جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

الموضوع:

# دور الإدارة المالية في إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية

## - دراسة حالة مجمع صيدال -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص: العلوم المالية

إعداد الطالبة:

نسيمة أعمرستي

إشراف الأستاذ:

أ. د/ علي مكيد

أعضاء لجنة المناقشة

| | | | |
|---|---|---|---|
| شبوطي حكيم | أستـــاذ | جامعة يحيى فارس بالمدية | رئيساً |
| مكيد علي | أستـــاذ | جامعة يحيى فارس بالمدية | مقرراً |
| بن عيشوش محمد | أستاذ محاضر "أ" | جامعة يحيى فارس بالمدية | عضواً |
| برابح محمد | أستاذ محاضر "أ" | جامعة يحيى فارس بالمدية | عضواً |
| سماعيل عيسى | أستاذ محاضر "أ" | المركز الجامعي تيسمسيلت | عضواً |
| القينعي عبد الحق | أستاذ محاضر "أ" | جامعة البليدة (02) | عضواً |

السنة الجامعية: 2019/ 2020

# شكر وعرفان

الحمد اللّه الذي أنعم علينا بنعمة العلم وجعلنا من الذين يسيرون على دربه، إذ وفقنا في إنجاز هذا العمل، الذي نأمل أن يكون شمعة من شموع العلم، تضيئ درب أي طالب علم ولو بجزء يسير.

جزيل الشكر والاحترام والتقدير للأستاذ المشرف "الأستاذ الدكتور علي مكيد" على تشجيعاته، ونصائحه، وصبره، وسعة صدره، وحرصه الدائم على إتمام هذا العمل على أحسن وجه.

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا البحث وتقييمه.

كما أتقدم بالشكر الكبير إلى عمال مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية، وأخص بالذكر مسؤولة المكتبة السيدة "فوزية بلدي" كما لا أنسى أن أشكر كل من قالوا لي نعم "فلولاها ما امتلأت النفس بالثقة، وما جادت يداي بالعطاء".

إلى كل من قالوا لي لا "فلولاها ما صح عزم أو وضح سبيل".

إلى كل أصحاب الحقوق علينا، شكراً ...

نسيمة أعمرستي

# الإهداء

عندما يشعر المرء بأنَّه صناعة غيره فإلى من يهدي الفضل:

الحمد للّه الذي وفقنا لصالح الأعمال، ويسر لنا سبل النجاح، وجعل العلم فريضة وأفضل العبادات.

إلى الوالدين الكريمين حفظهما اللّه لي وأطال في عمرهما.

إلى رفيق دربي وسندي في الحياة، زوجي الغالي.

إلى من قاسموني حب الوالدين إخوتي وأخواتي الأعزاء.

إلى عائلتي الكبيرة صغيراً وكبيراً.

إلى جميع الأصدقاء وزملاء الدراسة.

نسيمة أعمرستي

**مستخلص.**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة المالية في إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، حيث جاءت إشكالية البحث متمثلة في التساؤل التالي: إلى أي مدى يمكن أن تساهم الإدارة المالية في إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات الاقتصادية؟، ومن أجل الوصول إلى هدف الدراسة تم الاعتماد على التقارير المالية السنوية لمجمع صيدال المدرجة في بورصة الجزائر من أجل تحليل الوضعية المالية للمجمع، بالإضافة إلى تطبيق بعض النماذج الرياضية للتنبؤ بالفشل المالي خلال الفترة محل الدراسة (2009 - 2018)، وقصد الإلمام بجوانب الدراسة تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول، تناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي للإدارة المالية، أما الفصل الثاني كان عبارة عن مدخل عام لإدارة الأزمات، بينما الفصل الثالث تطرقنا فيه إلى مساهمة الإدارة المالية في إدارة الأزمات في المؤسسات، في حين خصصنا الفصل الرابع للدراسة الميدانية في مجمع صيدال.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير لأبعاد الإدارة المالية (التحليل المالي، القوائم المالية، النماذج الرياضية للتنبؤ بالفشل المالي) في إدارة الأزمات عبر مختلف مراحلها في المؤسسة، ليتم في الأخير تقديم بعض الاقتراحات لإدارة المجمع من أجل استغلال الإدارة المالية في مواجهة وإدارة الأزمات.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة المالية، الأزمات، إدارة الأزمات، التحليل المالي، القوائم المالية، النماذج الرياضية للتنبؤ بالفشل المالي، مجمع صيدال.

***Extract***:

*This study aims to recognize the financial management's role toward crisis management in economic firms, study a case of Groupe SAIDAL, the question is asked: in what extension does the financial management contribute in managing the crisis on the level of economic companies?, In order to reach the study's objective, annual financial reports of Groupe SAIDAL involved in Algiers market are relied on to analyze the group financial situation besides to the apply of some mathematical forms to predict the financial failure during the period (2009 - 2018), The study was divided into four chapters: the first chapter was about conceptual framework of the financial management, the second chapter talked about the general entry of crisis management, the third one touched on the contribution of financial management in the crisis management companies and the last one was a field study in Groupe SAIDAL.*

*The results of this study show an influence of the financial management dimensions (financial analysis, financial statements, and mathematical forms to predict the financial failure) in the crisis management throughout their stages in the firm, at the end, suggestions are introduced to the group administration so as to use the financial management confronting and managing the crisis.*

***Key words:*** *Financial management, crisis, financial analysis, financial statements, mathematical forms to predict the financial failure, Groupe SAIDAL .*

# فهرس المحتويات

**فهرس المحتويات.**


| العنوان | رقم الصفحة |
|---|---|
| **كلمة شكر وعرفان** ..... | **I** |
| **الإهداء** ..... | **II** |
| **مستخلص** ..... | **IV -III** |
| **فهرس المحتويات**..... | **IIIV - V** |
| **قائمة الأشكال** ..... | **X - IV** |
| **قائمة الجداول** ..... | **XIII - XI** |
| **مقدمة** ..... | **أ - ل** |
| **الفصل الأول:**<br>**الإطار النظري للإدارة المالية** | **61 - 2** |
| **تمهيد** ..... | **02** |
| **المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة المالية** ..... | **03** |
| المطلب الأول: مفهوم الإدارة المالية وتطورها التاريخي ..... | **03** |
| المطلب الثاني: أهداف الإدارة المالية ..... | **14** |
| المطلب الثالث: تنظيم الإدارة المالية وعلاقتها بالعلوم الأخرى ..... | **26** |
| **المبحث الثاني: وظائف الإدارة المالية** ..... | **33** |
| المطلب الأول: وظيفة التخطيط المالي ..... | **33** |
| المطلب الثاني: وظيفة اتخاذ القرارات المالية ..... | **44** |
| المطلب الثالث: وظيفة الرقابة المالية ..... | **52** |
| **خلاصة الفصل** ..... | **61** |

| | |
|---|---|
| **الفصل الثاني:**<br>**مدخل عام لإدارة الأزمات** | **118 - 62** |
| **تمهيد** ..... | **63** |
| **المبحث الأول: ماهية الأزمات** ..... | **64** |
| المطلب الأول: مفهوم الأزمة ..... | **64** |
| المطلب الثاني: أسباب نشوء الأزمات وأنواعها ..... | **75** |
| المطلب الثالث: مراحل الأزمات ومناهج تشخيصها ..... | **88** |
| **المبحث الثاني: إدارة الأزمات** ..... | **96** |
| المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات وتطورها التاريخي ..... | **96** |
| المطلب الثاني: مراحل إدارة الأزمات ..... | **105** |
| المطلب الثالث: متطلبات وأساليب إدارة الأزمات ..... | **110** |
| **خلاصة الفصل** ..... | **118** |
| **الفصل الثالث:**<br>**مساهمة الإدارة المالية في إدارة الأزمات في المؤسسة** | **181 -119** |
| **تمهيد** ..... | **120** |
| **المبحث الأول: المعلومات المالية كأداة لإدارة الأزمات في المؤسسة** ..... | **121** |
| المطلب الأول: التحليل المالي ..... | **121** |
| المطلب الثاني: القوائم المالية ..... | **128** |
| المطلب الثالث: مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية ..... | **139** |
| **المبحث الثاني: التنبؤ بالفشل المالي** ..... | **151** |

| | |
|---|---|
| المطلب الأول: مفهوم وأسباب الفشل المالي ..... | **151** |
| المطلب الثاني: مظاهر ومراحل الفشل المالي ..... | **164** |
| المطلب الثالث: بعض النماذج الرياضية للتنبؤ بالفشل المالي ..... | **168** |
| **خلاصة الفصل** ..... | **181** |
| **الفصل الرابع:**<br>**دراسة حالة - مجمع صيدال -** | **240 - 182** |
| **تمهيد** ..... | **183** |
| **المبحث الأول: تقديم عام حول مجمع صيدال** ..... | **184** |
| المطلب الأول: نشأة وتطور مجمع صيدال ..... | **184** |
| المطلب الثاني: تعريف مجمع صيدال، أهدافه، ومهامه ..... | **187** |
| المطلب الثالث: تنظيم مجمع صيدال ..... | **194** |
| **المبحث الثاني: تحليل الوضعية المالية لمجمع صيدال للفترة (2009 - 2018)** .. | **207** |
| المطلب الأول: عرض واقع المجمع والميزانيات المالية المختصرة للفترة (2009 - 2018) ..... | **207** |
| المطلب الثاني: دراسة مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية للمجمع للفترة (2009 - 2018) ..... | **227** |
| المطلب الثالث: دراسة إمكانية تعرض المجمع للفشل المالي ..... | **235** |
| **خلاصة الفصل** ..... | **240** |
| **خاتمة** ..... | **241** |
| **قائمة المراجع** ..... | **250** |

