلبها في بند الموردون و الحسابات الملحقه بـ 5,12 % والديون بين الوحدات بـ 6,17 % .

الفرع الثاني: التشخيص المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي (المنظور المالي)

اولا: راس المال العامل (FR):

1- حساب راس المال العامل

أ- اعلى الميزانية: (راس المال العامل الدائم)

الجدول رقم (02-08) : حساب راس المال العامل اعلى الميزانية

2019	2018	2017	
رأس المال العامل الدائم = أموال الدائمة - الاصول الثابتة الصافية (غير الجارية)			
9 335 707 024,63	9 199 655 293,62	8 992 399 267,99	أموال الدائمة (خ غ ج)
7 137 381 203,94	7 210 433 068,50	7 281 539 716,32	الاصول الثابتة (أ غ ج)
2 198 325 820,69	1 989 222 225,12	1 710 859 551,67	راس المال العامل
نسبة FR = (FR ÷ مجموع الميزانية) x 100			
11 125 726 367,12	10 757 862 017,10	10 631 212 494,05	مجموع الميزانية
19,75894201	18,49086949	16,092798	نسبة FR

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

ب - اسفل الميزانية: (راس المال العامل الصافي)

الجدول رقم(02-09) حساب راس المال العامل اسفل الميزانية

البيان / السنوات	2017	2018	2019
رأس المال العامل الصافي = أصول الجارية (متداولة) - الخصوم الجارية (د.ق.أ)			
أصول متداولة (أ ج)	3 349 672 777,73	3 547 428 948,60	3 988 345 163,18
الخصوم الجارية (د.ق.أ)	1 638 813 226,06	1 558 206 723,48	1 790 019 342,49
راس المال العامل/ الصافي	1 710 859 551,67	1 989 222 225,12	2 198 325 820,69

المصدر: من اعداد الطالبيين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

التعليق:

- **أعلى الميزانية:** من خلال النتائج المتحصل عليها فان راس المال العامل موجب خلال السنوات الثلاثة وقيمه معتبرة، حيث بلغت نسبته من مجموع الميزانية سنة 2019 بـ 19,75 % ، مما يدل على وجود هامش امان (فائض) استطاعت من خلاله المؤسسة ان تمول اصولها غير الجارية (استثماراتها) بواسطة مواردها المالية غير الجارية (الدائمة)، كما لاحظنا ان قيمته كانت في ارتفاع مستمر من سنة 2017 الى غاية 2019 مما يدل على ان مؤشرات التوازن المالي للمؤسسة في تحسن مستمر.
- **أسفل الميزانية:** نلاحظ ان قيمه كانت موجبة مما يعني بان المؤسسة يمكنها مواجهة حوادث دورة الاستغلال التي تمس السيولة اي تستطيع مواجهة ديونها قصيرة الاجل باستخدام اصولها الجارية (المتداولة) بمرونة عالية مع تحقيق فائض كبير (هامش امان).

2- حساب انواع راس المال العامل:

الجدول رقم(02-10): حساب انواع راس المال العامل

البيان / السنوات	2017	2018	2019
راس المال العامل الخاص = اصول غ جارية (متداولة) - الاموال الخاصة = مجموع الديون			
اصول غ جارية (ثابتة)	7 281 539 716,32	7 210 433 068,50	7 137 381 203,94
اموال خاصة	5 862 162 272,49	5 970 262 714,59	6 078 995 770,86
راس مال العامل الخاص	1 419 377 443,83	1 240 170 353,91	1 058 385 433,08

راس المال العامل الاجنبي = الاصول المتداولة - الاموال الخاصة = مجموع الديون			
مجموع الديون = ديون متوسطة و طويلة الاجل ا + ديون قصيرة الاجل			
3 256 711 253,77	3 229 392 579,03	3 130 236 995,50	ديون م/ط الاجل
1 790 019 342,49	1 558 206 723,48	1 638 813 226,06	ديون ق الاجل
5046730596,26	4787599302,51	4769050221,56	راس المال العامل الاجنبي
راس المال العامل الاجمالي = قيم الاستغلال (المخزونات) + قيم قابلة للتحقيق (الحقوق) + ق جاهزة (الخبزينة)			
= مجموع الاصول الجارية (متداولة)			
892 765 197,14	782 778 725,37	624 796 798,79	قيم الاستغلال
2 926 751 332,94	2 532 887 076,47	2 292 627 182,76	قيم قابلة للتحقيق
168 828 633,10	231 763 146,76	432 248 796,18	قيم جاهزة
3 988 345 163,18	3 547 428 948,60	3 349 672 777,73	راس المال العامل الاجمالي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

التعليق:

- ✓ بالنسبة لراس المال العامل الخاص: نلاحظ ان قيمته موجبة ، مما يعني ان المؤسسة قادرة على تمويل استثماراتها بالاعتماد على مواردها المالية الخاصة دون اللجوء الى الموارد الخارجية (استقلالية مالية)،
- ✓ بالنسبة لراس المال العامل الاجنبي: القيمة المنخفضة له مقارنة مع الاموال الخاصة تدل على الاستقلالية المالية للمؤسسة، مما يعني امكانيتها الحصول على القروض البنكية بسهولة.
- ✓ بالنسبة لراس المال العامل الإجمالي: هو في ارتفاع مستمر طيلة الثلاثة سنوات محل الدراسة، وهذا راجع الى ارتفاع قيم الاستغلال و القيم القابلة للتحقيق ، وبالتالي امتلاك المؤسسة لحجم نشاط استغلالي معتبر.

ثانيا: حساب احتياجات راس المال العامل:

- احتياجات راس المال العامل = (قيم الاستغلال + قيم قابلة للاستغلال) - (ديون ق الاجل - تسبيقات بنكية)
- احتياجات راس المال العامل = (الاصول المتداولة - قيم جاهزة) - (ديون ق الاجل - تسبيقات بنكية)

الجدول رقم(02-11): حساب احتياج رأس المال العامل (BFR)

2019	2018	2017	
احتياجات رأس المال العامل = (قيم الاستغلال + قيم قابلة للاستغلال) - (ديون ق الاجل - تسبيقات بنكية)			
= احتياجات الدورة - موارد الدورة			
892 765 197,14	782 778 725,37	624 796 798,79	قيم الاستغلال
2 926 751 332,94	2 532 887 076,47	2 292 627 182,76	قيم غ جاهزة (قابلة للتحقيق)
3 819 516 530,08	3 315 665 801,84	2 917 423 981,55	احتياجات الدورة
1 790 019 342,49	1 558 206 723,48	1 638 813 226,06	ديون قصيرة الاجل
00	00	00	تسبيقات بنكية
1 790 019 342,49	1 558 206 723,48	1 638 813 226,06	موارد الدورة
2 029 497 187,59	1 757 459 078,36	1 278 610 755,49	احتياج رأس المال العامل BFR
نسبة BFR = (BFR ÷ مجموع الميزانية) × 100			
11 125 726 367,12	10 757 862 017,10	10 631 212 494,05	مجموع الميزانية
18,27	16,33	12,02	نسبة BFR

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

التعليق: نلاحظ ان احتياجات الدورة اكبر من موارد الدورة خلال السنوات الثلاثة (2017 - 2018 - 2019) فالمؤسسة في احتياج للمورد المالي على المدى القصير لتغطية الاحتياجات المالية ، وعليه يستلزم على المؤسسة التخفيض في قيمة احتياجاتها التمويلية اما عن طريق تخفيض قيمة المخزونات او تخفيض قيمة الحقوق لدى الغير.

ثالثا: حساب الخزينة الصافية:

الجدول رقم(02-12): حساب الخزينة الصافية

2019	2018	2017	
الخزينة الصافية = رأس المال العامل/الدائم (FR) - احتياجات رأس المال العامل(BFR)			
2 198 325 820,69	1 989 222 225,12	1 710 859 551,67	رأس المال العامل/ الدائم
2 029 497 187,59	1 757 459 078,36	1 278 610 755,49	احتياجات رأس المال العامل
168 828 633,10	231 763 146,76	432 248 796,18	الخزينة الصافية (TN)

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

التعليق: الخزينة موجبة خلال الثلاثة سنوات (2017 - 2018 - 2019)، مما يعني بان راس المال العامل اكبر من احتياجات راس المال العامل، ويلاحظ ان الخزينة كانت في انخفاض مستمر من سنة 2017 الى 2019 حيث انه خلال دورتي الاستغلال لسنتي 2018 و 2019 استعملت المؤسسة السيولة المتاحة لديها مما مكنها من زيادة الربحية وهذا ما نلمسه في النتيجة المحققة في نهاية الدورة، غير انه على المؤسسة ان تزيد من قيمها الجاهزة حتى لا يؤثر ذلك على ملاءة المؤسسة اتجاه ديونها قصيرة الاجل.

المطلب الثاني: التشخيص المالي بواسطة النسب المالية

الفرع الاول: نسب السيولة لمؤسسة باتيميتال هياكل غرب وحدة عين الدفلى

اولا: حساب نسب السيولة

الجدول رقم (02-13): حساب نسب السيولة خلال سنوات 2017-2018-2019

البيان / السنوات	2017	2018	2019
نسبة السيولة العامة = الاصول المتداولة ÷ الخصوم المتداولة			
الاصول المتداولة	3 349 672 777,73	3 547 428 948,60	3 988 345 163,18
الخصوم المتداولة	1 638 813 226,06	1 558 206 723,48	1 790 019 342,49
نسبة السيولة العامة	2,04	2,28	2,23
نسبة السيولة السريعة = (القيم الجاهزة + القيم غير الجاهزة) ÷ الخصوم المتداولة			
القيم غير الجاهزة	2 292 627 182,76	2 532 887 076,47	2 926 751 332,94
القيم الجاهزة	432 248 796,18	231 763 146,76	168 828 633,10
الخصوم المتداولة	1 638 813 226,06	1 558 206 723,48	1 790 019 342,49
نسبة السيولة السريعة	1,66	1,77	1,73
نسبة السداد السريع (الفورية/النقدية) = النقديات وما يعادلها (الخزينة) ÷ الخصوم المتداولة			
النقديات وما يعادلها (ق ج)	432 248 796,18	231 763 146,76	168 828 633,10
الخصوم المتداولة	1 638 813 226,06	1 558 206 723,48	1 790 019 342,49
نسبة السداد السريع	0.26	0.15	0.09

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

ثانيا: التعليق على النسب:

✓ **نسبة السيولة العامة:** كانت النسب مقبولة وهي على التوالي (2,04 ، 2,28 ، 2,23) سنوات 2017 ، 2018 و 2019 ، يعني ان الاصول الجارية (المتداولة) تغطي الديون قصيرة الاجل ويبقى هامش لتغطية

الديون الطويلة (قدرة المؤسسة على مواجهة اخطار سداد الالتزامات المتداولة المفاجئ دون الحاجة الى تحويل جزء من اصولها الثابتة الى سيولة او الحصول على قروض جديدة)

✓ **نسبة السيولة السريعة** : نلاحظ ان نسبة السداد السريع اكثر من الواحد (اكبر من 100 %) مما يعني ان المؤسسة استطاعت تغطية ديونها المستحقة من قيم الاستغلال بواسطة حقوقها المتمثلة في القيم القابلة للتحقيق و القيم الجاهزة (الاصول سريعة التحول تكفي لتغطية الخصوم الجارية) مع وجود اموال مجمدة على المؤسسة استغلالها لزيادة الارباح.

✓ **نسبة السداد السريع (النقدية)** : هي مقبولة في سنة 2017 (0,26) مقارنة بالنسب المعمارية التي تتراوح بين 20 % و 30 % اي المؤسسة تمتلك 0,26 دينار من القيم الجاهزة لكل 1 دينار من الالتزامات المتداولة ولكن سنتي 2018 و 2019 فكانت النسبتان ضعيفتان (0,15 و 0,09) على التوالي، مما يعني ان المؤسسة تحتاج الى سيولة لمواجهة التزاماتها قصيرة الاجل. وعليه يجب على المؤسسة زيادة نسبة سيولتها الجاهزة حتى تصبح قادرة على مواجهة التزاماتها قصيرة الاجل دون اللجوء الى تحصيل سيولتها الغير جاهزة.

الفرع الثاني:نسب الهيكل المالي (التمويل) للمؤسسة

اولا: حساب نسب الهيكل المالي

الجدول رقم(02-14): حساب نسب الهيكل المالي (التمويل) خلال سنوات 2017-2018-2019

البيان / السنوات	2017	2018	2019
نسبة التمويل الدائم = الاموال الدائمة ÷ الاصول الثابتة			
الاموال الدائمة	8 992 399 267,99	9 199 655 293,62	9 335 707 024,63
الاصول الثابتة	7 281 539 716,32	7 210 433 068,50	7 137 381 203,94
نسبة التمويل الدائم	1,23	1,28	1,31
نسبة التمويل الخاص = الاموال الخاصة ÷ الاصول الثابتة			
الاموال الخاصة	5 862 162 272,49	5 970 262 714,59	6 078 995 770,86
الاصول الثابتة	7 281 539 716,32	7 210 433 068,50	7 137 381 203,94
نسبة التمويل الخاص	0,81	0,83	0,85
نسبة التمويل الخارجي (المديونية) = مجموع الديون ÷ مجموع الاصول			
مجموع الديون	4 769 050 221,56	4 787 599 302,51	5 046 730 596,26
مجموع الاصول	10 631 212 494,05	10 757 862 017,10	11 125 726 367,12
نسبة التمويل الخارجي	0,448	0,445	0,453

نسبة الاستقلالية المالية = الاموال الخاصة ÷ مجموع الديون			
6 078 995 770,86	5 970 262 714,59	5 862 162 272,49	الاموال الخاصة
5 046 730 596,26	4 787 599 302,51	4 769 050 221,56	مجموع الديون
1,20	1,25	1,23	نسبة الاستقلالية المالية

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ثانيا: التعليق على النسب

- ✓ **نسبة التمويل الدائم:** تعتبر هذه النسبة صياغة اخرى لراس المال العامل . فهي تشير الى مدى تغطية الاصول غير الجارية بالاموال الدائمة، حيث ان النسبة اكبر من الواحد طيلة سنوات الدراسة ما يدل على وجود راس مال عامل موجب، والمؤسسة تحقق توازن بين التمويل و الاستثمار (مؤشر جيد)، وكانت النسبة في ارتفاع مستمر لتبلغ 1,31 سنة 2019، وعليه فيمكن للمؤسسة تغطية اصولها غير الجارية باموالها الدائمة.
- ✓ **نسبة التمويل الخاص:** نلاحظ من خلال نتائج نسب التمويل الخاص لثلاثة سنوات الاخيرة (2017، 2018 ، 2019) للمؤسسة كانت على التوالي (0,81 ، 0,83 ، 0,85) وهي اقل من الواحد يعني ان الاموال الخاصة لم تغطي الاصول الثابتة بالكامل للمؤسسة، بل تعتمد على جزء من الديون طويلة الاجل لتغطية اصولها غير الجارية (الثابتة) وهذا يعتبر مؤشر غير جيد ويشير الى وجود بوادر العجز في التمويل الذاتي.
- ✓ **نسبة التمويل الخارجي:** نلاحظ ان نسب التمويل الخارجي لثلاثة سنوات الاخيرة كانت اقل 0,5 (50%) وهي نسب جيدة تعني ان المؤسسة لديها القدرة على تسديد ديونها بالرجوع الى موجوداتها في حالة الافلاس (لو كانت النسبة اكبر من النسبة المعيارية 0,5 لتبين ان المؤسسة تتجه نحو الاعتماد على التمويل الخارجي لتغطية احتياجاتها المالية، يترتب عنه زيادة في الاعباء و مخاطر للدائنين في تحصيل الاموال)
- ✓ **نسبة الاستقلالية المالية:** نلاحظ من خلال نسب الاستقلالية المالية لثلاثة سنوات الاخيرة ، ان المؤسسة حققت نسب جيدة كانت جميعها اكبر من الواحد، وهذا يشير ان المؤسسة في وضعية جيدة تعتمد على اموالها الخاصة اكثر من اللجوء الى القروض المتوسطة و الطويلة الاجل لتمويل استثماراتها.