# قائمة الأشكال

**قائمة الأشكال.**


| الرقم | العنوان | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| 1 - 1 | موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة | 29 |
| 1 - 2 | أسباب نشوء الأزمات | 76 |
| 2 - 2 | الدورة الاقتصادية وتأثيرها على صنع الأزمات | 82 |
| 3 - 2 | دورة حياة الأزمة | 92 |
| 4 - 2 | مكونات وطريقة عمل نظام الأزمة | 94 |
| 5 - 2 | مراحل إدارة الأزمات | 108 |
| 6 - 2 | أهم الأساليب التقليدية للتعامل مع الأزمات | 113 |
| 7 - 2 | أهم الأساليب غير التقليدية للتعامل مع الأزمات | 115 |
| 1 - 3 | مراحل فشل المؤسسات ومؤشراتها | 166 |
| 1 - 4 | مراحل إنشاء مجمع صيدال | 187 |
| 2 - 4 | الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال | 196 |
| 3 - 4 | تغير كمية الإنتاج في المجمع للفترة (2009 - 2018) | 208 |
| 4 - 4 | تغير رقم الأعمال في المجمع للفترة (2009 - 2018) | 210 |
| 5 - 4 | تغير النتيجة الصافية في المجمع للفترة (2009 - 2018) | 212 |
| 6 - 4 | تغير ربحية السهم في المجمع للفترة (2009 - 2018) | 215 |
| 7 - 4 | تغير الموارد البشرية في المجمع للفترة (2009 - 2018) | 216 |

# قائمة الجداول

**قائمة الجداول.**


| الرقم | العنوان | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| 1 - 1 | التوقيت الزمني للتدفقات النقدية | 16 |
| 2 - 1 | التدفقات النقدية الناتجة عن مشروعين لمدة (03) سنوات | 17 |
| 1 - 2 | الفروق بين الأزمة والكارثة | 71 |
| 1 - 3 | قائمة المركز المالي (الميزانية) | 137 |
| 2 - 3 | أهم المصطلحات ذات العلاقة بالفشل المالي | 158 |
| 3 - 3 | درجة المخاطرة حسب نموذج ***"Sherrod"*** | 179 |
| 1 - 4 | البطاقة التقنية لمجمع صيدال | 188 |
| 2 - 4 | تغير كمية الإنتاج في المجمع للفترة (2009 - 2018) | 207 |
| 3 - 4 | تغير رقم الأعمال في المجمع للفترة (2009 - 2018) | 209 |
| 4 - 4 | تغير النتيجة الصافية في المجمع للفترة (2009 - 2018) | 211 |
| 5 - 4 | تغير ربحية السهم في المجمع للفترة (2009 - 2018) | 215 |
| 6 - 4 | تغير الموارد البشرية في المجمع للفترة (2009 - 2018) | 216 |
| 7 - 4 | الميزانية المالية المختصرة للمجمع لسنة 2009 | 218 |
| 8 - 4 | الميزانية المالية المختصرة للمجمع لسنة 2010 | 218 |
| 9 - 4 | الميزانية المالية المختصرة للمجمع لسنة 2011 | 219 |
| 10 - 4 | الميزانية المالية المختصرة للمجمع لسنة 2012 | 219 |
| 11 - 4 | الميزانية المالية المختصرة للمجمع لسنة 2013 | 220 |
| 12 - 4 | الميزانية المالية المختصرة للمجمع لسنة 2014 | 220 |
| 13 - 4 | الميزانية المالية المختصرة للمجمع لسنة 2015 | 221 |

| | | |
|---|---|---|
| 14 - 4 | الميزانية المالية المختصرة للمجمع لسنة 2016 | 221 |
| 15 - 4 | الميزانية المالية المختصرة للمجمع لسنة 2017 | 222 |
| 16 - 4 | الميزانية المالية المختصرة للمجمع لسنة 2018 | 222 |
| 17 - 4 | تغير الأموال الخاصة في المجمع للفترة (2009 - 2018) | 223 |
| 18 - 4 | تغير الديون في المجمع للفترة (2009 - 2018) | 225 |
| 19 - 4 | تغير الأصول في المجمع للفترة (2009 - 2018) | 226 |
| 20 - 4 | حساب رأس المال العامل للمجمع من أعلى الميزانية للفترة (2009 - 2018) | 227 |
| 21 - 4 | حساب رأس المال العامل للمجمع من أسفل الميزانية للفترة (2009 - 2018) | 229 |
| 22 - 4 | حساب احتياجات رأس المال العامل للمجمع للفترة (2009 - 2018) | 230 |
| 23 - 4 | حساب الخزينة للمجمع للفترة (2009 – 2018) | 231 |
| 24 - 4 | نسب السيولة للمجمع للفترة (2009 - 2018) | 232 |
| 25 - 4 | نسب المديونية للمجمع للفترة (2009 - 2018) | 233 |
| 26 - 4 | نسب الربحية للمجمع للفترة (2009 - 2018) | 235 |
| 27 - 4 | استخدام نموذج ***"Altman"*** للتنبؤ بالفشل المالي للفترة (2009 - 2018) | 236 |
| 28 - 4 | استخدام نموذج ***"Kida"*** للتنبؤ بالفشل المالي للفترة (2009 - 2018) | 237 |
| 29 - 4 | استخدام نموذج ***"Sherrod"*** للتنبؤ بالفشل المالي للفترة (2009 - 2018) | 238 |
| 30 - 4 | استخدام نموذج ***"Conan & Holder"*** للتنبؤ بالفشل المالي للفترة (2009 - 2018) | 239 |

# مقدمـــة

- تمهيد.
- إشكالية الدراسة.

  الإشكالية الرئيسية.

  الأسئلة الفرعية.
- فرضيات الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- حدود الدراسة.
- منهج وأدوات الدراسة.
- الدراسات السابقة.
- موقع الدراسة من الدراسات السابقة.
- صعوبات الدراسة.
- هيكل الدراسة.

**تمهيد.**

يعتبر موضوع المؤسسة الاقتصادية مجالاً واسعاً للدراسات العلمية والاقتصادية، والأبحاث النظرية والميدانية، فالمؤسسة الاقتصادية تمثل أداة إحداث التنمية وسبيل تقدم أي اقتصاد كان، فقد أثبتت التجربة أنّ الطريق نحو النمو يمر حتماً عبر المؤسسة الاقتصادية الفعالة، وذلك من خلال التحكم في كفاءتها الإنتاجية.

إن الهدف الأساسي من الوجود الوظيفي لأي مؤسسة هو البقاء، النمو والاستمرار، ولتحقيق هذا الهدف لا بد من وجود إطار تنظيمي يضمن التوزيع المتناسق بين الأدوار والوظائف داخلها بصفة تكاملية، فالمؤسسات سواء كانت صناعية، تجارية أو خدمية، تقوم بعدة وظائف تختلف باختلاف حجم المؤسسة، أهدافها، الظروف الاقتصادية والطريقة التي تعمل بها، إلا أنّ الوظائف الإنتاجية، التسويقية والمالية تعتبر الدعامة الأساسية التي تقوم عليها أي مؤسسة، وتمارس هذه الوظائف من خلال إدارات معينة لكل منها.

وتعد الوظيفة المالية من أهم وظائف المؤسسة، وذلك لأنّ معظم الأهداف، السياسات، القرارات، العمليات الإنتاجية والتسويقية يستحيل النظر إليها بمعزل عن الاعتبارات المالية، فهي المتحكم الرئيسي في المكون المالي لكل نشاط المؤسسة، حيث أنّها تقوم بتحديد الاحتياجات المالية اللازمة، كما تسمح باختيار مصادر التمويل المناسبة، والسهر على إنفاقها بالطريقة الأمثل، أي أنّ الإدارة المالية تلعب دوراً أساسياً في المؤسسة وهذا من خلال قيامها بمجموعة من الوظائف التي تساعد في عملية اتخاذ القرار بالشكل الذي يؤدي إلى تعظيم قيمة المؤسسة.

تواجه المؤسسات تحديات كبيرة ناتجة عن التحولات الاقتصادية والتطورات العالمية والإقليمية التي يشهدها العالم اليوم، بالإضافة إلى التغيرات السريعة والمتعددة في المحيط من حولها، مما قد يسبب حدوث أنواع كثيرة ومتعددة من الأزمات، والتي تختلف من حيث: أسباب حدوثها، مستوياتها، شدة تأثيرها وكذا درجة تكرارها.

وبالرغم من تعدد وتباين الأزمات المختلفة التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات، وأن لكل أزمة خصائص معينة تتطلب أسلوب عمل معين لإدارتها والتصدي لها، إلا أن كل الأزمات تخضع لمعايير وعناصر عامة مشتركة في التخطيط لها والإعداد الجيد لتجنب الوقوع فيها، أو التخفيف من آثارها السلبية، وزيادة فرص تحويل آثارها لصالح المؤسسة، ومن هنا تبرز أهمية إدارة الأزمات ومدى مساهمتها في الحيلولة دون

حدوث الأزمة، والتغلب عليها في حال حدوثها.

فالهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أخطارها قبل وقوعها، والسيطرة على الموقف لاتخاذ القرارات المناسبة لتقليص الأضرار وإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية، ومن هنا تظهر أهمية الإدارة المالية في المساهمة في عملية إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية عبر مراحل الأزمة المختلفة.

## إشكالية الدراسة.

تنشط المؤسسات في محيط عمل شديد التغير وهو ما يجعلها مهددة للتعرض لعدة أزمات، تفرض وجود مجموعة من الإجراءات، التدابير، والمبادرات العقلانية التي تكفل السيطرة على الأزمة، ومنعها من الخروج عن نطاق التحكم، ومما لا شكك فيه أن للمورد المالي دوراً بالغ الأهمية، وتأثيراً واضحاً في تحقيق تلك الإجراءات والتدابير والمبادرات، وعلى ضوء ما تقدم يمكن طرح الإشكالية بالصيغة التالية:

**إلى أي مدى يمكن أن تساهم الإدارة المالية في إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات الاقتصادية؟**

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية المطروحة أعلاه، وتفصيلاً لها يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

*- ما هي طبيعة الإدارة المالية في المؤسسة الاقتصادية؟

*- ما هي خصوصيات نشاط إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية؟.

*- ما هي علاقة الإدارة المالية بإدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية؟.

*- هل تساهم الإدارة المالية في إدارة الأزمات في مجمع صيدال؟.

## فرضيات الدراسة.

قصد تسهيل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، تمت صياغة الفرضيات التالية:

*- تهدف الإدارة المالية إلى زيادة قيمة المؤسسة والمحافظة على مكانتها بين منافسيها.

*- هناك عدة طرق وأساليب يمكن من خلالها إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية.

*- تعتبر الإدارة المالية النواة الأساسية المعنية بتوفير شروط الحماية من الأزمات وإدارتها؛

*- تساهم الإدارة المالية في إدارة الأزمات في مجمع صيدال.

## أهمية الدراسة.

تتجلى أهمية الدراسة من خلال العناصر التالية:

*- الدور الرئيسي الذي تلعبه الإدارة المالية في ترصد الفرص المتاحة في محيط أعمال المؤسسة والعمل على استغلالها، كما توفر شروط تجنب التهديدات الناتجة عن الآثار السلبية لتغيرات السوق، وأيضا المساهمة في تحليل مواطن القوة والضعف في المؤسسة والعمل على تقوية شروط نجاحها.

*- تنامي ضرورة الاهتمام بإدارة الأزمات وتطبيقاتها، نظراً لخصائص الاقتصاد المعاصر، المتسارع في تطوره، والذي يتسم بالتوجه المستمر نحو الانفتاح التام، وما ينجم عنه من متغيرات متعددة ومختلفة تتحكم بنجاح المؤسسة وفشلها، مما يجعله عصر أزمات؛

*- الأهمية النسبية التي تنطوي عليها العناصر المكونة للإدارة المالية في إدارة الأزمات، كون هذه الإدارة ترتكز بصفة أساسية على المعلومات ذات الجودة العالية واستخدامها في مراحل إدارة الأزمات.

## أهداف الدراسة.

يمكن إيجاز أهم الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة في النقاط التالية:

*- محاولة إبراز الجوانب المهمة للإدارة المالية، وإلقاء الضوء حول مفهومها، تطورها التاريخي، أهدافها، وأهم وظائفها؛

*- محاولة تعميق الفهم بموضوع إدارة الأزمات من خلال التعرض لمفهومها، تطورها التاريخي، مراحلها وأهم أساليبها؛

*- محاولة معرفة كيف يمكن للإدارة المالية أن تساهم في إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات الاقتصادية باستخدام مختلف الأساليب العلمية؛

*- محاولة معرفة إذا ما كان يوجد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية قسم خاص بإدارة الأزمات.

## حدود الدراسة.

بهدف التحكم في الموضوع ومعالجة الإشكالية المطروحة، قمنا بوضع حدود للدراسة تمثلت أساساً في:

*- **الحدود المكانية:** قمنا بإجراء الدراسة بولاية الجزائر العاصمة، بمنطقة الدار البيضاء، بالضبط مجمع صيدال باعتباره مؤسسة مدرجة في بورصة الجزائر، بالإضافة إلى المكانة التي يحتلها في السوق الوطنية لصناعة الأدوية؛

*- **الحدود الزمانيّة:** من أجل دراسة تطور مجمع صيدال قمنا بتحليل مختلف التقارير المالية، بالإضافة إلى تطبيق بعض النماذج الرياضية الخاصة بالتنبؤ بالفشل المالي، واعتمدنا في ذلك على الفترة الممتدة من 2009 إلى 2018.

## منهج وأدوات الدراسة.

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، واختبار فرضياته، تم الاعتماد في الجزء النظري (الفصل الأول الثاني، والثالث) على المنهج الوصفي التحليلي الذي يساعد على جمع المعلومات ودراستها وتحليلها، وهذا بهدف استيعاب الإطار النظري للموضوع، وفهم عناصره وتحليل أبعاده، كما تم الاعتماد في الجزء التطبيقي (الفصل الرابع) على منهج دراسة الحالة مع المنهج التحليلي من أجل إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة.

أما فيما يخص أدوات الدراسة ومصادر البيانات فتتمثل فيما يلي:

*- **الدراسة النظرية:** تم الاعتماد على المسح المكتبي بهدف الوقوف على ما تناولته المراجع الأكاديمية، وكذا المقالات، الملتقيات، والدراسات السابقة، مع الاستعانة بشبكة الإنترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك بغية شرح وتوضيح المفاهيم الأساسية.

*- **الدراسة الميدانية:** الخاصة بمجمع صيدال، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على التقارير السنوية لمجمع صيدال المدرجة في بورصة الجزائر (2009 - 2018)، وقد تم الحصول عليها من خلال الزيارات الميدانية، الموقع الرسمي للمجمع، والموقع الرسمي لبورصة الجزائر.

## الدراسات السابقة.

من الدراسات السابقة التي تناولت جوانب ومواضيع تشبه موضوع الدراسة نجد:

*- الدراسة التي قام بها الطالب سيد أحمد حرتي تحت عنوان: "دور كفاءة المسيرين في إدارة الأزمات المالية في الأندية الرياضية المحترفة"، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2015/ 2016، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور كفاءة المسيرين في التعامل مع الأزمات المالية وإدارتها في الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم من خلال دارسة حالة عينة من الأندية الرياضية الجزائرية المحترفة القسم الأول والثاني، وقصد تحقيق هذا الهدف قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية علي عينة مكونة من (30) مسيراً، وقد تم تجميع البيانات من خلال قوائم الاستقصاء (الاستبيان) وإجراء بعض المقابلات الشخصية مع أفراد العينة، ولغرض تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية ***"SPSS 19.0"*** ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين كفاءة المسير وإدارة الأزمات المالية على مستوى الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أنه يجب على النوادي الجزائرية أن تولي اهتماماً بالغاً بتكوين وتوظيف مسيرين متخصصين في مجال التسيير وإدارة الأزمات، وتدعيم النوادي بأصحاب الخبرات التي أثبتت كفاءتها في التسيير والتي قد تجنبهم الوقوع الدائم في الأزمة المالية.