الفرع الثالث: نسب النشاط

اولا: حساب نسب النشاط

الجدول رقم(02-15): حساب نسب النشاط للمؤسسة خلال سنوات 2017-2018-2019

2019	2018	2017	البيان / السنوات
معدل دوران اجمالي الاصول = رقم الاعمال ÷ اجمالي الاصول			
1 702 969 921,44	1 074 521 479,93	1 057 567 971,21	رقم الاعمال
11 125 726 367,12	10 757 862 017,10	10 631 212 494,05	اجمالي الاصول
0,153	0,099	0,099	معدل دوران اجمالي الاصول

معدل دوران الاصول غير الجارية = رقم الاعمال ÷ الاصول غير الجارية			
1 702 969 921,44	1 074 521 479,93	1 057 567 971,21	المبيعات (رقم الاعمال)
7 137 381 203,94	7 210 433 068,50	7 281 539 716,32	الاصول غير الجارية
0,238	0,149	0,145	معدل دوران الاصول غير الجارية
معدل دوران الاصول الجارية = رقم الاعمال ÷ الاصول الجارية			
1 702 969 921,44	1 074 521 479,93	1 057 567 971,21	المبيعات (رقم الاعمال)
3 988 345 163,18	3 547 428 948,60	3 349 672 777,73	الاصول الجارية
0,426	0,302	0,315	معدل دوران الاصول الجارية

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ثانيا: التعليق على النسب

✓ **معدل دوران اجمالي الاصول:** يتبين من الجدول ان كل دينار مستثمر في اصول المؤسسة قد دار 0,153 مرة خلال سنة 2019 او بعبارة اخرى ان كل دينار مستثمر في الاصول ولد رقم اعمال قدره 0,153 دينار، غير ان هذه النسب ضعيفة في سنتي 2017 و 2018 مقارنة بالسنة الاخير 2019 ، مما يعني بان هناك ضعف في كفاءة المؤسسة في ادارة ممتلكاتها وان المؤسسة تعمل بمستوى منخفض من طاقتها الانتاجية مقارنة بحجم اصولها.

✓ **التعليق على معدل دوران الاصول غير الجارية:** يقيس هذا المعدل قدرة الاصول الراسمالية على خلق المبيعات، حيث سجلنا ان كل دينار مستثمر من الاصول الثابتة سنة 2017 اسهم بـ 0,145 دج من المبيعات وفي سنة 2018 اسهم بـ 0,149 دج، وفي السنة الاخيرة 2019 اسهم بـ 0,238 دج، غير ان المعدلان المحققان في سنتي 2017 و 2018 منخفضان نسبيا، وهذا يشير الى ضعف كفاءة المؤسسة في استغلال اصولها غير الجارية (الاستثمارات) لتوليد المبيعات (الاداء التشغيلي للمؤسسة منخفض).

✓ **معدل دوران الاصول الجارية:** من الجدول نلاحظ ان كل دينار مستثمر من هذه الاصول قد اسهم في تحقيق رقم اعمال قدره 0,315 دج ، 0,302 دج ، 0,426 دج على التوالي سنوات 2017 ، 2018 و 2019 .

الفرع الرابع: نسب الربحية:

اولا: حساب نسب الربحية

الجدول رقم(02-16): حساب نسب ربحية المؤسسة لسنوات 2017-2018-2019

البيان / السنوات	2017	2018	2019
معدل المردودية التجارية = النتيجة الصافية ÷ رقم الاعمال			
الارباح الصافية	37 105 130,34	108 100 442,09	108 733 056,27
المبيعات (رقم الاعمال)	1 057 567 971,21	1 074 521 479,93	1 702 969 921,44
معدل المردودية التجارية	0,035	0,100	0,063
معدل المردودية المالية = النتيجة الصافية ÷ الاموال الخاصة			
الارباح الصافية	37 105 130,34	108 100 442,09	108 733 056,27
الاموال الخاصة	5 862 162 272,49	5 970 262 714,59	6 078 995 770,86
معدل المردودية المالية	0,006	0,018	0,017
المردودية الاقتصادية = نتيجة الاستغلال قبل الضريبة ÷ اجمالي الاصول			
الارباح الصافية	37 105 130,34	108 100 442,09	108 733 056,27
مجموع الاصول	10 631 212 494,05	10 757 862 017,10	11 125 726 367,12
معدل المردودية الاقتصادية	0,003	0,010	0,009

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ثانيا: التعليق على النسب

✓ **المردودية التجارية:** نلاحظ ان كل دينار من المبيعات يولد على التوالي 0,035 دج ، 0,1 دج و 0,063 دج بالنسبة للسنوات الثلاثة الاخيرة 2017 و 2018 و 2019 ، وهي نسب ضعيفة .

✓ **المردودية المالية:** تعبر هذه النسبة على معدل العائد الذي يحققه الملاك وراء استثمارهم اموالهم الخاصة وبلغت 0,6 % سنة 2017 و 1,8 % سنة 2018 و 1,7 % سنة 2019 ، فكل دينار مستثمر من الاموال الخاصة يحقق في السنوات الثلاثة الاخيرة على التوالي 0,006 ، 0,018 دج و 0,017 دج بالرغم من تحقيق المؤسسة لنتيجة ايجابية الا ان هذه النسب ضعيفة (مردودية مالية ضعيفة) مقارنة بحجم الاموال الخاصة، مما يعني بان هناك تدهور في الاداء وعدم نجاح سياسات و قرارات الاستغلال.

✓ **المردودية الاقتصادية:** بالرغم من تحقيق المؤسسة لنتيجة ايجابية وعائد الا اننا لاحظنا ان نسب المردودية الاقتصادية كانت منخفضة و ضعيفة، حيث كانت اعلى قيمة لها سنة 2018 بمعدل 0,01 مما يفسر ان المردودية الاقتصادية ضعيفة في المؤسسة وهذا راجع للارتفاع الكبير في الاصول مقارنة بنتيجة الاستغلال التي تحققتها المؤسسة، مما يعني بان هناك تدهور في الاداء وعدم نجاح سياسات و قرارات الاستغلال.

المطلب الثالث: التشخيص المالي بواسطة مؤشرات حسابات النتائج و التدفقات النقدية

الفرع الاول: التشخيص المالي بواسطة مؤشرات حسابات النتائج

اولا : عرض جدول حسابات النتائج لمؤسسة باتيميتال هياكل غرب وحدة عين الدفلى

الجدول رقم(02-17): جدول حسابات النتائج لسنوات 2017، 2018 و 2019.

		2019	2018	2017
70	Chiffre d'affaires (المبيعات) رقم الاعمال	664 885 272,11	422 906 125,15	458 202 055,78
	Chiffre d'affaires Inter-unités رقم الاعمال الناتج عن النشاط بين الوحدات	1 038 084 649,33	651 615 354,78	599 365 915,43
72	Variation stocks produits finis et en cours تغير مخزون المنتجات التامة و الجارية	53 719 690,74	158 217 575,28	-43 402 087,59
73	Production immobilisée الانتاج المثبت	0,00	0,00	0,00
74	Subventions d'exploitation اعانات الاستغلال	0,00	0,00	0,00
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE انتاج السنة المالية		1 756 689 612,18	1 232 739 055,21	1 014 165 883,62
60	Achats consommés المشتريات المستهلكة	1 025 739 607,79	626 758 625,24	467 330 422,75
	Achats consommés Inter-Unités المشتريات المستهلكة الناتجة عن النشاط بين الوحدات	65 655 525,08	93 920 592,87	68 072 612,35
62/61	Services extérieurs et autres consommations الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الاخرى	60 837 995,66	53 695 160,36	37 410 430,18
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE استهلاك السنة المالية		1 152 233 128,53	774 374 378,47	572 813 465,28
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II) القيمة المضافة للاستغلال		604 456 483,65	458 364 676,74	441 352 418,34
63	Charges de personnel اعباء المستخدمين	284 892 975,75	220 122 029,42	265 119 978,15
64	Impôts, taxes et versements assimilés الضرائب و الرسوم المدفوعة المشابهة	11 401 100,00	10 451 943,96	6 569 475,68
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION الفائض الاجمالي عن الاستغلال		308 162 407,90	227 790 703,36	169 662 964,51
75	Autres produits opérationnels الايرادات العملياتية الاخرى	1 973 254,04	88 075 551,84	2 054 017,88
65	Autres charges opérationnelles الاعباء العملياتية الاخرى	2 389 304,22	10 033 165,97	34 660 305,52
68	Dotations aux amortissements et provisions مخصصات الاهتلاكات و المؤونات	88 073 814,49	111 084 232,18	89 475 900,79
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions الاسترجاع من خسائر القيمة و المؤونات	0,00	0,00	161 431,72
V. RESULTAT OPERATIONNEL النتيجة العملياتية		219 672 543,22	194 748 857,04	47 742 207,80
76	Produits financiers الايرادات المالية	951 388,88	378 754,64	18 558 714,20
66	Charges financières الاعباء المالية	110 647 112,45	89 968 173,76	26 659 500,79
VI. RESULTAT FINANCIER النتيجة المالية		-109 695 723,57	-89 589 419,12	-8 100 786,59
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI) النتيجة العادية قبل الضرائب		109 976 819,65	105 159 437,92	39 641 421,21
695	Impôts exigibles sur résultats ordinaires الضرائب المستحقة على النتيجة العادية	0,00	0,00	0,00
698	Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires الضرائب المؤجلة على النتيجة العادية	1 243 763,38	-2 941 004,17	2 536 290,87
Total Des Produits Des Activités Ordinaires مجموع إيرادات الأنشطة العادية		1 759 614 255,10	1 321 193 361,69	1 034 940 047,42
Total Des Charges Des Activités Ordinaires مجموع اعباء الأنشطة العادية		1 650 881 198,83	1 213 092 919,60	997 834 917,08
VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		108 733 056,27	108 100 442,09	37 105 130,34

النتيجة الصافية للأنشطة العادية				
77	Eléments extraordinaires (produits) العناصر غير العادية (الإيرادات)	0,00	0,00	0,00
67	Eléments extraordinaires (charges) العناصر غير العادية (الاعباء)	0,00	0,00	0,00
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE النتيجة غير العادية		0,00	0,00	0,00
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE النتيجة الصافية للسنة المالية		108 733 056,27	108 100 442,09	37 105 130,34

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

ثانيا: بيان تغيرات و اتجاهات جدول حسابات النتائج:

1- التحليل الأفقي: اعتمدنا حسابات النتائج لسنة 2018 كسنة اساس، وهو ما يمكننا من رصد التغيرات التي حصلت على مختلف بنود حسابات النتائج للسنة الموالية 2019 ، ويتم حسب التغير النسبي بالعلاقة التالية:
التغير النسبي = (التغير المطلق ÷ رصيد السنة N) * 100

أ- عرض الجدول الخاص بالتحليل الأفقي لحسابات النتائج لسنتي 2018 و 2019

الجدول رقم(02-18): التحليل الأفقي لجدول حسابات النتائج لسنتي 2018 و 2019

التغير النسبي	التغير المطلق	2019	2018	البيان
57,22	241 979 146,96	664 885 272,11	422 906 125,15	رقم الاعمال خارج الوحدات
59,31	386 469 294,55	1 038 084 649,33	651 615 354,78	رقم الاعمال بين الوحدات
58,48	628448 441,51	1 702 969 921,44	1 074 521 479,93	رقم الاعمال الاجمالي
42,50	523 950 556,97	1 756 689 612,18	1 232 739 055,21	انتاج السنة المالية
51,43	370 715 914,76	1 091 395 132,87	720 679 218,11	اجمالي المشتريات المستهلكة خارج الوحدات+بين الوحدات
13,30	7 142 835,30	60 837 995,66	53 695 160,36	الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الاخرى
48,80	377 858 750,06	1 152 233 128,53	774 374 378,47	استهلاك السنة المالية
31,87	146 091 806,91	604 456 483,65	458 364 676,74	القيمة المضافة للاستغلال
29,43	64 770 946,33	284 892 975,75	220 122 029,42	اعباء العاملين
9,08	949 156,04	11 401 100,00	10 451 943,96	الضرائب و الرسوم المدفوعة المماثلة
35,28	80 371 704,54	308 162 407,90	227 790 703,36	الفائض الخام للاستغلال
-97,76	-86 102 297,80	1 973 254,04	88 075 551,84	المنتجات العملياتية الاخرى
-76,19	-7 643 861,75	2 389 304,22	10 033 165,97	الاعباء العملياتية الاخرى
-20,71	-23 010 417,69	88 073 814,49	111 084 232,18	مخصصات الاهتلاكات والمؤونات و خسائر القيمة
12,80	24 923 686,18	219 672 543,22	194 748 857,04	النتيجة العملياتية

151,19	572 634,24	951 388,88	378 754,64	المنتجات المالية
22,98	20 678 938,69	110 647 112,45	89 968 173,76	الاعباء المالية
22,44	-20 106 304,45	-109 695 723,57	-89 589 419,12	النتيجة المالية
4,58	4 817 381,73	109 976 819,65	105 159 437,92	النتيجة الجارية قبل الضرائب
0,59	632 614,18	108 733 056,27	108 100 442,09	صافي نتيجة السنة المالية

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

ب- التعليق:

✓ **استهلاك السنة المالية:** عرف استهلاك السنة المالية 2019 ارتفاعا قدر بـ 377 858 750,06 مقارنة بالسنة السابقة أي بنسبة 48,80 %، وهذا بسبب ارتفاع نسبة المشتريات المستهلكة بـ 51,43 % والخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى 13,30 % وهو ما يفسر وجود زيادة في النشاط الاستغلالي مقارنة بالسنة السابقة.