*- الدراسة التي قامت بها الطالبة هدى بو القمح تحت عنوان "البعد الإستراتيجي لإدارة الأزمات بالمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الاتصال في الجزائر)" أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2015/ 2016، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معالجة الإشكال المتمثل في حقيقة البعد الإستراتيجي لإدارة الأزمات في المؤسسة وما مدى إدراك المدراء في مؤسسة الاتصال في الجزائر لتأثير عناصره المتمثلة في: - التحليل والتخطيط الإستراتيجي، اليقظة الإستراتيجية، نظام المعلومات والتفكير الإستراتيجي - عليها، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن أهم الممارسات التي تشترك فيها الإدارة الإستراتيجية مع إدارة الأزمات تتمثل في التحليل الإستراتيجي للمحيط بمختلف أساليبه وأنواعه، والتخطيط الإستراتيجي لإدارة المواقف التي يحتمل أن تتطور إلى تهديدات، وكذا نظام اليقظة الإستراتيجية ونظام المعلومات نظراً لما يوفرانه للمؤسسة، إضافة إلى التحلي بمهارات التفكير الإستراتيجي، كما توصلت الدراسة

إلى أن درجة ممارسة إدارة الأزمات في المؤسسات محل الدراسة **"أوريدو"** و**"موبيليس"** كانت مرتفعة في مؤسسة **"اوريدو"** مقارنة بمؤسسة **"موبيليس"** التي كانت متوسطة تميل إلى الضعف.

***- A. Manning, Strategic Management of Crises in Small and Medium Businesses, This Thesis is Presented in Partial Fulfillment of the Requirements of the Degree of Doctor of Business Administration, School of Management, Faculty of Business and Law Victoria University of Technology, Melbourne, Australia, 2004.***

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة الإشكال البحثي المتمثل في تطوير نموذج للإدارة الإستراتيجية للأزمات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لتقليل المخاطر التي تنجم عن الأزمات والكوارث في هذا النوع من المؤسسات، حيث تم الحصول على البيانات الأولية من خلال دراسة (11) مؤسسة صغيرة ومتوسطة تعرضت للأزمات في الخمس سنوات التي سبقت هذه الدراسة في أستراليا.

*- الدراسة التي قامت بها الطالبة زينب حوري تحت عنوان "تحليل وتقدير الخطر المالي في المؤسسات الصناعية (دراسة تطبيقية باستخدام التحليل التمييزي 2000 - 2002)" أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2005/ 2006، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تقدير الخطر المالي في المؤسسة الصناعية قبل فشلها معتمدة على الأسلوب الوصفي والأسلوب الإحصائي والاختبارات الإحصائية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الخطر التشغيلي يساهم بدرجة كبيرة في زيادة المخاطر المالية، وأن أسلوب التحليل التمييزي يعتبر من الأساليب الإحصائية الكمية واسعة الاستخدام للتحقق من سلامة الوضع المالي للمؤسسات، أما على مستوى المؤسسات الجزائرية فهناك عدم اهتمام بأساليب التخطيط والتقدير المالي بالأساليب الكمية.

***- W. H. Beaver, Financial Ratios As Predictors of Failure, Journal of Accounting Research, Vol 04, Accounting Research Center Boot School of Business, University of Chicago,United States of America, 1966.***

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور النسب المالية في التنبؤ بالفشل المالي للمؤسسات باستخدام أسلوب المتغير الوحيد، وقد اعتبرت هذه الدراسة رائدة في تلك الفترة الزمنية، حيث اختار الباحث عينة عشوائية مؤلفة من (79) مؤسسة فاشلة (مؤسسة أفلست أو أنها تأخرت في تسديد التزاماتها البنكية أو عوائد أسهمها)،

خلال الفترة الممتدة من سنة 1954 إلى غاية سنة 1964 و(79) مؤسسة أخرى غير فاشلة تتوفر على خصائص عامة مشابهة لخصائص المجموعة الأولى، وذلك لاختبار قدرة مجموعة من النسب المالية على التنبؤ بفشل هذه المؤسسات، وقد درس الباحث (30) نسبة مالية اختار منها ستة (06) نسب اعتبرها قادرة وبدقة على التنبؤ بالفشل واحتمال الإفلاس قبل وقوعه على الأقل بخمس سنوات.

*- *E. I. Altman,* ***Financial Ratios Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy****, Journal of Finance, Vol 23, N° 04, American finance association, United States of America, September 1968.*

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور النسب المالية والتحليل التمييزي في التنبؤ بإفلاس المؤسسات، حيث تعد من أول وأهم الأعمال التي حاولت تجاوز الطريقة التقليدية في التحليل المعتمدة على أساليب إحصائية بسيطة تختار نسبة مالية واحدة للتمييز بين المؤسسات الفاشلة وغير الفاشلة، وقد اعتمد الباحث في دراسته على نموذج إحصائي أكثر تعقيد وهو **"أسلوب التحليل التمييزي"** الخطي متعدد المتغيرات، حيث تمكن هذا الأسلوب من استنتاج علاقة خطية بين مجموعة من المتغيرات التي تعد الأفضل في التمييز بين المؤسسات الفاشلة وغير الفاشلة، وقد شملت الدراسة عينة مكونة من (66) مؤسسة صناعية، قسمت إلى (33) مؤسسة غير فاشلة (غير مفلسة)، و(33) مؤسسة فاشلة (مفلسة) خلال الفترة الممتدة بين 1946 و1965، وقد قام الباحث باختبار (22) نسبة مالية تتناول أهم الأبعاد المالية كنسب السيولة، الربحية، الرفع المالي، والنشاط، ليتوصل بعدها لصياغة معادلة تمييزية تعرف بـ: ***"Z - Score Model"*** متكونة من خمس (05) متغيرات مالية أساسية، والتي أثبتت فاعلية إلى حد ما في التنبؤ بالإفلاس قبل وقوعه بسنتين.

*- *E. I. Altman & Others,* ***A New Model to Identify Bankruptcy Risk of corporations****, Journal of Banking and Finance, volume 01, North Holland publishing Company, 1977.*

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج للتنبؤ بفشل المؤسسات سمي بنموذج ***"ZATA"*** حيث استخدم الباحثون طريقتين للتحليل، تمثلت الطريقة الأولى في التحليل التمييزي الخطي، أما الطريقة الثانية فتمثلت في التحليل التمييزي التربيعي، وتكونت عينة الدراسة من (53) مؤسسة فاشلة و(58) مؤسسة ناجحة خلال الفترة الممتدة من (1969 - 1975)، حيث تم تحليل 28 نسبة مالية للبيانات المستخرجة من القوائم المالية للمؤسسات، وقد توصلت الدراسة إلى اختيار خمس نسب يمكن استخدامها في التنبؤ بالفشل

المالي.

*- الدراسة التي قامت بها الطالبة سارة طبيب تحت عنوان "دور إدارة المخاطر المالية في حماية المؤسسة الاقتصادية من الفشل المالي (دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية في الجزائر)" أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2016/ 2017، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المخاطر المالية في حماية المؤسسات الاقتصادية من الفشل المالي من خلال دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بدراسة ميدانية على عينة تضمنت 50 مفردة، وقد تم تجميع البيانات من خلال قوائم الاستقصاء (الاستبيان) وإجراء بعض المقابلات الشخصية مع أفراد العينة، ولغرض تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية ***"SPSS 19.0"*** ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تطبيق مبادئ إدارة المخاطر المالية ومستوى أدائها، ووجود دور لإدارة المخاطر المالية ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في الحماية من الفشل المالي، كما كشفت الدراسة عن غياب أي أثر لمتغيرات العمر، طبيعة الملكية، الشكل القانوني، طبيعة النشاط، رقم الأعمال وعدد العمال على دور إدارة المخاطر المالية.

*- الدراسة التي قامت بها الطالبة ساسية مساهل تحت عنوان "دور مكاتب المراجعة في التنبؤ بتعثر المؤسسات (دراسة على عينة من المكاتب العاملة بسطيف والجزائر العاصمة)" أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف (01)، الجزائر، 2016/ 2017، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة مكاتب المراجعة في التنبؤ بتعثر المؤسسات من خلال دراسة حالة عينة من مكاتب المراجعة العاملة بسطيف والجزائر العاصمة، وقصد تحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بدراسة ميدانية على عينة تضمنت (87) محافظ حسابات، وقد تم تجميع البيانات من خلال قوائم الاستقصاء (الاستبيان) وإجراء بعض المقابلات الشخصية مع أفراد العينة، ولغرض تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية ***"SPSS 19.0"*** ، وقد توصلت الدراسة في جانبها الاستطلاعي إلى أن هناك العديد من نقاط الضعف التي تكتنف الإطار القانوني لمهام محافظ الحسابات أبرزها أن التعبير عن رأي محافظ الحسابات في مجرد تقرير خاص يضعف من جدوى دور محافظ الحسابات، كما أن هذا التقرير يبقى في المؤسسة حيث لا يوجه إلا لجمعية المساهمين وإدارة المؤسسة، بالإضافة إلى ضعف الرقابة

والإشراف على أعمال محافظ الحسابات من قبل الهيئات المهنية وعدم حرصها على تطبيق النصوص القانونية بسبب تداخل الصلاحيات بين مختلف هذه الهيئات، أما في الجانب الكمي فقد توصلت الدراسة إلى أن محافظي الحسابات في الجزائر يميلون إلى تطبيق إجراءات الإنذار على المؤسسات المتعثرة عندما تكون هذه المؤسسات خاصة وأسباب تعثرها واضحة، ومن العوامل التي تساعدهم على ذلك اعتمادهم على أدوات التحليل المالي، ومن العوامل التي لا تساعدهم عدم استخدامهم للأدوات الإحصائية.

*- الدراسة التي قامت بها الطالبة منال خلخال تحت عنوان "إمكانية تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نموذجاً للتنبؤ بالفشل المالي (دراسة على عينة من المؤسسات في قطاع الصناعة الميكانيكية للفترة 2012 - 2015)" أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2017/ 2018، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نموذجاً للتنبؤ بالفشل المالي، وذلك من خلال محاولة بناء نموذج رياضي مكون من نسب مالية لعينة من المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعة الميكانيكية، والبالغ عددها (25) مؤسسة ناجحة و(05) مؤسسات فاشلة، متماثلة من حيث نوع الصناعة وحجم الأصول خلال الفترة الممتدة من 2012 إلى 2015، باستخدام أسلوب التحليل التمييزي و(26) نسبة مالية تم حسابها من القوائم المالية لهذه المؤسسات، ومن ثم اختبار القدرة التنبؤية التمييزية للنموذج ومقارنتها بالقدرة التنبؤية لنموذج **"ألتمان"** الثاني ونموذج **"شيرود"** على نفس العينة، وقد توصلت الدراسة إلى بناء نموذج يتكون من (07) نسب مالية، لها القدرة على التمييز بين المؤسسات الناجحة والفاشلة حيث بلغت دقة التصنيف الكلية للنموذج المشتق (87.5%)، بينما بلغت الدقة التصنيفية لنموذج **"ألتمان"** الثاني ونموذج **"شيرود"** (30%) و(30.83%) على التوالي، وهو ما يدل على أن النموذج المحلي المشتق هو الأفضل والأقدر على التمييز بدقة بين المؤسسات الناجحة والفاشلة، مقارنة بنموذج **"ألتمان"** الثاني ونموذج **"شيرود"** المعروفين عالمياً.

*- الدراسة التي قام بها الباحثان محمد جلال أحمد وطلال الكسار تحت عنوان " **استخدام مؤشرات النسب المالية في تقويم الأداء المالي والتنبؤ بالأزمات المالية للشركات (الفشل المالي)**"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 2009، هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أهمية استخدام النسب المالية في التحليل المالي ودورها وأهميتها في تقويم الأداء وأيضاً في

التنبؤ بالفشل المالي للمؤسسات، وذلك من خلال تطبيق عملي لعدد من المؤسسات، وأيضاً استخدام الرسم البياني وعرض النتائج، وكذلك في سبيل تجنب فشلها ولمواجهة الأزمة المالية العالمية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة منها تقارب النتائج بين قيمة الأداء المالي للمؤسسات، وقيمة الفشل المالي للمؤسسات، وإمكانية استخدام النتائج وعرضها في الأسواق المالية للاستفادة منها.

## موقع الدراسة من الدراسات السابقة.

بعد عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت جوانب ومواضيع تشبه موضوع الدراسة، نجد أن دراستنا هذه قد تتفق مع تلك الدراسات في نقاط معينة كما قد تختلف عنها في نقاط أخرى نتيجة اختلاف الزمان والمكان التي تمت فيه، وكذا وجهات النظر أي الزاوية التي ستتم من خلالها معالجة الموضوع، إذ نلاحظ أنه بالرغم من تعدد الدراسات السابقة إلا أن القليل منها فقط من حاول الجمع بين موضوع الإدارة المالية وإدارة الأزمات وهو ما سنحاول تحقيقه من خلال دراستنا هذه.

## صعوبات الدراسة.

تركزت الصعوبات التي واجهتنا أثناء الدراسة فيما يلي:

*- صعوبة ضبط الموضوع بدقة؛

*- أثناء قيامنا بهذه الدراسة واجهتنا صعوبة فيما يخص الجانب التطبيقي وتتمثل في عدم الإفصاح الحقيقي عن البيانات المالية، حيث لاحظنا تحفظ كبير لدى مصلحة إدارة المالية والمحاسبة لدى مجمع صيدال من جهة، وتضاربها في بعض الأحيان من جهة أخرى؛

## هيكل الدراسة.

بهدف الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية المطروحة قمنا باعتماد خطة قسمنا من خلالها الدراسة إلى أربعة فصول رئيسية تسبقهم مقدمة بحيث:

*- جاء الفصل الأول بعنوان: **"الإطار النظري للإدارة المالية"**، وقد تضمن مبحثين، خصص المبحث الأول للتعرف على الإطار المفاهيمي للإدارة المالية من خلال التطرق إلى مفهومها وتطورها التاريخي، أهدافها،

تنظيمها، وعلاقتها بالعلوم الأخرى، أما المبحث الثاني فقد خصص للتعرف على وظائف الإدارة المالية من خلال التطرق إلى وظيفة التخطيط المالي، وظيفة اتخاذ القرارات، ووظيفة الرقابة المالية.

*- أما الفصل الثاني فقد جاء بعنوان: **"مدخل عام لإدارة الأزمات"**، وقد تضمن هذا الفصل أيضاً مبحثين، حيث خصص المبحث الأول للتعرف على ماهية الأزمات من خلال التطرق إلى مفهومها، أسباب نشوئها، أنواعها، مراحلها، وكذا مناهج تشخيصها، أما المبحث الثاني كان بمثابة مدخل لإدارة الأزمات من خلال التطرق إلى مفهوم إدارة الأزمات وتطورها التاريخي، مراحل إدارة الأزمات، وكذا متطلبات وأساليب إدارة الأزمات.

*- بينما الفصل الثالث جاء بعنوان: **"مساهمة الإدارة المالية في إدارة الأزمات في المؤسسة"**، وقد تضمن هذا الفصل أيضاً مبحثين، تم التركيز في المبحث الأول منه على دور المعلومات المالية في إدارة الأزمات في المؤسسات وذلك من خلال التحليل المالي، القوائم المالية، مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، في حين تم التركيز في المبحث الثاني على التنبؤ بالفشل المالي في المؤسسات من خلال التطرق إلى مفهوم وأسباب الفشل المالي، مظاهر ومراحل الفشل المالي، وكذا بعض النماذج الرياضية للتنبؤ بالفشل المالي.

*- في حين خصص الفصل الرابع لتوضيح أثر **الإدارة المالية على إدارة الأزمات في مجمع صيدال** وذلك من خلال مبحثين، تناول المبحث الأول تقديماً عاماً لمجمع صيدال من خلال التطرق إلى نشأة وتطور المجمع، تعريف المجمع، أهدافه، ومهامه، بالإضافة إلى تنظيم المجمع، بينما المبحث الثاني خصص لتحليل الوضعية المالية لمجمع صيدال من خلال عرض واقع المجمع والميزانيات المالية المختصرة للفترة محل الدراسة، دراسة مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية للمجمع، ودراسة إمكانية تعرض المجمع للفشل المالي خلال الفترة محل الدراسة (2009 - 2018).

وفي نهاية الدراسة تم تلخيص أهم ما جاء في هذا البحث في خاتمة تضمنت النتائج المتوصل إليها، وكذا جملة من التوصيات.