✓ **القيمة المضافة للاستغلال:** عرفت هذه القيمة زيادة بقيمة 146 091 806,91 أي بمعدل مقدر بـ 31,87%. حيث كانت القيمة موجبة في السنتين 2018 و 2019، كون أن إنتاج السنتين الماليتين كان أكبر من استهلاكهما علما انه كلما زاد الاستهلاك زاد الإنتاج أكثر، وبالتالي فهذه القيمة المضافة للاستغلال تعكس مدى الفعالية التي تم بها دمج عناصر الإنتاج من رأس المال ويد عاملة وغيرها.

✓ **إجمالي الفائض الخام للاستغلال:** بلغ الفائض الخام الاستغلال زيادة في سنة 2019 بقيمة 80 371 704,54 أي ما يقارب نسبة 35,28 %، ويعود السبب في هذا أن القيمة المضافة للاستغلال التي حققتها المؤسسة سنة 2019، كانت أكبر من المصاريف التي قامت بتسديدها للعمال ومصحة الضرائب، غير أننا نلاحظ أن أعباء العاملين و الضرائب لسنة 2019 أكبر مقارنة مع سنة 2018، ويعود هذا السبب إلى ارتفاع إنتاج السنة المالية خلال 2019.

✓ **النتيجة العمليانية:** عرفت المنتجات العمليانية الأخرى انخفاض بـ 86 102 297,80 أي نسبة 97,76 % غير ان الاعباء العمليانية انخفضت بدورها مقارنة بالسنة السابقة بقيمة 7 643 861,75 بنسبة 76,19 % ومخصصات الاهتلاك و المؤونات و خسائر القيمة انخفضت بمعدل 20,71 %، وعليه كانت النتيجة العمليانية لسنة 2019 موجبة و مرتفعة مقارنة بالسنة السابقة بمعدل 12,80 % حيث قدر التغير المطلق لها بـ 24 923 686,18

✓ **النتيجة المالية:** سجلنا انخفاض في النتيجة المالية التي كانت سالبة بـ 20 106 304,45 أي بمعدل 22,44 % ويعود السبب في ذلك إلى انخفاض المنتجات المالية مقارنة بالأعباء المالية وذلك في السنتين الماليتين 2018 و 2019.

✓ **صافي النتيجة المالية:** عرفت النتيجة الصافية لسنة 2019 ارتفاعا طفيفا مقارنة بالسنة السابقة بمعدل 0,59 % بتغير مطلق قدر بـ 632 614,18 ويعود سبب الزيادة الى الارتفاع المسجل في النتيجة التشغيلية.

2- **التحليل العمودي:** يتم نسب مختلف بنود حسابات النتائج إلى البند الاساس وهو رقم الأعمال الذي يعبر عنه بنسبة 100 % .

أ- عرض الجدول الخاص بالتحليل العمودي لحسابات النتائج لسنة 2019
الجدول رقم(02-19): التحليل العمودي لجدول حسابات النتائج.

التغير النسبي	2019	البيان
39,04	664 885 272,11	رقم الاعمال خارج الوحدات
60,96	1 038 084 649,33	رقم الاعمال بين الوحدات
100 %	1 702 969 921,44	رقم الاعمال الاجمالي
103,15	1 756 689 612,18	انتاج السنة المالية
64,08	1 091 395 132,87	المشتريات المستهلكة
3,86	60 837 995,66	الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الاخرى
67,66	1 152 233 128,53	استهلاك السنة المالية
35,49	604 456 483,65	القيمة المضافة للاستغلال
16,73	284 892 975,75	اعباء العاملين
0,67	11 401 100,00	الضرائب و الرسوم المدفوعة المماثلة
18,10	308 162 407,90	الفائض الخام للاستغلال
0,12	1 973 254,04	المنتجات التشغيلية الاخرى
0,14	2 389 304,22	الاعباء التشغيلية الاخرى
5,17	88 073 814,49	مخصصات الاهتلاكات و المؤونات و خسائر القيمة
12,90	219 672 543,22	النتيجة التشغيلية
0,06	951 388,88	المنتجات المالية
6,50	110 647 112,45	الاعباء المالية
-6,44	-109 695 723,57	النتيجة المالية
6,46	109 976 819,65	النتيجة الجارية قبل الضرائب
6,38	108 733 056,27	صافي نتيجة السنة المالية

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ب- **التعليق:** يتبين من خلال الجدول أن المؤسسة حققت نتيجة صافية تقدر بـ 108 733 056,27 تمثل 6,38 % من رقم الأعمال، وذلك كون النتيجة التشغيلية كانت موجبة، حيث بلغت 219 672 543,22 أي بنسبة

12,90 % من رقم الأعمال، اما بخصوص النتيجة المالية فقد كانت سالبة، وبالتالي يمكن أن نستنتج أن النتيجة المحققة ترجع أساسا إلى النشاط الاستغلالي وليس إلى النشاط المالي.

ثالثا: نسب الربحية المستخلصة من حسابات النتائج:

1- حساب نسب الربحية المستخلصة من حسابات النتائج

الجدول رقم(02-20): حساب نسب الربحية المستخلصة من حسابات النتائج

النسب	العلاقة	2017	2018	2019
نسبة هامش القيمة المضافة	القيمة المضافة ÷ رقم الاعمال	0,417	0,426	0,354
نسبة هامش الفائض الاجمالي للاستغلال	الفائض الاجمالي للاستغلال ÷ رقم الاعمال	0,160	0,211	0,180
نسبة هامش نتيجة الاستغلال	نتيجة الاستغلال ÷ رقم الاعمال	0,045	0,181	0,128
نسبة هامش النتيجة العادية قبل الضريبة	النتيجة العادية ق ÷ رقم الاعمال	0,037	0,097	0,064

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

2- التعليق على النسب:

- ✓ **نسبة هامش القيمة المضافة:** تبين هذه النسبة مقدار الدينار الواحد من رقم الاعمال على توليد هامش من القيمة المضافة، حيث كانت منخفضة سنة 2019 مقارنة بالسنتين السابقتين.
- ✓ **نسبة الفائض الاجمالي للاستغلال:** تبين هذه النسبة مقدار الدينار الواحد من رقم الاعمال على توليد هامش من الفائض الاجمالي للاستغلال، وكانت خلال السنوات الثلاثة محل الدراسة موجبة، حيث عرفت ارتفاع في سنة 2018 ثم عاودت الانخفاض في السنة الموالية.
- ✓ **نسبة هامش نتيجة الاستغلال:** تبين هذه النسبة مقدار الدينار الواحد من رقم الاعمال على توليد هامش من نتيجة الاستغلال، حيث عرفت ارتفاعا في سنة 2018 وعاودت الانخفاض في السنة الموالية
- نسبة هامش النتيجة العادية قبل الضرائب: تبين هذه النسبة مقدار الدينار الواحد من رقم الاعمال على توليد هامش من النتيجة العادية قبل الضرائب، حيث ارتفعت في سنة 2018 ثم انخفضت في السنة الموالية.

الفرع الثاني : التشخيص المالي بواسطة مؤشرات التدفقات النقدية

اولا : عرض و تحليل جدول التدفقات النقدية

1- عرض جدول التدفقات النقدية (الطريقة المباشرة)

الجدول رقم(02-21): جدول تدفقات اموال الخزينة (الطريقة المباشرة) لسنوات 2017، 2018 و 2019

2019	2018	2017	
-	-	-	Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles تدفقات اموال الخزينة المتأتية من الانشطة العملية
1 519 552 110,43	924 287 183,86	861 582 301,41	Encaissement reçus des clients التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن
-1 460 886 819,67	-1 080 281 607,22	-586 127 322,58	Sommes versées aux fournisseurs et au personnel النفقات المدفوعة للموردين و المستخدمين
-56 397 359,09	-43 679 796,07	-32 718 225,09	Intérêts et autres frais financiers payés الفوائد و المصاريف المالية الاخرى المدفوعة
-	-	-	Impôts sur les résultats payés الضرائب على النتائج المدفوعة
-	-	-	Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires تدفقات اموال الخزينة قبل بالعناصر غير العادية
-	-	-	Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser) تدفقات اموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية
2 267 931,67	-199 674 219,43	242 736 753,74	Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A) تدفقات الخزينة الناتجة/المتأتية من عمليات الاستغلال (أ)
-	-	-	Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement تدفقات اموال الخزينة المتأتية من الانشطة الاستثمارية
-5 629 311,61	-811 429,99	-	Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles المسحوبات عن اقتناء تشبيلات عينية او معنوية
-	-	-	Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles تحصيلات التنازل عن التشبيلات العينية او المعنوية
-	-	-	Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières المسحوبات عن اقتناء تشبيلات مالية
-	-	-	Encaissements sur cessions d'immobilisations financières التحصيلات عن عمليات التنازل للتشبيلات المالية
-	-	-	Intérêts encaissés sur placements financiers الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية
-	-	-	Dividendes et quote-part de résultats reçus الحصص و الاقساط المقبوضة عن النتائج المستلمة
-5 629 311,61	-811 429,99	-	Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B) تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)
-	-	-	Flux de trésorerie provenant des activités

de financement		
		تدفقات اموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل
-	-	Encaissements suite à l'émission d'actions التحصيلات في اعقاب اصدار الاسهم
-	-	Dividendes et autres distributions effectués الحصص و غيرها من التوزيعات التي تم القيام بها
		Encaissements provenant d'emprunts التحصيلات المتأتية من القروض
-59 573 133,72	-	-102 817 406,60 Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés تسديدات القروض او الديون الاخرى المماثلة
-59 573 133,72	-	-102 817 406,60 Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C) صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل
-	-	- Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولة (الخزينة)
-62 934 513,66	-200 485 649,42	139 919 347,14 Variation de trésorerie de la période (A+B+C) التغير في الخزينة للفترة (أ+ب+ج)
231 763 146,76	432 248 796,18	292 329 449,04 Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice تدفقات الخزينة و معادلتها عند افتتاح السنة المالية
168 828 633,10	231 763 146,76	432 248 796,18 Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice تدفقات الخزينة ومعادلتها عند اقفال السنة المالية
-62 934 513,66	-200 485 649,42	139 919 347,14 Variation de trésorerie de la période التغير في تدفقات الخزينة خلال الفترة
108 733 056,27	108 100 442,09	37 105 130,34 Rapprochement avec le résultat comptable المقاربة مع النتيجة المحاسبية

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

2- جدول التدفقات النقدية المختصر: يبين العناصر الاساسية لجدول تدفقات الخزينة والمتمثلة في صافي

سيولة الخزينة لكل من الانشطة التشغيلية، الاستثمارية و التمويلية مع حساب تغير الخزينة خلال الفترة.

أ- عرض جدول التدفقات النقدية المختصر:

الجدول رقم(02-22): جدول التدفقات النقدية المختصر

البيان	2017	2018	2019
صافي سيولة الخزينة من الانشطة التشغيلية	242 736 753,74	-199 674 219,43	2 267 931,67
صافي سيولة الخزينة من أنشطة الاستثمار	-	-811 429,99	-5 629 311,61
صافي سيولة الخزينة من الأنشطة التمويلية	-102 817 406,60	-	-59 573 133,72
تغيرات الخزينة خلال الفترة	139 919 347,14	-200 485 649,42	-62 934 513,66

231 763 146,76	432 248 796,18	292 329 449,04	سيولة الخزينة عند افتتاح السنة المالية
168 828 633,10	231 763 146,76	432 248 796,18	سيولة الخزينة عند اقفال السنة المالية
-62 934 513,66	-200 485 649,42	139 919 347,14	الغير في الخزينة خلال الفترة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ب-التعليق: من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ما يلي:

صافي سيولة الخزينة التشغيلية في تدهور خلال السنتين الاخيرتين 2018 و 2019، حيث سجلنا ان سيولة الخزينة كانت سالبة عكس ما كانت عليه في سنة 2017 ، وذلك راجع الى الزيادة في المسحوبات عن اقتناء تثبيطات عينية او معنوية من جهة وعدم وجود سيولة متأتية من أنشطة التمويل، هذا ما يدل على ان المؤسسة بحاجة الى قرارات و اجراءات و سياسات جديدة تعتمد مبدا التخصيص الامثل لمواردها المالية، وبالتالي فان المؤسسة في وضعية مالية سيئة من جانب السيولة بالرغم من تحقيق نتيجة ايجابية.

ثانيا: بيان تغيرات و اتجاهات جدول تدفقات الخزينة

1- التحليل الافقي لجدول التدفقات النقدية (2018/2019): باعتبار 2018 هي سنة الاساس ، نحسب

التغير النسبي بالعلاقة التالية: التغير النسبي = (التغير المطلق ÷ رصيد السنة N) * 100

أ- عرض الجدول الخاص بالتحليل الافقي لجدول تدفقات الخزينة لسنتي 2018 و 2019

الجدول رقم(02-23): التحليل الافقي لجدول التدفقات النقدية لسنتي 2018 و 2019

البيان	2018	2019	التغير المطلق	التغير النسبي %
التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن	924 287 183,86	1 519 552 110,43	595 264 926,57	64,40
مجموع التدفقات النقدية الداخلة	924 287 183,86	1 519 552 110,43	595 264 926,57	64,40
المبالغ المدفوعة للموردين و العاملين	(1 080 281 607,22)	(1 460 886 819,67)	380 605 212,45	35,23
الفوائد و المصاريف المالية	(43 679 796,07)	(56 397 359,09)	12717563,02	29,11
المسحوبات عن اقتناء تثبيطات مادية او غير مادية	(811 429,99)	(5 629 311,61)	4817881,62	593,75
تسديدات القروض او الديون الاخرى المماثلة	/	(59 573 133,72)	-59 573 133,72	/
مجموع التدفقات النقدية الخارجة	1 124 772 833,28	1 582 486 624,09	457 713 791,62	40,69
تغيرات اموال الخزينة للفترة	-200 485 649,42	-62 934 513,66	137 551 135,76	68,60

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

ب-التعليق: من خلال الجدول سجلنا ما يلي:

تغيرات اموال الخزينة سالبة في سنتي المقارنة (2018 و 2019)، حيث يوجد زيادة في تغيرات اموال الخزينة بمعدل 68,60 % في سنة 2019، ويعود ذلك الى الارتفاع الكبير الذي عرفته التدفقات النقدية الداخلة حيث سجلت زيادة بمعدل 64,40 % مقارنة بالزيادة التي عرفتها التدفقات النقدية الخارجة بمعدل 40,69 %.

✓ **التدفقات النقدية الداخلة:** سجلت ارتفاع في سنة 2019 بمعدل 64,40 % ، ويرجع ذلك اساسا الى الارتفاع في التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن.

✓ **التدفقات النقدية الخارجة:** سجلت ارتفاع في سنة 2019 بمعدل 40,69 %، ولقد تركزت هذه الزيادة اساسا في المسحوبات عن اقتناء تثبيات مادية او غير مادية (شراء استثمارات) بفارق كبير بين السنتين حيث بلغ معدل الزيادة بـ 593,75 % ، والمبالغ المدفوعة للموردين و المستخدمين بمعدل 35,23 % والفوائد و المصاريف المالية بمعدل 29,11 % .

2- التحليل العمودي لجدول التدفقات النقدية (سنة 2019)

أ- عرض الجدول الخاص بالتحليل العمودي لجدول التدفقات النقدية لسنة 2019 :

الجدول رقم(02-24): التحليل العمودي لجدول التدفقات النقدية لسنة 2019

النسبة %	المبالغ	التدفقات النقدية الداخلة
100%	1 519 552 110,43	التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن
/	/	تدفقات اموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية
/	/	الحصص و الاقساط المقبوضة من النتائج
/	/	تأثير تغيرات سعر الصرف على السيولة (الخزينة)
100%	1 519 552 110,43	المجموع
النسبة %	المبالغ	التدفقات النقدية الخارجة
92,31	(1 460 886 819,67)	المبالغ المدفوعة للموردين والعاملين
3,56	(56 397 359,09)	الفوائد و المصاريف المالية الاخرى
/	/	الضرائب على النتائج المدفوعة
0,35	(5 629 311,61)	المسحوبات عن اقتناء تثبيات مادية او غير مادية
/	/	الحصص و غيرها من التوزيعات التي تم القيام بها
3,76	(59 573 133,72)	تسديدات القروض و الديون الاخرى المماثلة
100%	(1 582 486 624,09)	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ب- **التعليق:** من خلال الجدول نلاحظ ان مجموع التدفقات النقدية الداخلة للخزينة تتركز اساسا في التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن التي قدرت خلال سنة 2019 بـ 1519552110,43، اما بالنسبة للتدفقات النقدية الخارجة من الخزينة فقد كانت الحصة الاكبر للمبالغ المدفوعة للموردين و المستخدمين بمعدل 92,31 من المبلغ الاجمالي للتدفقات الخارجة من الخزينة، وكانت التدفقات النقدية للخزينة سالبة كون السيولة الخارجة (المسحوبات) كانت اكبر من السيولة الداخلة (التحصيلات).

ثالثا: مقاييس جدول التدفقات النقدية لمؤسسة باتيميتال هياكل غرب وحدة عين الدفلى

يمكن استخراج من قائمة تدفقات الخزينة بعض المؤشرات والنسب المالية توفر معلومات لا تظهر في الميزانية وجدول حسابات المنتجات، تستعمل في تقييم السياسة المالية للمؤسسة ،بالاضافة الى تقييم جودة سيولتها و ربحيتها، وتتمثل هذه المقاييس في:

1- مقاييس تقييم السيولة:

أ- حساب مقاييس تقييم السيولة:

الجدول رقم(02-25): حساب مقاييس تقييم السيولة لثلاثة سنوات 2017-2018-2019

البيان	2017	2018	2019
مؤشر تغطية النقدية= صافي التدفقات النقدية من الانشطة التشغيلية ÷ التدفقات النقدية الخارجة للانشطة الاستثمارية والتمويلية			
ص ت النقدية من الانشطة التشغيلية	242 736 753,74	-199 674 219,43	2 267 931,67
ص ت النقدية الخارجة الاستثمارية والتمويلية	(102 817 406,60)	(811 429,99)	(65202445,33)
مؤشر التغطية النقدية	2,360	سالبة	0,034

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ب- التعليق:

مؤشر تغطية النقدية: تشير هذه النسبة الى قدرة الشركة على توليد تدفقات نقدية من الانشطة التشغيلية لمواجهة التزاماتها الاستثمارية والتمويلية ، حيث لاحظنا خلال سنة 2017 كان للمؤسسة القدرة على توليد تدفقات نقدية داخلة من أنشطة استغلالية لمواجهة التزاماتها الاستثمارية و المالية حيث كان المعدل اكبر من الواحد، وفي سنة 2018 حققت تدفق نقدي تشغيلي سالبة لم يساهم في تغطية الالتزامات الاستثمارية والتمويلية بل لم يكفي حتى لتغطية الالتزامات التشغيلية، اما في سنة 2019 كانت المؤشر اقل من الواحد وهو ما يدل على ان المؤسسة لم يكن لديها القدرة على توليد تدفقات نقدية كافية من نشاطها الاستغلالي لكي تغطي كامل التزاماتها الاستثمارية و المالية (صافي التدفقات النقدية التشغيلية اقل من صافي التدفقات النقدية الخارجة الاستثمارية والتمويلية)

2- مقاييس تقييم جودة ربحية المؤسسة:

قائمة التدفقات النقدية تقدم معلومات يمكن بواسطتها التمييز بين صافي الدخل (النتيجة الصافية) و صافي التدفق النقدي، على اساس ان صافي الدخل يتحدد بموجب اساس الاستحقاق، في حين صافي التدفق النقدي يتحدد بموجب اساس النقدي، حيث كلما ارتفع صافي التدفق النقدي التشغيلي ارتفعت جودة الارباح.

أ- حساب مقاييس تقييم ربحية المؤسسة:

الجدول رقم(02-26): حساب مقاييس تقييم ربحية المؤسسة لثلاثة سنوات

البيان	2017	2018	2019
نسبة ص ت ن للانشطة التشغيلية الى المبيعات = صافي ت من الانشطة التشغيلية ÷ المبيعات			
ص ت ن من الانشطة التشغيلية	242 736 753,74	-199 674 219,43	2 267 931,67
رقم الاعمال	1 057 567 971,21	1 074 521 479,93	1 702 969 921,44
نسبة صافي التدفقات النقدية للانشطة التشغيلية الى المبيعات	0,229	-0,185	0,001
نسبة العائد على الاصول من التدفق النقدي = صافي التدفقات النقدية للانشطة التشغيلية ÷ اجمالي الاصول			
ص ت ن من الانشطة التشغيلية	242 736 753,74	-199 674 219,43	2 267 931,67
اجمالي الاصول	10 631 212 494,05	10 757 862 017,10	11 125 726 367,12
نسبة العائد على الاصول من التدفق النقدي	0,0228	-0,018	الصفر تقريبا
مؤشر التدفقات للنقدية التشغيلية = صافي التدفق النقدي التشغيلي ÷ صافي الدخل			
صافي التدفق النقدي التشغيلي	242 736 753,74	-199 674 219,43	2 267 931,67
صافي الدخل	37 105 130,34	108 100 442,09	108 733 056,27
مؤشر التدفقات للنقدية التشغيلية	6,541	-1,847	0,020
نسبة كفاية ت ن التشغيلية = ت ن الداخلة من الانشطة التشغيلية ÷ الاحتياجات النقدية التشغيلية			
ت ن الداخلة من الانشطة التشغيلية = التحصيلات المقبوضة من الزبائن			
الاحتياجات النقدية التشغيلية = الفوائد و المصروفات المالية الاخرى + المبالغ المدفوعة للموردين و المستخدمين + الضرائب على النتائج + تسديدات القروض و المدفوعات الاخرى المماثلة.			
ت ن الداخلة من الانشطة التشغيلية	861 582 301,41	924 287 183,86	1 519 552 110,43
الاحتياجات النقدية التشغيلية	(731 662 954,27)	(1123961 403,29)	(1576857312,48)
نسبة كفاية التدفقات النقدية التشغيلية	1,193	0,822	0,963

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ب-التعليق:

✓ **نسبة صافي التدفقات النقدية التشغيلية الى المبيعات:** تبين هذه النسبة مدى قدرة رقم الاعمال (المبيعات) على توليد تدفق نقدي تشغيلي، حيث اننا نلاحظ من خلال الجدول انه في سنة 2017 كانت النسبة حسنة تقدر ب 22,6 %، تبين ان للمؤسسة امكانية على توليد تدفقات نقدية تشغيلية موجبة ، وهذا عكس السنتين اللاحقتين، حيث سنة 2018 حققت تدفق نقدي تشغيلي سالب ، اما في سنة 2019 لم تكن المؤسسة قادرة على توليد تدفقات نقدية تشغيلية كافية من مبيعات المؤسسة وهذا مؤشر سيء، حيث كانت النسبة تقدر ب 0,001 (0,1%).

✓ **نسبة العائد على الاصول من التدفقات النقدية التشغيلية:** تبين هذه النسبة مدى مقدرة اصول المؤسسة على توليد تدفق نقدي تشغيلي، حيث اننا لاحظنا انه في سنة 2018 ان للمؤسسة مؤشر سالب و هذا يدل على ان اصول المؤسسة غير قادرة على توليد تدفقات نقدية تشغيلية موجبة اما سنة 2017 فكانت النسبة مقبولة تقدر ب 2,2 % (كل دينار من الاصول يحقق 0,022 دينار كعائد من التدفقات النقدية التشغيلية) اما في سنة 2019 فكانت النسبة غير كافية وشبه معدومة تفسر بان العائد من التدفقات النقدية مقارنة بمجموع اصول الشركة ضئيل جدا (كلما ارتفعت هذه النسبة اعطت حافزا لزيادة الاستثمار)

✓ **مؤشر التدفقات النقدية التشغيلية:** تبين هذه النسبة مدى قدرة ارباح الشركة على توليد تدفق نقدي تشغيلي حيث كان المؤشر في سنة 2017 مقبول يقدر ب 6,541 يبين ان للمؤسسة امكانية على توليد تدفقات نقدية تشغيلية موجبة، وهذا عكس السنتين اللاحقتين، حيث سنة 2018 حققت تدفق نقدي تشغيلي سالب ، اما في سنة 2019 لم تكن المؤسسة قادرة على توليد تدفقات نقدية تشغيلية كافية من ارباح المؤسسة وهذا مؤشر سيء، حيث كانت المؤشر يقدر ب 0,02 .

✓ **نسبة كفاية التدفقات النقدية التشغيلية:** تبين هذه النسبة مدى مقدرة انشطة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية لتغطية التدفقات النقدية الخارجة للانشطة التشغيلية، حيث لاحظنا في سنة 2017 ان النسبة كانت اكبر من الواحد ، مما يفسر بان المؤسسة كانت قادرة على توليد تدفقات نقدية داخلية كافية لتغطية الانشطة التشغيلية للمؤسسة، وهو عكس السنتين اللاحقتين حيث المؤسسة كانت قادرة على توليد تدفقات نقدية داخلية كافية لتغطية الاحتياجات التشغيلية للمؤسسة.

المبحث الثالث: دور نتائج التشخيص المالي في تفعيل استراتيجية المؤسسة.

بناء على النتائج المتحصل عليها من عملية التشخيص المالي للمؤسسة، وبالإستعانة بادوات التشخيص الاستراتيجي لمركزها السوقي و التنافسي باستعمال تحليل SWOT يمكننا تحديد التوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة و تفعيل خياراتها الاستراتيجية.

المطلب الاول: تقييم الاداء المالي للمؤسسة بناء على نتائج عملية التشخيص المالي

تم التوصل الى تقييم الاداء المالي للمؤسسة باتيميتال هياكل غرب - وحدة عين الدفلى - من خلال عملية التشخيص المالي لهذه الاخيرة، وتمثلت النتائج فيما يلي:

الفرع الاول: نتائج التشخيص المالي للمؤسسة

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة باتيميتال هياكل غرب وحدة عين الدفلى والتي كانت بهدف تشخيص وضعيتها المالية بالاعتماد على مختلف القوائم المالية (الميزانية المالية - جدول حسابات النتائج - جدول تدفقات الخزينة) خلال السنوات 2017 ، 2018 و 2019 حيث توصلنا الى النتائج التالية:

✓ نجد ان المؤسسة تعتمد على اموالها الخاصة بنسب تتجاوز 50 % خلال فترة الدراسة، مما يدعم قدرتها على اللجوء الى الاستدانة، الا انها ايضا تعاني من سوء و استمرار التدهور في سياسات و استراتيجيات تخصيص الموارد المتاحة في النشاط، ورغم يسرها المالي (فائض في الخزينة الصافية) الا ان مؤشرات التوازن عرفت تذبذبا خصوصا فيما يتعلق باحتياجها للسيولة الجاهزة لمواجهة التزاماتها قصيرة الاجل.

✓ من خلال تشخيص جدول حسابات النتائج لاحظنا ان رقم الاعمال كان يرتفع من سنة الى اخرى خلال فترة الدراسة الا ان حجمه يبقى ضعيفا مقارنة مع امكانيات المؤسسة و اجمالي اصولها ، كما سجلنا الفرق الكبير بين رقم الاعمال المسجل و النتائج المحققة خلال فترة الدراسة مما يدل على الارتفاع الشديد للتكاليف الاجمالية للنشاط، كما ان المؤسسة تعمل بمستوى منخفض من طاقتها الانتاجية بالنظر الى رقم اعمالها.

✓ فيما يخص تقييم المردودية فقد حققت المؤسسة مردودية منخفضة وضعيفة بما فيها التجارية و الاقتصادية و المالية مما يدل على عدم كفاءة المؤسسة في تسيير و استغلال اصولها الاقتصادية.