# الفصل الأول:

# الإطار النظري للإدارة المالية

- **تمهيد.**
- **المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة المالية.**
  - **المطلب الأول:** مفهوم الإدارة المالية وتطورها التاريخي.
  - **المطلب الثاني:** أهداف الإدارة المالية.
  - **المطلب الثالث:** تنظيم الإدارة المالية وعلاقتها بالعلوم الأخرى.
- **المبحث الثاني: وظائف الإدارة المالية.**
  - **المطلب الأول:** وظيفة التخطيط المالي.
  - **المطلب الثاني:** وظيفة اتخاذ القرارات المالية.
  - **المطلب الثالث:** وظيفة الرقابة المالية.
- **خلاصة الفصل.**

**تمهيد:**

تقوم المؤسسة بعدة وظائف وكل وظيفة لها دور ومهمة مكملة للوظائف الأخرى، ومن بين هذه الوظائف وظيفة الإدارة المالية التي تحتل مكانة هامة في المؤسسة لأن معظم الأهداف والسياسات والقرارات يستحيل النظر إليها بمعزل عن الاعتبارات المالية، إذ تهتم الإدارة المالية بعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية الحصول على الأموال واستثمارها بالشكل الأمثل، وبكفاءة من أجل تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة، وهي تسعى دائماً إلى تطوير وتحقيق أهداف المؤسسة بما يتلاءم والواقع الاقتصادي وهذا في إطار سعيها لاستخدام موارد المؤسسة استخداماً أمثلاً، وتحقيق هذه الأهداف يتطلب جهود ورسم استراتيجيات مالية واضحة، والمهمة الأساسية للإدارة المالية هي المساهمة في تخطيط وتنفيذ الأهداف العامة للمؤسسة، والعمل بشكل علمي من أجل تقليل تكلفة الحصول على الربح.

وعلى ضوء هذا التقديم قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

*- **المبحث الأول**: الإطار المفاهيمي للإدارة المالية.

*- **المبحث الثاني**: وظائف الإدارة المالية.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة المالية.

تعتبر الإدارة المالية إحدى الوظائف الرئيسية في المؤسسة، والتي ترتكز عليها في تحقيق أهدافها المنشودة كونها تتعامل مع المورد المالي الذي يشكل أحد الدعامات الأساسية لبقاء المؤسسة واستمرارها.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة المالية وتطورها التاريخي.

تعد الإدارة المالية وظيفة متكاملة للقرارات المالية، وقد مرت هذه الوظيفة خلال الزمن مثل غيرها من الوظائف الأخرى بمتغيرات عديدة أدت إلى اتساع مهامها ومجالها حتى أصبحت علماً منفصلاً له أهميته ومكانته بين العلوم الأخرى.

**أولاً: مفهوم الإدارة المالية.**

تتولى الإدارة المالية باعتبارها وحدة إدارية من الوحدات الإدارية بالمؤسسة القيام بمختلف أوجه النشاط المالي للمؤسسة.

**I. تعريف الإدارة المالية:** تعددت الكتابات العلمية التي اهتمت بتعريف الإدارة المالية بغية تحديد مفهوم واضح لها، غير أنّه يلاحظ من تلك الكتابات اختلاف المهتمين بالفكر المالي في تعريفهم لهذه الإدارة، حيث ظهرت عدة تعريفات تأثرت بالظروف والمراحل التي مرت بها الإدارة المالية، ومن أهم هذه التعريفات ما يلي:

تعرف الإدارة المالية بأنّها: "جميع أوجه النشاط الإداري أو الوظيفة الإدارية المتعلقة بتنظيم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاية إنتاجية عالية، والوفاء بالتزاماتها المستحقة في مواعيدها".[1]

كما يعرف كل من ***"Dougall & Guthman"*** الإدارة المالية بأنّها: "الفعالية المتعلقة بتخطيط وتجهيز الأموال، ورقابتها وإدارتها في المؤسسة".[2] ويلاحظ من التعريف أنّهما فصلا بين الرقابة والإدارة وكأنّهما

---

[1] عبد الحليم كراجة وآخرون، **الإدارة والتحليل المالي (أسس، مفاهيم، تطبيقات)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2001، ص 14.

[2] عدنان هاشم رحيم السامرائي، **الإدارة المالية (منهج تحليلي شامل)**، الجامعة المفتوحة، طرابلس، الجماهيرية العربية الليبية الاشتراكية العظمى، الطبعة الأولى، 1993، ص 23.

عنصران مستقلان.

بينما ***"Upton & Howard"*** فقد عرفا الإدارة المالية بأنّها: "الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد، والرامية لتمكين المؤسسة من تنفيذ أهدافها، ومواجهة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد لها".[1]

أما ***"Brigham & Gapenski"*** فيعرفان الإدارة المالية على أنّها: "الوظيفة الإدارية الخاصة بوضع خطط التمويل والحصول على الموارد المالية واستخدامها بالطريقة التي تؤدي إلى زيادة فعالية عمليات وإنجازات المؤسسة إلى أقصى حد ممكن".[2]

ووفقاً لهذا التعريف فإنّ المدير المالي يجب أن يكون على دراية واسعة بالأسواق المالية وبالتالي أفضل مصادر الحصول على الأموال، وكذلك أفضل مجالات استثمار هذه الأموال، بما يؤدي إلى زيادة فعالية عمليات وإنجازات المؤسسة.

في حين عرف ***"Van Horne"*** الإدارة المالية بأنّها: "تهتم بتجهيز الأموال ووسائل الدفع، وهي أيضاً تقوم بدور واسع في التخطيط المالي وإدارة الموجودات لتحقيق أقصى الأرباح مقابل تحمل الخطر وتنويع الاستثمارات من أجل تخفيض أثر الخطر".[3]

ويلاحظ على هذا التعريف أنّه يأخذ بعين الاعتبار آثار المخاطر والتوازن بينها وبين تحقيق أقصى الأرباح، بالإضافة إلى التركيز على دور الإدارة المالية في ربط باقي الوظائف مع بعضها البعض ودورها الفعال في التخطيط والرقابة.

كما يمكن تعريف الإدارة المالية بأنّها: "فن وعلم إدارة الأموال، ونعني بكلمة فن توفير بعض الفرص للتعبير عن المهارات والإبداع في إدارة الأموال، أما كلمة علم فتعني أنّها تستخدم الحقائق المستندة على

---

[1] *C. Paramasivan, T. Subramanian,* ***Financial Management****, New Age International Publishers, New Delhi, 2009, p 03.*

[2] جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحلح، **الإدارة المالية (مدخل اتخاذ القرارات)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 14.

[3] محمود عزت اللحام وآخرون، **الإدارة المالية المعاصرة**، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 20.

النظريات والمبادئ والمفاهيم التي تتعلق بالقرارات المالية".[1]

وتعني الإدارة المالية أيضاً بأنّها: "تخطيط، تنظيم وتوجيه الحصول على الأموال وتوظيفها،[2] وتنظيم العمليات المتعلقة بها، وتحفيز العاملين مالياً والرقابة على الأداء المالي".[3]

في حين يرى بعض الكتاب أنّ الإدارة المالية هي إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة إلى جانب وظيفة الإنتاج، التسويق، ... الخ، فهي الوظيفة المعنية بـ: "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالحصول على الأموال بالشكل الأمثل، واستثمار هذه الأموال بكفاءة بما يكفل تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة أو تعظيم ثروة المساهمين،[4] وبالتالي المساهمة في تحقيق الهدف الأسمى للمؤسسة وهو البقاء والنمو والاستمرار".[5]

يتضح من هذا التعريف بأنّ وظيفة الإدارة المالية تركز اهتمامها على إدارة محفظة استثمارات المؤسسة بالشكل الذي يؤدي إلى تعظيم العائد على هذه الاستثمارات من خلال مزيج مناسب من مصادر التمويل المتاحة يؤدي إلى تخفيض تكلفة رأس المال إلى الحدود الدنيا.[6]

أما البعض الآخر فيعرف الإدارة المالية بأنّها: "الوظيفة التي تنطوي على التنبؤ والتخطيط المالي، وإعداد الموازنات التقديرية المتعلقة بالتمويل والاستثمار والرقابة المالية فضلاً عن التفاعل مع الأسواق المالية التي تتكون من الأسواق النقدية وأسواق رأس المال".[7]

---

[1] دريد كامل آل شبيب، **مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 31.

[2] *Ann. T. Bui, **Financial Management For Water Utilities (Principles of Finance, Accounting and Management Controls)**, American Water Works Association, United States of America, 2012, p 03.*

[3] حسين محمد حسين سمحان، **دراسات في الإدارة المالية الإسلامية**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 10.

[4] *Eugene F. Brigham and Joel F. Houston, **Fundementals of Financial Management**, Cengage Learning, Boson, United States of America, 14th Edition, 2014, p 04.*

[5] فايز سليم حداد، **الإدارة المالية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص 03.

[6] عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب خرشة، **أساسيات في الإدارة المالية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 14.