✓ يلخص جدول تدفقات الخزينة كل النتائج السابقة الذكر، حيث اظهر الضغط المرتفع في سيولة الخزينة خلال فترة الدراسة نتيجة للعجز في سيولة الخزينة التشغيلية لعدم فعالية وضعف السياسات التشغيلية في المؤسسة من حيث تسيير و استغلال مواردها المالية الناتجة عن نشاط المؤسسة مما ينجم عنه ضغوطات في سيولة الاستثمار و التمويل ويؤثر سلبا على مردودية المؤسسة

الفرع الثاني: تحديد عناصر الضعف و القوة للوضعية المالية للمؤسسة

ان تشخيص الاداء المالي للمؤسسة يسمح باستخراج اهم نقاط الضعف و القوة لوضعيها المالية بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم(02-27): تحديد عناصر القوة و الضعف للوضعية المالية للمؤسسة

نقاط القوة	نقاط الضعف
مؤشرات التوازن المالي	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ راس مال عامل موجب ✓ نسبة تغطية جيدة للخصوم الجارية بواسطة الاصول الجارية. ✓ خزينة صافية موجبة 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ السيولة الجاهزة غير كافية ✓ عدم كفاية سياسة تسيير الموارد المتاحة خلال الدورة.
تقييم السيولة	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ اعتماد المؤسسة على اموالها الخاصة اكبر من الديون طويلة الاجل ✓ المؤسسة لديها القدرة على تسديد ديونها بالرجوع الى موجوداتها في حالة الافلاس ✓ فرص الاستدانة متوفرة 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ المؤسسة تحتاج الى سيولة جاهزة لمواجهة التزاماتها قصيرة الاجل
تقييم النشاط و النتائج	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ نتيجة صافية موجبة 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ النتيجة الصافية للدورة ضعيفة و متواضعة مقارنة مع اجمالي الموجودات. ✓ المؤسسة تعمل بمستوى منخفض من طاقتها الانتاجية بالنظر الى رقم اعمالها مقارنة بحجم اصولها (طاقة تشغيلية منخفضة) ✓ مردودية ضعيفة (شبه منعدمة) ✓ ضعف في سياسات الانتاج بما فيها سياسة التكاليف. ✓ تدهور في الاداء و سياسات التسيير و الاستغلال.
تشخيص التدفقات النقدية (سيولة تدفقات الخزينة)	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ سيولة الخزينة التشغيلية غير قادرة تماما على تلبية احتياجاتها بسبب انخفاض التدفقات الداخلة من الانشطة التشغيلية ✓ عدم كفاءة المؤسسة في توليد سيولة الخزينة التشغيلية ✓ عدم كفاءة سياسة الائتمان في تحصيل نقدية المتعاملين ✓ سيولة سالبة متأنية من أنشطة الاستثمار وانعدام السيولة المتأنية من الأنشطة التمويلية. 	

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على نتائج التشخيص المالي للمؤسسة

المطلب الثاني: تحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة وفق نتائج التشخيص المالي و تحليل SWOT

ان تحديد الموقف الاستراتيجي العام لمؤسسة باتيميتال هياكل غرب وحدة عين الدفلى، يتم عن طريق التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة باستعمال تحليل SWOT بالتركيز على نتائج ادائها المالي.

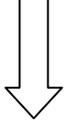
الفرع الاول: التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة باستعمال تحليل SWOT

من خلال عملية التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة وتحليل بيئتها الداخلية بالتركيز على وظيفتها المالية وكذا بيئتها الخارجية خاصة فيما تعلق ببيئتها الخاصة (الصناعية)، فقد تمكنا باستعمال احدى اهم ادوات

التحليل الاستراتيجي " تحليل SWOT " في الحصول على المعلومات المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(02-28): تحليل SWOT لمؤسسة باتيميتال هياكل غرب - وحدة عين الدفلى -

التحديات " T "	الفرص " O "	العوامل الخارجية
<p>البيئة العامة:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ استرداد المواد الاولية (الحديد) يكون بموجب ترخيص من طرف الوزارة الوصية ✓ التقيد بمصادر توريد المواد الاولية (اجراءات الاستيراد تتم من طرف وحدة cotrans التابعة لشركة باتيميتال) ✓ تغير طابعها من مؤسسة ذات اسهم (SPA) ورأس مال مستقل الى وحدة تابعة للشركة الام، بعد اعادة الهيكلة وجمع المؤسسات في شكل مجموعات حسب طبيعة النشاط (مجمع الصناعات الحديدية imetal). ✓ القرار السياسي و الاقتصادي الخاص باعادة الهيكلة خلق عدة مشاكل تتعلق بفك الارتباط بين الوحدات المدمجة سابقا (رأس المال - تسديد او تحصيل المستحقات و الفواتير.....الخ) بالاضافة الى وجود ديون قديمة ورثتها الوحدة عن المؤسسة الام. ✓ قدم وسائل الانتاج (الالات و المعدات) مقارنة بالمنافسين الرواد في السوق 	<p>البيئة العامة:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ تخفيضات في الرسوم الجمركية على استرداد المواد الاولية (الحديد) في اطار دعم الدولة للمؤسسات الصناعية. (وجوب ترخيص) <p>البيئة الخاصة:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ مساهمة الشركة الام (المديرية العامة) في ايجاد الصفقات للوحدات التابعة لها. ✓ النشاط المتزايد بين وحدات باتيميتال يعزز من زيادة النشاط للوحدة. ✓ استقلالية في قرار الشراء للمواد الاولية (حسب الطلب / متطلبات المشروع) من طرف لجنة الشراء التابعة للوحدة اما اجراءات الاسترداد تتم من طرف وحدة اخرى. ✓ يوجد استقلالية تامة في اقتناء التثبيات (الاستثمارات) سواء في قرار الشراء او اجراءات ابرام الصفقات. ✓ الاعتماد على مورد محلي في مجال البراغي و الخردوات 	<p>←</p>

<p>(العامل التكنولوجي) البيئة الخاصة:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ فتح السوق امام الخواص و الاجانب. ✓ الحالة التنافسية الشديدة في مجال الصناعة الحديدية سواء بين الوحدات التابعة لنفس الشركة باتيميتال او المؤسسات الاقتصادية العمومية الاخرى او من طرف الخواص. 	<p>(boulonnerie) وهو الرائد في هذا المجال (مؤسسة ORCIM بواد رهيو) دون اللجوء الى الاستراد من الخارج.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ محفزات غير مرضية لجلب المزيد من المستثمرين (سوق الصناعات الحديدية يتطلب اموال كبيرة و خبرة في المجال) 	<p>العوامل الداخلية</p> 
<p>استراتيجية دفاعية</p> <p>تعتبر عن تجاوز نقاط الضعف بالاستفادة من الفرص.</p> <p>من خلال هذه الاستراتيجية تحاول المؤسسة قدر المستطاع التكيف مع الظروف البيئية و مواجهة ما يمكنها من تهديدات لا تستطيع السيطرة عليها من خلال تعزيز مواطن قوتها.</p> <p>وبالتالي على المؤسسة كونها عمومية محاولة الاستفادة قدر الامكان من هذه الميزة لرفع قدرتها و طاقتها الانتاجية ، والعمل على جعل منتجاتها الحديدية اكثر جودة و استغلال سياسة التسعير في المنافسة و التقليل من تكاليف الاستغلال.</p>	<p>استراتيجية هجومية</p> <p>تعتبر عن استغلال نقاط القوة في البيئة الداخلية للاستفادة من الفرص الخارجية.</p> <p>وبالتالي على المؤسسة استغلال صمعة الشركة الام في مجال الصناعات الحديدية من اجل فتح اسواق جديدة في اطار المنافسة و الحفاظ على حصتها السوقية مقارنة مع المنافسين المحليين او الاجانب، خاصة وان المؤسسة لديها امكانيات ضخمة من تثبيتات و ورشات واسعة وحظيرة شاحنات لنقل المواد وعمال ذوو خبرة في المجال .</p>	<p>نقاط القوة " S "</p> <p>الوظيفة المالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ كفاءة المؤسسة في تغطية اصولها غير الجارية باكثر من 80 % من اموالها الخاصة . ✓ خزينة صافية موجبة ✓ الاعتماد على مصادر التمويل الذاتي بنسبة تفوق 55 % ✓ ضمان حقوق الغير في حالة الافلاس، هذا ما يشجع المتعاملين على التعامل مع المؤسسة بثقة. <p>الوظائف الاخرى:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ طاقة بشرية هائلة ✓ ورشات واسعة ✓ خدمة النقل و التوزيع ذاتية (امتلاك حظيرة شاحنات)
<p>استراتيجية الانسحاب</p> <p>تمثل اخطر الحالات التي تكون فيها المؤسسة بسبب توافق بين نقاط ضعفها الداخلية و ما تواجهه من تهديدات خارجية، يرجع ذلك لضعف الكفاءة التشغيلية و الانتاجية في المؤسسة، فضلا عن قيود البيئة الخارجية.</p> <p>تلجأ المؤسسة الى اعتماد استراتيجية الانسحاب او التراجع، من خلال التقليل من</p>	<p>استراتيجية علاجية</p> <p>هذه الاستراتيجية تمثل انعكاس العلاقة ما بين نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة و الفرص المتاحة في السوق.</p> <p>وبالتالي يتوجب على المؤسسة اعادة النظر في طريقة واساليب ادارة و تسيير موجوداتها بما فيها حقوقها و التزاماتها اتجاه الغير، و محاولة التحكم و التخفيف في التكاليف الاجمالية</p>	<p>نقاط الضعف " W "</p> <p>الوظيفة المالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ تذبذب في الاموال الجاهزة ✓ تدهور سياسة الائتمان (بالزبائن). ✓ مردودية ضعيفة وشبه منعدمة ✓ نفقات استثمار عالية ✓ تدهور سيولة الخزينة التشغيلية. ✓ التصرف في نتيجة الدورة من طرف الشركة الام (مجلس

<p>عمليات الانتاج والانتظار حتى تعيد النظر في قدرتها بما يعزز من مكامن قوتها و تعالج نقاط ضعفها لكي تعاود النشاط و العمل دون التصفية او الانسحاب الكلي من السوق.</p>	<p>للانتاج بهدف تعزيز مصادر التمويل وتحقيق مردودية من شأنها تحقيق قدرة اضافية على التمويل الداخلي، او بالشراكة او الاقتراض، كما يمكن للمؤسسة البحث عن أنشطة اخرى تمكنها من استغلال الطاقة الانتاجية المعطلة حتى تشكل نقطة دعم للنشاط الرئيسي.</p>	<p>الادارة الوظائف الاخرى: ✓ ضعف السياسات التسويقية و الترويجية مقارنة بالمنافسين ✓ طاقة انتاجية معطلة. ✓ رقم اعمال منخفض.</p>
--	---	---

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات التحصل عليها في المؤسسة.

الفرع الثاني: تحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة.

قصد ابراز اهمية نتائج عملية التشخيص المالي في تفعيل استراتيجية المؤسسة بالاستعانة باحدى اهم ادوات التحليل الاستراتيجي " تحليل SWOT " فقد تمكنا من تحديد التوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة من خلال ما يلي:

ان المؤسسة لم تكتفي بتحقيق ضعف في سياسات استغلال الموارد المتاحة خاصة منها المالية و الائتمانية في تفعيل نشاطها التشغيلي، الا انها تحقق تدهور بسبب الانخفاض في السيولة الداخلة من الانشطة التشغيلية وزيادة التكاليف الاجمالية لنشاط الدورة كما اظهره تشخيص جدول تدفقات الخزينة ، وبالرغم من ذلك فان طابعها العمومي يساعدها على تبني استراتيجية علاجية تهدف الى الرفع من رقم اعمالها و تعظيم مردوديتها وتدارك التدهور الحاصل، وذلك من خلال:

- تعزيز مصادر تمويل المؤسسة بالشراكة او الاقتراض الذي يعتبر ضرورة في الوقت الراهن.
- اعادة النظر في طريقة واساليب ادارة و تسيير موجوداتها بما فيها حقوقها و التزاماتها اتجاه الغير
- تفعيل و تحسين السياسات و الاستراتيجيات التشغيلية الخاصة بعملية الاستغلال و التكاليف الاجمالية للانتاج، بهدف تحقيق مردودية من شأنها تحقيق قدرة اضافية على التمويل الداخلي
- البحث عن أنشطة اخرى تمكنها من استغلال الطاقة الانتاجية المعطلة حتى تشكل نقطة دعم للنشاط الرئيسي.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال اسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة باتيميتال هياكل غرب - وحدة عين الدفلى - عن طريق تشخيص ووضعيتها المالية وتقييم ادائها المالي للسنوات الثلاثة الاخيرة (2017-2018-2019)، تبين ان المؤسسة ورغم صمعتها الجيدة باعتبارها وحدة تابعة لاحدى الشركات العمومية التي تعتبر من بين اهم اقطاب الصناعات الحديدية في الجزائر، الا ان الوحدة تعاني بعض المشاكل في ادائها المالي اهمها:

- **السيولة:** بالرغم من الفائض في الخزينة الصافية الا ان المؤسسة تعاني من عجز في السيولة الجاهزة لمواجهة التزاماتها قصيرة الاجل.
 - **النشاط و الربحية:** نتائج الدورة متواضعة و المردودية ضعيفة - الارتفاع في التكاليف الاجمالية للنشاط - العمل بطاقة انتاجية منخفضة بالنظر الى رقم الاعمال مقارنة مع حجم موجوداتها مما يدل على وجود تدهور في الاداء وسياسات التسيير و الاستغلال.
 - **التدفقات النقدية:** سيولة الخزينة التشغيلية غير قادرة على تلبية احتياجات الدورة (انخفاض التدفقات الداخلة من الانشطة التشغيلية)، وانعدام سيولة متاتية من الانشطة الاستثمارية و التمويلية. وهو ما يفسر الضعف في السياسات التشغيلية بالمؤسسة.
- وبناء على نتائج التشخيص المالي وباستعمال اداة التحليل الاستراتيجي " تحليل SWOT " الذي يركز اساسا في تحليله للبيئة الداخلية على الوظيفة المالية، فان التوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة يتطلب عليها اعتماد " استراتيجية علاجية " باعادة النظر في طريقة واساليب ادارة و تسيير موجوداتها بما فيها حقوقها و التزاماتها اتجاه الغير، و محاولة التحكم و التخفيف في التكاليف الاجمالية للانتاج بهدف تحقيق مردودية من شأنها تحقيق قدرة اضافية على التمويل الداخلي، وتعزيز مصادر التمويل بالشراكة او الاقتراض، كما يمكن للمؤسسة البحث عن أنشطة اخرى تمكنها من استغلال الطاقة الانتاجية المعطلة حتى تشكل نقطة دعم للنشاط الرئيسي.