[7] أسعد حميد العلي، **الإدارة المالية (الأسس العلمية والتطبيقية)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 19.

كما يمكن تعريف الإدارة المالية أيضاً بأنّها: "مجموعة المهام والأنشطة التي تقوم بها عدد من المصالح والأقسام تهدف إلى إدارة التدفقات المالية، والبحث عن الموارد المالية الضرورية،[1] والاستخدام الأمثل لها".[2]

ويتضح من هذا التعريف أنّ الوظيفة المالية تتجلى في المهام التي يقوم بها المسيرون الماليون من وضع خطط للتمويل والحصول على موارد مالية ومن ثم استخدام هذه الموارد بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ولتحقيق هذه الأهداف ينبغي تطبيق قواعد التحليل المالي الذي يعتبر قاعدة لاتخاذ القرارات والإجراءات من طرف المسيرين، وقاعدة لمراقبة مختلف العمليات المالية وتوجيهها نحو المسار المخطط له.

وأخيراً يمكن تعريف الإدارة المالية بأنّها: "عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بالتخطيط والحصول على الأموال واستخدامها بطريقة تمكن من تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة، وتشمل هذه العملية التقويم للموجودات والمطلوبات وحق الملكية".[3]

مما تقدم من التعاريف يمكن إعطاء تعريف شامل للإدارة المالية كما يلي: "الإدارة المالية هي تلك الإدارة التي تختص بتدبير الأموال اللازمة للمؤسسة بالقدر الملائم، وفي الوقت المناسب، ومن أفضل المصادر المتاحة بأقل التكاليف الممكنة، ثم استخدام هذه الأموال أفضل استخدام ممكن سعياً وراء تحقيق الأهداف المالية المرجوة لهذه المؤسسة".

**II. خصائص الإدارة المالية**: تنفرد الإدارة المالية بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من الوظائف أو الأنشطة الرئيسية في المؤسسة (إدارة الإنتاج، إدارة التسويق، إدارة الموارد البشرية ... الخ) أهمها ما يلي:[4]

*- أنّها تتغلغل في جميع أوجه نشاط المؤسسة، فلا يمكن تصور أي نشاط تقوم به إدارة المؤسسة أو أي قسم

[1] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي (الإدارة المالية) دروس وتطبيقات**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 33.

[2] *Norman v. Carrol,* ***Financial Management For Pharmacists (A Decision Making Approach),*** *Luppincott Williams & Wilkins, United States of America, 3rd Edition, 2007, p 02.*

[3] محمد علي إبراهيم العامري، **الإدارة المالية الحديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 21.

[4] عدنان تايه النعيمي وآخرون، **الإدارة المالية (النظرية والتطبيق)**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الخامسة، 2014، ص 18.

من أقسامها بمعزل عن النواحي المالية؛[1]

*- جميع القرارات المالية ملزمة للمؤسسة في أغلب الأحيان مما يجعل هذه القرارات أكثر خطورة تتطلب زيادة في الحيطة والحذر؛[2]

*- إنّ بعض القرارات المالية قرارات مصيرية، فعندما تقرر مؤسسة ما التعاقد من أجل الحصول على قرض طويل الأجل وتقوم برهن موجوداتها لتغطية ذلك القرض، فإنّ المؤسسة إن لم تستطع خدمة هذا القرض عن طريق دفع الفوائد والأقساط المستحقة عليه، فإنّ وجود هذه المؤسسة سيتعرض للانتهاء؛

*- إنّ نتائج القرارات المالية لا تظهر سريعاً بل تستغرق زمناً قد يطول مما يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخطأ إذا كانت القرارات المالية خاطئة؛

*- عند تنفيذ القرارات المالية يصبح لدينا تكاليف غارقة لا يمكن استردادها في حالة العدول عن هذه القرارات.

**III. أهمية الإدارة المالية:** إنّ الهدف الأساسي للمؤسسة هو ضمان بقائها في ظل القيود المفروضة عليها من محيطها، فعليها إذا أن تضمن نوعاً من التوازن المالي الذي يسمح لها بمواصلة نشاطها، لذلك يعتبر الجانب المالي ركيزة أساسية بالنسبة للمؤسسة لأنّ عدم كفاية الأموال أو نقصها يؤدي إلى عواقب تضر بالمؤسسة وتهدد استقرارها، ويمكن أن تؤدي بها إلى الزوال، ذلك لأنّ نقص الأموال يؤدي في أغلب الأحيان إلى ضياع الفرص الاستثمارية، وبالتالي تقليل الأرباح، وقد تتعرض المؤسسة إلى خسارة لأن سلامتها ونموها مرتبط بتوازن مختلف أجزاء الميزانية ومراقبة هيكلها المالي باستمرار، إضافة إلى ذلك فإنّ القرارات المتخذة في المؤسسة لها انعكاسات مالية باعتبار أنّ الوظيفة المالية في الاقتصاديات الحديثة أصبحت تتعدى جمع الأموال إلى المشاركة في اتخاذ القرارات حول نوعيّة الأموال المطلوب تدبيرها،[3] وذلك لأنّ الوظيفة المالية تتدخل في كل نواحي ومجالات العمل بالمؤسسة: مجالات التنسيق بين الإدارات في استخدامات الأموال، مجالات التخطيط وإعداد الميزانيات التقديرية، بالإضافة إلى المجالات الخاصة بالموازنة بين حركة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، فضلاً

[1] *G. Knott, **Financial Management**, Macmillan Business, Great Britain, 3rd Edition, 1998, p 06 - 07.*

[2] حسين محمد حسين سمحان، مرجع سبق ذكره، ص 10.

[3] يوسف حسن يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 34.

عن مجالات الرقابة على عمليات الإنفاق في كل مجالات ونواحي العمل بالمؤسسة.[1]

**ثانياً: التطور التاريخي للإدارة المالية.**

مرت الإدارة المالية مثل غيرها من التخصصات الإدارية الأخرى بتغيرات هامة عبر السنين، وذلك بسبب تغير الظروف الاقتصادية بشكل عام والظروف المالية منها بشكل خاص، مما أدى إلى تغير وجهات نظر المتخصصين في الحقل المالي في تحديد مضمون الإدارة المالية كمنهج أكاديمي وكحقل علمي متخصص، وكوظيفة في التطبيق.

فالصعوبة والتعقيد تظهر عند محاولة تحديد مضمون ونطاق الإدارة المالية كتخصص وظيفي في الحقل الإداري عموماً، وترجع هذه الصعوبة والتعقيد ليس إلى ضعف المتخصصين في الحقل المالي أو قلة إدراكهم لهذه الوظيفة، وإنّما إلى شكل الإدارة المالية ذاتها التي تمارسها إدارة المؤسسات، ونوع القرارات التي تجسد منهجها وشكل ونوع مدخلاتها ومخرجاتها أو الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وعلى ضوء هذا التأكيد نلاحظ أنّ آراء المتخصصين الماليين ودراساتهم التي تناولت موضوع الإدارة المالية كمنهج متخصص قد تفاوتت في تحديد تسمية ومضمون هذه الإدارة منذ ظهورها كحقل متخصص في بداية القرن السابق حتى الوقت الحاضر.[2]

وبالتالي فإنّ الإدارة المالية ظهرت كوظيفة مستقلة عن الإدارة في زمن يمكن أن يتصف نسبياً بالحداثة حيث هناك عدة عوامل ساهمت في تطوير الإدارة المالية عبر الزمن، ومن هذه العوامل ما يلي:[3]

***- النشاطات الاقتصادية:** كان للتقلبات التي تتعرض لها النشاطات الاقتصادية في الاقتصاديات الرأسمالية وتأثيرها على أعمال المؤسسات الاقتصادية أثر كبير في تطور النواحي التي يركز عليها التفكير المالي مثل: ضغوط التضخم، التراجع الاقتصادي، الكساد وندرة الموارد، زيادة الاعتماد على الاقتراض كوسيلة لتمويل حاجات المؤسسات، ظهور المؤسسات المتعددة الجنسيات، كل هذا ولد الحاجة إلى أن تكون الإدارة العليا في

[1] أحمد محمد غنيم، **الإدارة المالية (مدخل التحول من الفقر إلى الثراء)**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2008، ص 13.

[2] حمزة محمود الزبيدي، **أساسيات الإدارة المالية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص 18.

[3] زياد رمضان، **أساسيات في الإدارة المالية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 1996، ص 18 - 19.