خاتمة

خاتمة:

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لموضوعنا المتمثل في " دور التشخيص المالي في تفعيل استراتيجية المؤسسة " تبين لنا بوضوح ان التشخيص المالي يكتسي اهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، وذلك لما يوفره من ادوات تساعد على تحقيق اهدافها و غاياتها من خلال مساهمته في تحديد و تفعيل استراتيجيتها الخاصة بها ورسم مسار عملها مستقبلا فنجاحها او فشلها يتوقف على ما تنتجه من استراتيجيات مبنية على اساس ادائها المالي من جهة ومختلف المتغيرات البيئية من جهة اخرى.

وعليه يمكن تلخيص التشخيص المالي بأنه عبارة عن تلك الاساليب و الادوات التي يطبقها المشخص المالي على البيانات المالية والكشوف المحاسبية من اجل تقييم الاداء المالي للمؤسسة في الماضي و الحاضر وتوقع ما ستكون عليه الوضعية المالية في المستقبل المنظور، فهو نظام لتشغيل البيانات لاستخلاص معلومات تساعد متخذي القرارات في المؤسسة.

واما الاستراتيجية فانها تركز على النواحي المستقبلية للمؤسسة والبعد طويل الاجل، فهي تحاول تدعيم موقف المؤسسة التنافسي من خلال العمل على خلق ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بمنافسيها، كما انها تولي اهمية كبيرة لانشطة التشخيص الاستراتيجي و التحليل البيئي المحيطة بالمنظمة.

واعتمدنا في بحثنا على دراسة عدة مؤشرات لتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة والمتمثلة في :

- مؤشرات التوازن المالي (من المنظور المالي و ليس الوظيفي)
- النسب المالية (نسب السيولة ، الربحية و النشاط)
- مؤشرات حسابات النتائج (جدول حسابات النتائج)
- مؤشرات التدفقات النقدية للخزينة (جدول التدفقات النقدية)

اما فيما يخص الجانب التطبيقي، فقد قمنا بدراسة و تحليل المؤشرات المذكورة سابقا لتشخيص الوضعية المالية لمؤسسة باتيميتال هياكل غرب - وحدة عين الدفلى - مع ابراز مدى مساهمة النتائج المتحصل عليها من عملية التشخيص المالي في رسم و تعزيز و تفعيل استراتيجية المؤسسة.

نتائج الدراسة:

من خلال إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة باتيميتال هياكل غرب - وحدة عين الدفلى - تم التوصل إلى النتائج التالية:

لقد تلخصت نتائج عملية تشخيص و تحليل الوضعية المالية للمؤسسة لسنوات 2017 - 2018 -

2019 فيما يلي:

- رغم اليسر المالي للمؤسسة بوجود فائض في الخزينة الصافية، إلا أن مؤشرات التوازن عرفت تذبذبا خصوصا فيما يتعلق باحتياجاتها للسيولة الجاهزة لمواجهة التزاماتها قصيرة الأجل.
- النتائج المحققة خلال فترة الدراسة مقارنة مع رقم الأعمال تبدو متدنية، مما يدل على الارتفاع الشديد للتكاليف الإجمالية للنشاط.
- المؤسسة تعمل بمستوى منخفض من طاقتها الإنتاجية بالنظر إلى رقم أعمالها مقارنة بحجم أصولها (طاقة تشغيلية منخفضة)، مما يفسر وجود تدهور في الأداء و سياسات التسيير و الاستغلال.
- حققت المؤسسة مردودية موجبة لكنها منخفضة (التجارية و الاقتصادية و المالية) مما يدل على عدم كفاءة المؤسسة في تسيير و استغلال أصولها الاقتصادية.
- وجود عجز في سيولة الخزينة التشغيلية بسبب عدم فعالية وضعف السياسات التشغيلية في المؤسسة، وعم كفاءة تسيير و استغلال مواردها المالية الناتجة عن نشاط المؤسسة مما ينجم عنه ضغوطات في سيولة الاستثمار و التمويل ويؤثر سلبا على مردودية المؤسسة.

بالاعتماد على نتائج التشخيص المالي المشار إليها سابقا من جهة، وبالاستعانة بادوات التحليل الاستراتيجي " تحليل SWOT " من جهة أخرى، يمكن تحديد التوجه الاستراتيجي العام لمؤسسة باتيميتال هياكل غرب - وحدة عين الدفلى - من خلال بناء معالم استراتيجيتها العامة والمتمثلة في :

على المؤسسة أن تتبّع استراتيجية علاجية من خلال تعزيز نقاط قوتها و ترميم وإصلاح نقاط ضعفها باعتبارها وحدة إنتاجية تابعة لشركة ذات صمعة كبيرة في مجال البنائيات الصناعية، ويتجلى هذا في إعادة النظر في طريقة وإساليب إدارة و تسيير أصولها بما فيها حقوقها و التزاماتها اتجاه الغير و الاستغلال الأمثل للموارد المالية الناتجة عن نشاط الاستغلال وباقي الموارد الأخرى وتفعيل سياسات الائتمان الخاصة بالزبائن، واتباع سياسة فعالة للتخفيف من ضغط التكاليف الإجمالية ، وهذا من أجل الرفع من رقم أعمالها وتعظيم مردوديتها لتدارك التدهور الحاصل و تعزيز النمو واكتساب القدرة على مواجهة المنافسين في القطاع.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: التشخيص المالي هو تشخيص للوضع المالية وتقييم للاداء المالي للمؤسسة بالاعتماد على مختلف القوائم المالية (الميزانية المالية - جدول حسابات النتائج - جدول تدفقات الخزينة الخ)

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن التشخيص المالي يقوم على دراسة القوائم المالية، والتي تمثل مخرجات النظام المحاسبي، وذلك قصد تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة و التنبؤ بادائها المالي المستقبلي حيث أن نتائج التشخيص رهينة بمحتويات القوائم التي يتم تشخيصها و تحليلها، ولعل أهم هذه القوائم المالية " الميزانية المالية - جدول حسابات النتائج - جدول تدفقات الخزينة - جدول التمويل الخ ". (الفرضية الأولى صحيحة).

الفرضية الثانية: الاستراتيجية عبارة عن الاتجاه الذي تنتهجه المؤسسة لتحقيق اهدافها من خلال تحديد رسالتها و اهدافها الرئيسية بالاضافة الى تحليل بيئتها ثم اختيار الاستراتيجيات المناسبة لضمان نموها و ديمومتها.

لقد توصلنا الى ان الاستراتيجية هي المسار الذي تتخذه المؤسسة لتحقيق اهدافها، وهو الموجه لقراراتها الاستراتيجية من اجل تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي من خلال احداث الموائمة و التكيف مع بيئتها وصولا الى اداء رسالتها، حيث تعتمد المؤسسة في بناء استراتيجيتها على مراحل معينة مرتبطة و متناسقة فيما بينها من خلال مقابلة الفرص و التهديدات البيئية و نقاط القوة و الضعف الداخلية للمؤسسة من أجل تحديد الموقف الاستراتيجي العام للمؤسسة و من ثم اختيار البديل المناسب. (الفرضية الثانية صحيحة)

الفرضية الثالثة: يعتبر التشخيص المالي الركيزة الاساسية في تحديد الرؤى المستقبلية للمؤسسة من خلال البيانات و المعلومات التي يقدمها عن وضعيتها المالية لتوضيح ما يجب على المؤسسة ان تقوم به لبناء استراتيجيتها و الاستجابة لمختلف المتغيرات البيئية.

من خلال هذا البحث تم التوصل ان التشخيص المالي يعتبر كاحدى الوسائل الضرورية التي تساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها و غاياتها من خلال مساهمته في تحديد و تفعيل استراتيجيتها الخاصة بها و رسم مسار عملها مستقبلا، فجاحها او فشلها يتوقف على ما تتبعه من استراتيجيات مبنية على اساس ادائها المالي و باقي المتغيرات الاخرى (الداخلية والخارجية). (الفرضية الثالثة صحيحة)

الفرضية الرابعة: يساهم التشخيص المالي بشكل فعال في رسم و تفعيل استراتيجية المؤسسة محل الدراسة.

من خلال اسقاط الجانب النظري للبحث على مؤسسة باتيميتال هياكل غرب - وحدة عين الدفلى - من اجل ابراز اهمية نتائج عملية التشخيص المالي للمؤسسة السالفة الذكر في تفعيل استراتيجيتها بالاستعانة باحدى اهم ادوات التحليل الاستراتيجي " تحليل SWOT " فقد تمكنا من تحديد التوجه الاستراتيجي العام للمؤسسة (الفرضية صحيحة)

الاقتراحات والتوصيات: من بين الاقتراحات والتوصيات ما يلي:

- من خلال دراستنا للجوانب المتعددة لهذا الموضوع، يمكننا الخروج بجملة من التوصيات و الاقتراحات اهمها:
- الاستفادة من التشخيص المالي في تقييم الاداء المالي للمؤسسة باستخدام مختلف المؤشرات لتحليل القوائم المالية.
- ضرورة الاعتماد على التشخيص المالي في تحديد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة على غرار ادوات التحليل البيئي (الاستراتيجي) الاخرى.

- تدريب مستخدمي الوظيفة المالية بالمؤسسة في مجال التحليل و التشخيص المالي ، وكذا تدريب المسؤولين و متخذي القرار بالمؤسسة في مجال الادارة الاستراتيجية و التشخيص الاستراتيجي.
- بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة نقترح عليها ما يلي:
 - ✓ فعالية تحصيل الحقوق لدى الغير و تفعيل سياسات الائتمان لدى الزبائن.
 - ✓ تفعيل و تحسين السياسات و الاستراتيجيات التشغيلية الخاصة بعملية الاستغلال و التكاليف الاجمالية للانتاج.
 - ✓ البحث عن أنشطة اخرى تمكنها من استغلال الطاقة الانتاجية المعطلة
 - ✓ تحسين مردودية المؤسسة
 - ✓ ايلاء اهمية كبيرة للتشخيص المالي من اجل معرفة نقاط القوة و الضعف في ادائها المالي، والمساعدة في رسم و تفعيل توجهاتها الاستراتيجية المستقبلية.

آفاق البحث:

بعد معالجتنا لموضوع البحث والاجابة على الاشكالية المطروحة و المتمثلة في " ما هو دور التشخيص المالي في تفعيل استراتيجية المؤسسة ؟ " فقد تجلت لنا مجموعة من المواضيع التي يمكن ان تكون موضوع دراسة مستقبلية والتي لها علاقة بالجانبين المالي و الاستراتيجي مثل:

- اثر المردود المالي على استراتيجية المؤسسة.
- دور المحاسبة المالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- الهيكل المالي للمؤسسة وعلاقته بالاستراتيجية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. محمد مبروك ابوزيد، التحليل المالي، الطبعة الثانية، دار المريخ للنشر- الرياض - المملكة العربية السعودية، 229
 2. . د. وليد ناجي الحياي، كتاب الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي ، منشورات الاكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك، 2007.
 3. كاظم نزر الركابي، كتاب الادارة الاستراتيجية " العولمة و المنافسة " ، دار وائل للنشر، ط1 سنة 2004.
 4. مدحت محمد ابو النصر، مقومات التخطيط و التفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر - القاهرة - مصر، ط 1، سنة 2009.
 5. أ د / منصور محمد اسماعيل العريقي ، الادارة الاستراتيجية، دار الكتاب الجامعي - الطبعة الثانية- صنعاء - 2011.
 6. الياس بن ساسي و يوسف قريشي، التسيير المالي، الطبعة الاولى، داروائل للنشر، عمان الاردن، 2006
 7. ناصر دادي عدون ، تقنيات مراقبة التسيير " التحليل المالي و الادارة المالية" دار المحمدية العامة الجزائر، 1999.
 8. مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية- الجزائر، 2004
 9. بن ربيع حنيفة، الواضح في المحاسبة المالية وفق المعايير الدولية IAS/IFRS ، ج 1، دار هومة للنشر الجزائر، 2010.
- الإطروحات و المذكرات:

أ- الإطروحات:

10. بحري علي، اطروحة دكتوراه بعنوان " التحليل المالي كوسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية" ، جامعة المسيلة، 2019/2018.
11. فضيلي سمية ، اطروحة دكتوراه بعنوان " اثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية "(دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)-جامعة محمد بوضياف المسيلة- 2019/2018 .
12. سعادة اليامين، استخدام التحليل المالي في تقييم اداء المؤسسات الاقتصادية و ترشيد قراراتها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية فرع ادارة الاعمال ، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009/2008

13. قوارية بلشير ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير بعنوان: نماذج التشخيص التنظيمي و دورها في اعداد استراتيجية المؤسسة، جامعة اكلي محند اولحاج البويرة.
14. بن حمو عصمت محمد، اطروحة دكتوراه بعنوان " طرق و محددات تقييم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل استراتيجية الخوصصة " - دراسة حالة مؤسستي صيدال و الاوراسي ، جامعة تلمسان، 2016/2015.

ب-المذكرات:

15. زهراء بريوش و اخر، دور التشخيص المالي في تفعيل استراتيجية المؤسسة، مذكر تخرج ماستر تخصص مالية المؤسسات جامعة قلمة ، 2015/2014 .
16. امينة عابد، التحليل المالي كاداة لتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر اكايمي في علوم التسيير، جامعة ام البواقي، 2015/2014.
17. لزعر محمد سامي، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص الادارة المالية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2011.
18. بلعدل ياسين و اخر، مذكرة تخرج ماستر تخصص ادارة مالية، بعنوان: دور التشخيص المالي في رسم الاستراتيجية المالية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة البويرة ، سنة 2018/2017.
19. اسماء معا و سميحة لخنش، " دور التشخيص المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية مذكرة لنيل شهادة الماستر اكايمي في علوم التسيير تخصص ادارة مالية جامعة محمد بوضياف المسيلة 2019/2018 .
20. بلكيل نورية، التشخيص المالي و مدى مساهمته في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم المالية و المحاسبية، تخصص التدقيق المحاسبي و مراقبة التسيير، جامعة مستغانم، السنة الجامعية، 2019/2018.

المجلات:

21. مجلة تنمية الرافدين لجامعة الموصل (العراق) العدد 86 ، سنة 2007 (مقداد احمد يحيى الجليلي ، مقال بعنوان الاطار المفاهيمي للمحاسبة الاستراتيجية و تطبيقاتها في البيئة العراقية)
22. مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 21، العدد الاول، جامعة الامارات العربية المتحدة، جوان 2005 (د. محمد حسن محمد عبد العظيم، مقال " دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الادارة الاستراتيجية في المنظمات")

23. مجلة: - global journal of economics and business / vol.5, no.3, 2018، ص 274
(أ. بودلال حنان (جامعة بلعباس) و أ. بن حمادي عبد القادر (جامعة وهران 2) ، مقال بعنوان التدقيق
الاستراتيجي ودوره في الادارة الاستراتيجية- تاصيل نظري -)
24. مجلة رماح للبحوث و الدراسات، العدد 29 (مجلد 2019) الاردن، (مقال علمي من طرف الاستاذة
حطاب دلال و اخرى ، بعنوان " التحليل المالي كاداة لمراقبة التسيير و دوره في تقييم الاداء المالي "
-دراسة حالة مركب سيدار الصناعي-
25. مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية / العدد الاول (جامعة تبسة)، 2016 (مقال علمي من طرف
الاستاذ وكال نور الدين و اخر بعنوان " التشخيص المالي اداة لرسم الاستراتيجية المالية للمؤسسة ")

ملتقيات و مؤتمرات:

26. مؤتمر ادارة المعرفة، جامعة الزيتونة عمان الاردن. 2005 (أ. وائل ادريس و أ. جاسر النصور، دراسة
بعنوان: الاتجاه الاستراتيجي و الاداء التنظيمي - دراسة تحليلية -
مطبوعات جامعية (محاضرات) :

27. د. دردوري لحسن، مطبوعة محاضرات في مقياس التشخيص المالي، لفائدة طلبة السنة الاولى ماستر
تخصص مالية وحاكمية المؤسسة / مالية واقتصاد دولي، السنة الجامعية 2014-2015 جامعة بسكرة.
28. د. عبد القادر شلال و د. قرومي حميد، مطبوعة محاضرات في مادة الاستراتيجية و التخطيط المالي،
جامعة اكلي امحمد اولحاج - البويرة - السنة الجامعية 2016/2017.

مراجع الانترنت:

29. موقع العلوم الالكتروني على شبكة الانترنت (www.al3loom.com/?p=20589) مقال منشور
على بتاريخ: 14 فيفري 2017 التخطيط الاستراتيجي مميزاته و مبادئه و معوقاته للسيد امجد قاسم.
30. موقع " الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية و الاستراتيجية" الالكتروني (www.politics-dz.com)
عمل بحثي منشور بعنوان " الادارة الاستراتيجية " للطالبة تهاني سارة السهيلي و اخريات، تحت اشراف
د.ماجدة مصطفى، جامعة الملك سعود.

- قوانين:

31. القانون 07-11 المتضمن النظام المحاسبي المالي / الجريدة الرسمية رقم 28 الصادرة بتاريخ: 25
نوفمبر 2007.

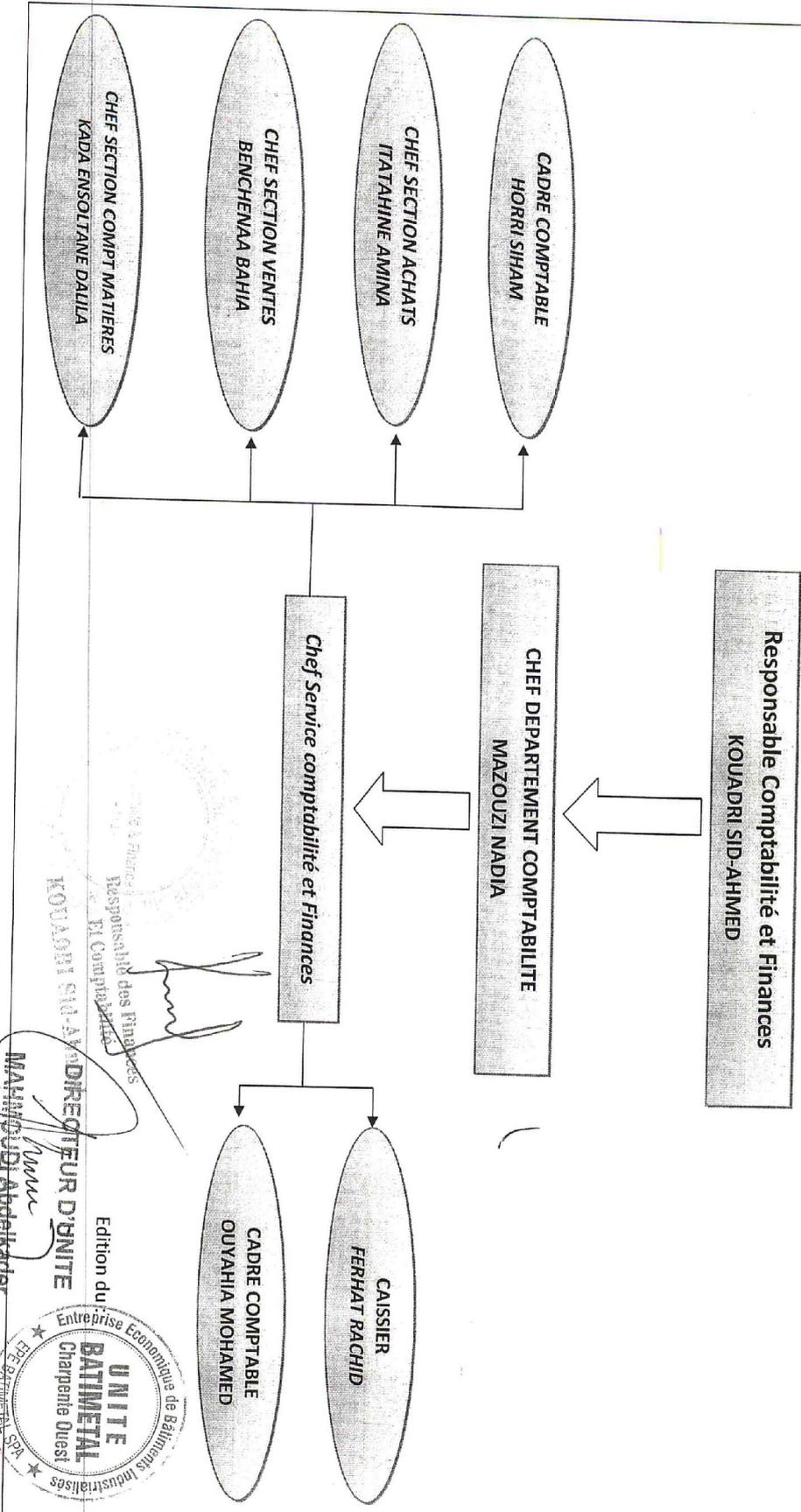
الملاحق



GROUPE I METAL
EPE BATIMETAL SPA
UNITE BATIMETAL CHARPENTE OUEST



" ORGANIGRAMME DE LA COMPTABILITE ET FINANCES "



Signature: *[Handwritten Signature]*
 Responsable des Finances
 et Comptabilité
 KOUADRI SID-AHMED
 DIRECTION D'UNITE

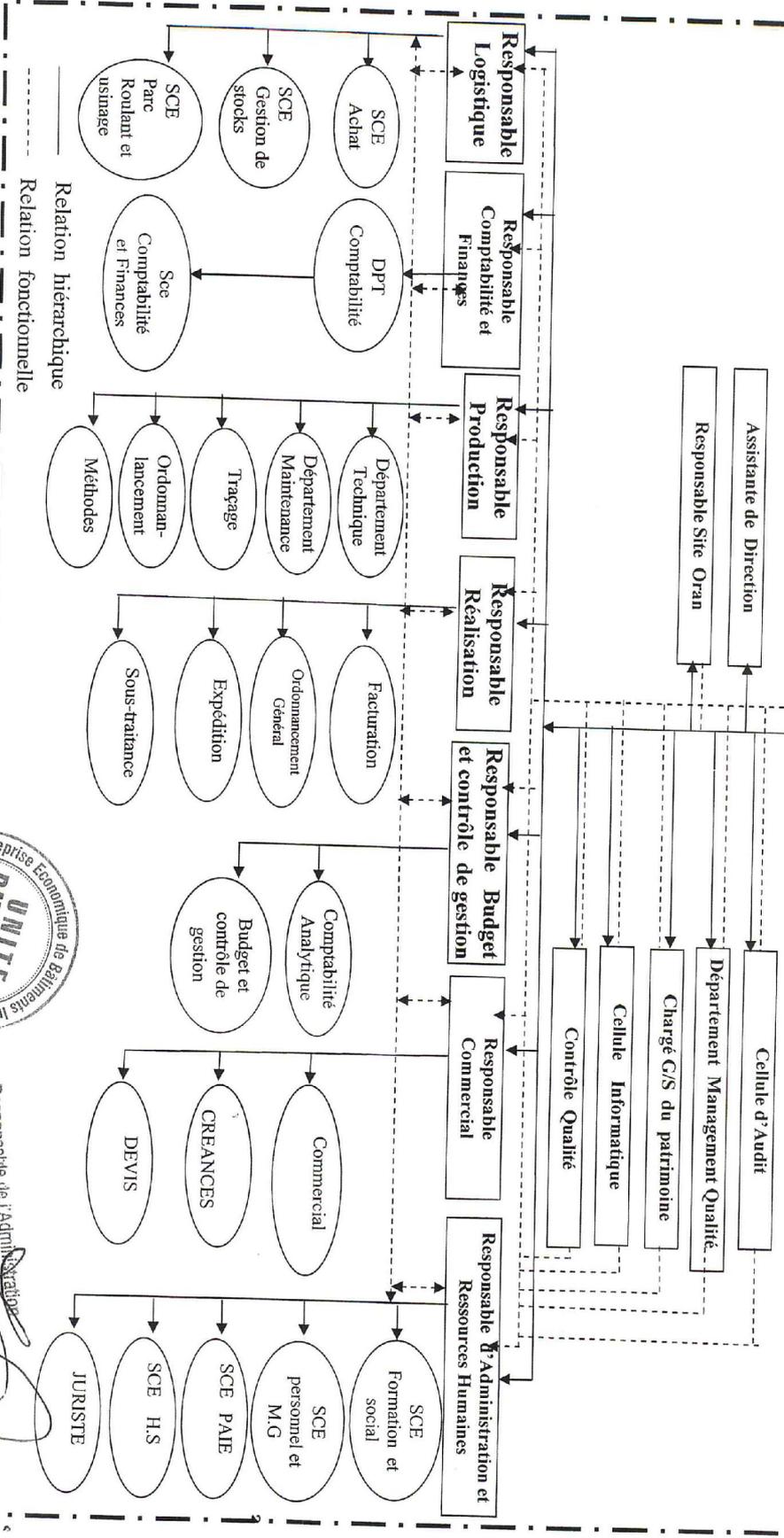
Signature: *[Handwritten Signature]*
 MAHMOUDI Abdelkader

Edition du: *[Date]*

Entreprise Economique de Batiments Industrialisés
UNITE BATIMETAL
 Charpente Ouest

ORGANIGRAMME d'Unité BATIMETAL Charpente Ouest

Directeur d'Unité
MAHMOUDI ABDELKADER



Responsable de l'Administration
Et des Ressources Humaines

M. MAHMOUDI
DIRECTEUR D'UNITÉ

MAHMOUDI Abdelkader

Bilan Actif

Arrêté à : 6eme arrêter < Etat Définitif >
 Identifiant Fiscal :

Libellé	Not	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		16 555 063,34	13 181 102,24	3 373 961,10	212 694,44
Immobilisations corporelles		8 271 156 513,93	1 138 978 220,96	7 132 178 292,97	2 770 322 187,87
Terrains		5 693 806 800,00		5 693 806 800,00	1 294 047 000,00
Bâtiments		1 695 301 570,40	704 401 022,18	990 900 548,22	1 013 742 516,13
Autres immobilisations corporelles		882 048 143,53	434 577 198,78	447 470 944,75	462 532 671,74
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours		53 141 869,68		53 141 869,68	85 350 678,56
Immobilisations financières		2 076 842,00		2 076 842,00	2 366 842,00
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		2 076 842,00		2 076 842,00	2 366 842,00
Impôts différés actif		90 768 750,57		90 768 750,57	90 255 047,50
TOTAL ACTIF NON COURANT		8 433 699 039,52	1 152 159 323,20	7 281 539 716,32	2 948 507 450,37
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		656 363 237,10	31 566 438,31	624 796 798,79	725 092 840,52
Créances et emplois assimilés					
Clients		1 204 453 795,01	91 486 326,13	1 112 967 468,88	1 079 858 404,84
Autres débiteurs		29 569 166,00	15 262 362,40	14 306 803,60	259 233 175,40
Impôts et assimilés		111 104 550,56		111 104 550,56	146 035 301,48
Autres créances et emplois assimilés					
Créances inter-unites		1 054 248 359,72		1 054 248 359,72	1 428 798 107,23
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		432 248 796,18		432 248 796,18	292 329 449,04
TOTAL ACTIF COURANT		3 487 987 904,57	138 315 126,84	3 349 672 777,73	3 931 347 278,51
TOTAL GENERAL ACTIF		11 921 686 944,09	1 290 474 450,04	10 631 212 494,05	6 879 854 728,88



Bilan Passif

Arrêté à : 6eme arrêter < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal :

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net		37 105 130,34	197 910 131,39
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Liaisons Inter-Unités		5 825 057 142,15	1 227 387 210,76
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		5 862 162 272,49	1 425 297 342,15
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières		2 996 275 314,54	3 081 365 350,86
Impôts (différés et provisionnés)		83 360 382,20	80 310 388,26
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		50 601 298,76	49 528 766,19
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		3 130 236 995,50	3 211 204 505,31
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		361 475 309,31	392 247 394,87
Impôts		254 074 234,84	247 103 803,77
Autres dettes		112 698 280,02	150 506 090,68
Dettes inter-unites		910 565 401,89	1 453 397 519,02
Trésorerie			98 073,08
TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 638 813 226,06	2 243 352 881,42
TOTAL GENERAL PASSIF		10 631 212 494,05	6 879 854 728,88
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			



Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
 Identifiant Fiscal : 000316076375349

Libellé	Not	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		16 555 063,34	14 026 635,58	2 528 427,76	3 373 961,10
Immobilisations corporelles		8 311 688 086,18	1 224 103 329,58	7 087 584 756,60	7 132 178 292,97
Terrains		5 693 806 800,00		5 693 806 800,00	5 693 806 800,00
Bâtiments		1 701 167 352,40	736 377 078,40	964 790 274,00	988 560 548,22
Autres immobilisations corporelles		916 713 933,78	487 726 251,18	428 987 682,60	449 810 944,75
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours		21 841 216,44		21 841 216,44	53 141 869,68
Immobilisations financières		98 478 667,70		98 478 667,70	92 845 592,57
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 446 007,35		1 446 007,35	2 076 842,00
Impôts différés actif		97 032 660,35		97 032 660,35	90 768 750,57
TOTAL ACTIF NON COURANT		8 448 563 033,66	1 238 129 965,16	7 210 433 068,50	7 281 539 716,32
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		814 345 163,68	31 566 438,31	782 778 725,37	624 796 798,79
Créances et emplois assimilés		2 660 287 555,95	127 400 479,48	2 532 887 076,47	2 292 627 182,76
Clients		1 327 856 233,03	112 138 117,08	1 215 718 115,95	1 112 967 468,88
Créance inter-unites		1 189 825 897,65		1 189 825 897,65	1 054 248 359,72
Autres débiteurs		29 272 914,99	15 262 362,40	14 010 552,59	14 306 803,60
Impôts et assimilés		113 332 510,28		113 332 510,28	111 104 550,56
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés		231 763 146,76		231 763 146,76	432 248 796,18
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		231 763 146,76		231 763 146,76	432 248 796,18
TOTAL ACTIF COURANT		3 706 395 866,39	158 966 917,79	3 547 428 948,60	3 349 672 777,73
TOTAL GENERAL ACTIF		12 154 958 900,05	1 397 096 882,95	10 757 862 017,10	10 631 212 494,05



EPE BATIMETAL SPA
UNITE BATIMETAL CHARPENTE OUEST
Exercice 2018

DATE: 21/05/2019
HEURE: 11:10
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal : 000316076375349

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Actif repris par l'état			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net		108 100 442,09	37 105 130,34
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Liaisons Inter-Unités		5 862 162 272,49	5 825 057 142,15
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		5 970 262 714,59	5 862 162 272,49
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		3 083 904 835,22	2 996 275 314,54
Impôts (différés et provisionnés)		86 683 287,81	83 360 382,20
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		58 804 456,00	50 601 298,76
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		3 229 392 579,03	3 130 236 995,50
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		384 900 350,83	361 475 309,31
Dettes inter-unites		687 176 566,81	910 565 401,89
Impôts		311 500 011,70	248 815 388,43
Autres dettes		174 629 794,14	117 957 126,43
Trésorerie			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 558 206 723,48	1 638 813 226,06
TOTAL GENERAL PASSIF		10 757 862 017,10	10 631 212 494,05
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			



Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : 6eme arrêter < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		458 202 055,78	617 537 837,45
Chiffre d'affaires Inter-unités		599 365 915,43	657 322 577,94
Variation stocks produits finis et en cours		-43 402 087,59	8 004 849,97
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 014 165 883,62	1 282 865 265,36
Achats consommés		467 330 422,75	524 918 312,30
Achats consommés Inter-Unités		68 072 612,35	72 836 467,54
Services extérieurs et autres consommations		37 410 430,18	70 492 042,46
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		572 813 465,28	668 246 822,30
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		441 352 418,34	614 618 443,06
Charges de personnel		265 119 978,15	280 165 748,36
Impôts, taxes et versements assimilés		6 569 475,68	5 663 299,18
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		169 662 964,51	328 789 395,52
Autres produits opérationnels		2 054 017,88	24 592 233,00
Autres charges opérationnelles		34 660 305,52	60 741 790,00
Dotations aux amortissements et provisions		89 475 900,79	90 960 011,46
Reprise sur pertes de valeur et provisions		161 431,72	6 764 362,82
V. RESULTAT OPERATIONNEL		47 742 207,80	208 444 189,88
Produits financiers		18 558 714,20	1 234 463,56
Charges financières		26 659 500,79	3 576 641,42
VI. RESULTAT FINANCIER		-8 100 786,59	-2 342 177,86
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		39 641 421,21	206 102 012,02
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		2 536 290,87	8 191 880,63
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 034 940 047,42	1 315 456 324,74
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		997 834 917,08	1 117 546 193,35
VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		37 105 130,34	197 910 131,39
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		37 105 130,34	197 910 131,39
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			



Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal : 000316076375349

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		422 906 125,15	458 202 055,78
Chiffre d'affaires Inter-unités		651 615 354,78	599 365 915,43
Variation stocks produits finis et en cours		158 217 575,28	-43 402 087,59
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 232 739 055,21	1 014 165 883,62
Achats consommés		626 758 625,24	467 330 422,75
Achats consommés Inter-Unités		93 920 592,87	68 072 612,35
Services extérieurs et autres consommations		53 695 160,36	37 410 430,18
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		774 374 378,47	572 813 465,28
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		458 364 676,74	441 352 418,34
Charges de personnel		220 122 029,42	265 119 978,15
Impôts, taxes et versements assimilés		10 451 943,96	6 569 475,68
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		227 790 703,36	169 662 964,51
Autres produits opérationnels		88 075 551,84	2 054 017,88
Autres charges opérationnelles		10 033 165,97	34 660 305,52
Dotations aux amortissements et provisions		111 084 232,18	89 475 900,79
Reprise sur pertes de valeur et provisions			161 431,72
V. RESULTAT OPERATIONNEL		194 748 857,04	47 742 207,80
Produits financiers		378 754,64	18 558 714,20
Charges financières		89 968 173,76	26 659 500,79
VI. RESULTAT FINANCIER		-89 589 419,12	-8 100 786,59
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		105 159 437,92	39 641 421,21
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-2 941 004,17	2 536 290,87
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 321 193 361,69	1 034 940 047,42
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 213 092 919,60	997 834 917,08
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		108 100 442,09	37 105 130,34
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		108 100 442,09	37 105 130,34
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

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



Tableau des Flux de Trésorerie

(Méthode Directe)

Arrêté à : 6eme arrêter < Etat Définitif >

Identifiant Fiscal :

Intitulé	Not	Exercice	Exercice Précédent
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissement reçus des clients		861 582 301,41	749 178 749,95
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-586 127 322,58	-658 537 177,93
Intérêts et autres frais financiers payés		-32 620 152,01	-17 581 918,14
Impôts sur les résultats payés			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		242 834 826,82	73 059 653,88
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles			-94 984,20
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Autres encaissements			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)			-94 984,20
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés		-102 817 406,60	
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		-102 817 406,60	
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi ? liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		140 017 420,22	72 964 669,68
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		292 231 375,96	219 266 706,28
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		432 248 796,18	292 231 375,96
Variation de trésorerie de la période		140 017 420,22	72 964 669,68
Rapprochement avec le résultat comptable		-37 105 130,34	-197 910 131,39



EPE BATIMETAL SPA
UNITE BATIMETAL CHARPENTE OUEST
Exercice 2018

DATE: 21/05/2019
HEURE: 11:12
PAGE: 1

Tableau des Flux de Trésorerie

(Méthode Directe)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal : 000316076375349

Intitulé	Not	Exercice	Exercice Précédent
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissement reçus des clients		924 287 183,86	861 582 301,41
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-1 080 281 607,22	-586 127 322,58
Intérêts et autres frais financiers payés		-43 679 796,07	-32 718 225,09
Impôts sur les résultats payés			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		-199 674 219,43	242 736 753,74
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-811 429,99	
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Autres encaissements			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		-811 429,99	
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés			-102 817 406,60
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)			-102 817 406,60
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-200 485 649,42	139 919 347,14
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		432 248 796,18	292 329 449,04
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		231 763 146,76	432 248 796,18
Variation de trésorerie de la période		-200 485 649,42	139 919 347,14
Rapprochement avec le résultat comptable		108 100 442,09	37 105 130,34



BLIAN ACTIF

Exercice 2019

Libellé	Brut (2019)	Amort (2019)
		0,00
		0,00
ACTIFS NON COURANTS	0,00	0,00
		0,00
Ecart d'acquisition (ou goodwill)	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles	16 555 063,34	-14 837 863,34
Immobilisations corporelles	8 336 040 232,65	-1 305 231 130,68
Terrains	5 696 263 800,00	0,00
Bâtiments	1 703 236 791,10	-767 323 940,55
Autres immobilisations corporelles	936 539 641,55	-537 907 190,13
Immobilisations en concession	0,00	0,00
Immobilisations en cours	4 009 695,51	0,00
Immobilisations financières	1 296 842,00	0,00
Titres mis en équivalence	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées	0,00	0,00
Autres titres immobilisés	0,00	0,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	1 296 842,00	0,00
Impôts différés actif	99 548 364,46	0,00
	0,00	0,00
TOTAL ACTIF NON COURANT	8 457 450 197,96	-1 320 068 994,02
	0,00	0,00
ACTIF COURANT	0,00	0,00
	0,00	0,00
Stocks et encours	924 331 635,45	-31 566 438,31
Créances et emplois assimilés	0,00	0,00
Clients	994 341 452,65	-112 138 117,08
Autres débiteurs	29 831 414,76	-15 262 362,40
Impôts et assimilés	125 502 061,21	0,00
Autres créances et emplois assimilés	0,00	0,00
Creances inter unites	1 904 476 883,80	0,00
Disponibilités et assimilés	0,00	0,00
Placements et autres actifs financiers courants	0,00	0,00
Trésorerie	168 828 633,10	0,00
	0,00	0,00
TOTAL ACTIF COURANT	4 147 312 080,97	-158 966 917,79
	0,00	0,00
TOTAL GENERAL ACTIF	12 604 762 278,93	-1 479 035 911,81

Fichier excel

BILAN PASSIF

Exercice 2019

CAPITAUX PROPRES	0,00	0,00
Capital émis	0,00	0,00
Capital non appelé	0,00	0,00
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))	0,00	0,00
Ecart de réévaluation	0,00	0,00
Ecart d'équivalence (1)	0,00	0,00
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))	-108 733 056,27	-108 100 442,09
Autres capitaux propres - Report à nouveau	0,00	0,00
Liaisons Inter-Unités	-5 970 262 714,59	-5 862 162 272,49
Part de la société consolidante (1)	0,00	0,00
Part des minoritaires (1)	0,00	0,00
TOTAL CAPITAUX PROPRES I	-6 078 995 770,86	-5 970 262 714,59
	0,00	0,00
PASSIFS NON-COURANTS	0,00	0,00
Emprunts et dettes financières	-3 098 417 290,69	-3 083 904 835,22
Impôts (différés et provisionnés)	-90 442 755,30	-86 683 287,81
Autres dettes non courantes	0,00	0,00
Provisions et produits constatés d'avance	-67 851 207,78	-58 804 456,00
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	-3 256 711 253,77	-3 229 392 579,03
	0,00	0,00
PASSIFS COURANTS	0,00	0,00
Fournisseurs et comptes rattachés	-569 714 543,54	-384 900 350,83
Impôts	-270 334 508,49	-311 500 011,70
Autres dettes	-260 397 950,40	-174 629 794,14
Dettes inter unites	-686 179 571,16	-687 176 566,81
Trésorerie	-3 392 768,90	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS III	-1 790 019 342,49	-1 558 206 723,48
	0,00	0,00
TOTAL GENERAL PASSIF	-11 125 726 367,12	-10 757 862 017,10
	0,00	0,00
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés	0,00	0,00

Fichier excel

Comptes de résultat

Exercice 2019

Chiffre d'affaires	664 885 272,11	422 906 125,15
Chiffre d'affaires Inter-Unites	1 038 084 649,33	651 615 354,78
Variation stocks produits finis et en cours	53 719 690,74	158 217 575,28
Production immobilisée	0,00	0,00
Subventions d'exploitation	0,00	0,00
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE	1 756 689 612,18	1 232 739 055,21
Achats consommés	1 025 739 607,79	626 758 625,24
Achats consommés Inter-Unites	65 655 525,08	93 920 592,87
Services extérieurs et autres consommations	60 837 995,66	53 695 160,36
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	1 152 233 128,53	774 374 378,47
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	604 456 483,65	458 364 676,74
Charges de personnel	284 892 975,75	220 122 029,42
Impôts, taxes et versements assimilés	11 401 100,00	10 451 943,96
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	308 162 407,90	227 790 703,36
Autres produits opérationnels	1 973 254,04	88 075 551,84
Autres charges opérationnelles	2 389 304,22	10 033 165,97
Dotations aux amortissements et aux provisions	88 073 814,49	111 084 232,18
Reprise sur pertes de valeur et provisions	0,00	0,00
V. RESULTAT OPERATIONNEL	219 672 543,22	194 748 857,04
Produits financiers	951 388,88	378 754,64
Charges financières	110 647 112,45	89 968 173,76
VI. RESULTAT FINANCIER	-109 695 723,57	-89 589 419,12
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	109 976 819,65	105 159 437,92
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	0,00	0,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	1 243 763,38	-2 941 004,17
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 759 614 255,10	1 321 193 361,69
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 650 881 198,83	1 213 092 919,60
VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	108 733 056,27	108 100 442,09
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0,00	0,00
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE	108 733 056,27	108 100 442,09
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)	0,00	0,00
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)	0,00	0,00
Dont part des minoritaires (1)	0,00	0,00
Part du groupe (1)	0,00	0,00
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés	0,00	0,00

Fichier EXCEL

Tableau des flux de trésorerie

Exercice 2019 ET 2018

Libellé	2019	2018
		0,00
		0,00
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		0,00
Encaissement reçus des clients	1 519 552 110,43	924 287 183,86
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	-1 460 886 819,67	-1 080 281 607,22
Intérêts et autres frais financiers payés	-56 397 359,09	-43 679 796,07
Impôts sur les résultats payés	0,00	0,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	0,00	0,00
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)	0,00	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	2 267 931,67	-199 674 219,43
		0,00
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		0,00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-5 629 311,61	-811 429,99
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	0,00	0,00
Autres encaissements	0,00	0,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	0,00	0,00
Intérêts encaissés sur placements financiers	0,00	0,00
Dividendes et quote-part de résultats reçus	0,00	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)	-5 629 311,61	-811 429,99
		0,00
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		0,00
Encaissements suite à l'émission d'actions	0,00	0,00
Dividendes et autres distributions effectués	0,00	0,00
Encaissements provenant d'emprunts	0,00	0,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés	-59 573 133,72	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	-59 573 133,72	0,00
		0,00
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	-62 934 513,66	-200 485 649,42
		0,00
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	231 763 146,76	432 248 796,18
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	168 828 633,10	231 763 146,76
Variation de trésorerie de la période	-62 934 513,66	-200 485 649,42
		0,00
Rapprochement avec le résultat comptable	108 733 056,27	108 100 442,09

Fichier EXCEL