المؤسسة ذات مهارات عالية في الحقل المالي؛

***- التغيرات التي طرأت على حاجات المؤسسات:** لقد تطور الفكر المالي كحقل دراسي في الفكر الاقتصادي الغربي كرد فعل للتغيرات في حاجات المؤسسات الاقتصادية المختلفة من: انضمام واندماج وتصفية وتوسع وتمويل في ظل الظروف الاقتصادية المتقلبة من تضخم وتراجع وكساد؛

***- التدخل الحكومي:** إنّ ازدياد التدخل الحكومي في النشاط الاقتصادي نشأ عنه نوع من الاقتصاد لا هو اقتصاد حر، حيث تكون الدولة فيه حارسة ولا هو اقتصاد مخطط له مركزياً، حيث تكون الدولة فيه منتجة إنّما هو بين هذا وذاك، فالاقتصاد اقتصاد رأسمالي ولكن الدولة فيه متدخلة تتدخل في أعمال المؤسسات الاقتصادية وتشارك فيها، وتتدخل في أعمال المواطنين.

ومن وجهة النظر التاريخية يمكن دراسة تطور الإدارة المالية حسب ثلاثة مداخل رئيسية هي:

**I. المدخل التقليدي:** إنّ حركة التطور التاريخي للإدارة المالية وفق المدخل التقليدي يمكن أن نستعرضه على النحو التالي:

**1.** تشير المصادر العلمية إلى أنّ الإدارة المالية كتخصص يقع ضمن حقول المعرفة الإدارية قد بدأت بالظهور منذ بداية القرن العشرين، ولهذا أخذت الإدارة المالية حيزاً من الاهتمام انحصر بالتركيز على ظروف الاندماج فيما بين المؤسسات، الاهتمام بالأوراق المالية المصدرة من المؤسسات، والقوانين العامة للمؤسسات الجديدة والكبيرة، ومن المؤكد أنّ حدود هذا الاهتمام في هذا التخصص الوظيفي إنّما كان انعكاساً للظروف المحيطة، حيث كان الاقتصاد وأدواته المختلفة والنظريات الإدارية الأخرى غير متطورة بالشكل الذي يعطي لهذا التخصص الوظيفي البعد الأوسع في الاهتمام.[1]

**2.** في مطلع العشرينيات من القرن العشرين اقتصرت مسؤولية المدير المالي على توفير رؤوس الأموال،[2] وتوفير

[1] حمزة الشمخي، إبراهيم الجزراوي، **الإدارة المالية الحديثة (منهج علمي تحليلي في اتخاذ القرارات)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1998، ص 10.

[2] *P. Chandra, **Financial Management (Theory and Practice)**, Tata Mc Graw - Hill Companies, New Delhi, 7th Edition, 2008, p 04.*

مصادر التمويل بأقل تكلفة ممكنة.[1]

**3.** أما خلال فترة الثلاثينيات من القرن العشرين وهي الفترة التي تميزت بالكساد الكبير الذي ساد العالم وأدى إلى إفلاس العديد من المؤسسات الاقتصادية، ركزت الإدارة المالية اهتمامها على القضايا المتعلقة بالدفاع عن الوجود مثل: الاهتمام بالسيولة لتفادي الإفلاس، وكذلك قضايا إعادة التنظيم والاهتمام بتركيبة رأس المال المناسب للمؤسسة الاقتصادية، والقوانين المنظمة للأسواق المالية، وبشكل عام ساد هذه الفترة مبدأ التحفظ، وبقيت الإدارة المالية تركز على الأمور القانونية مع تحول في الاهتمام بالبقاء على حساب الانتشار.[2]

وفي نهاية فترة الثلاثينيات، ونتيجة لظهور بعض حالات الغش والخداع وانهيار بعض المؤسسات الاقتصادية، رأت الجهات الحكومية ضرورة نشر المعلومات المالية عن المؤسسات الاقتصادية لاطلاع جمهور المستثمرين على حقيقة أوضاعها،[3] وقد أدى نشر هذه المعلومات إلى ظهور وظيفة جديدة للإدارة المالية وهي وظيفة التحليل المالي لتوعية المستثمرين بفرص الاستثمار المناسبة.[4]

أي أنّ الإدارة المالية خلال هذه الحقبات الزمنية اهتمت بثلاثة عناصر متداخلة هي:[5]

***- التمويل**: أي أنّها اهتمت بطرق الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة مثل: إصدار الأسهم والسندات في السوق المالي، إذ كانت المؤسسات الصناعية بوجه خاص بحاجة إلى إنفاق مبالغ ضخمة لغايات شراء التكنولوجيا الحديثة وإدخالها في عمليات الإنتاج، وكانت عملية البحث عن هذه المبالغ من مصادر خارجية لتغطية الاحتياجات التمويلية أحد العوامل الرئيسية التي أعطت دوراً جديداً للإدارة المالية يتمثل بتدبير التمويل اللازم.

---

[1] نور الدين خبابة، **الإدارة المالية**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1997، ص 24.

[2] مفلح محمد عقل، **مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دار أجنادين للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2006، ص 13.

[3] *V. K. Bhalla, **Financial Management**, S. Chund and Company PVT . LTD, New Delhi, 1st Edition, 2014, p 06.*

[4] مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص 14.

[5] علي عباس، **الإدارة المالية**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 14.

*- **أدوات الدين:** اهتمت الإدارة المالية خلال هذه الحقبات الزمنية بالأساليب والأدوات المستخدمة آنذاك في تدبير الأموال من الأسواق المالية ومصادر التمويل الأخرى.

*- **الدائنون والمدينون:** حيث اهتمت الإدارة المالية بالعلاقات القانونية والمحاسبية والإدارية بين المؤسسات المقترضة للأموال من ناحية والدائنين من ناحية أخرى.

**4.** في حين شهدت فترة الأربعينيات وبداية الخمسينيات من القرن الماضي استمرار تدريس الإدارة المالية بصورة وصفية، وتم التركيز على الجانب المؤسسي منها، بالإضافة إلى أنّها كانت تهتم بوجهة نظر الأطراف الخارجية وليس بوجهة نظر الإدارة الداخلية.[1]

من خلال استعراضنا للمدخل التقليدي نلاحظ أنّه ساد الدراسة العلمية للإدارة المالية لفترة طويلة، إلاّ أنّه تعرض لانتقادات شديدة تدور أساساً حول النقاط الأربع الآتية:[2]

*- يعالج المدخل التقليدي موضوع الإدارة المالية كلها من وجهة نظر المستثمر الخارجي بدلاً من وجهة نظر متخذ القرارات المالية داخل المؤسسة، وهذا النقد كان يصاحبه بصفة عامة اقتراحات بأنّ جزءاً على الأقل من محتويات الموضوع يجب أن يأتي من وجهة نظر المسؤول عن النشاط المالي داخل المؤسسة، والذي ينظر دائماً إلى خارجه بدلاً من وجهة النظر الخارجة عن المؤسسة والتي تنظر إلى داخلها، أو بعبارة أخرى أنّ المعالجة ينبغي أن تتناول وجهة نظر المدير المالي للمؤسسة بدلاً من وجهة نظر المستثمر الخارجي؛

*- تعطي المعالجة التقليدية اهتماماً أكثر من اللازم لتمويل المؤسسات المساهمة مع إعطاء اهتمام قليل لمشاكل تمويل الأشكال الأخرى من المؤسسات؛

*- إنّ تتابع المعالجة التقليدية كان مبنياً بشكل وثيق على الأوجه غير المتكررة أثناء دورة حياة المؤسسة والتي تسود خلالها العلاقات المالية الخارجية، ويترتب على ذلك توجيه كل الاهتمام إلى أمور مثل: الترويج والاندماج وإعادة التنظيم مما لا يترك مكاناً لاهتمام بمشاكل المؤسسة العادية؛

*- إنّ المدخل التقليدي يوجه جل اهتمامه إلى أدوات ومشاكل التمويل طويل الأجل وذلك على حساب

[1] محمد صالح الحناوي، إبراهيم إسماعيل سلطان، **الإدارة المالية والتمويل**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 19.

[2] جميل أحمد توفيق، **أساسيات الإدارة المالية**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، بدون تاريخ، ص 21 - 22.

مشاكل إدارة رأس المال العامل.

**II. المدخل الحديث (منهج اتخاذ القرارات):** استمر الفكر التقليدي حتى نهاية الأربعينيات وبداية الخمسينيات مركزاً على وجهات نظر الدائنين دون الاهتمام بعملية اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسات، باستثناء بعض الاهتمامات الثانوية الخاصة بمراقبة التدفقات النقدية والسيولة والتخطيط المالي.[1]

ومع ظهور فكرة التحليل المالي للبيانات المالية التي تصدر عن المؤسسات ظهر ما يسمى بالمنهج الحديث للإدارة المالية، وفي بداية الستينيات انتقل التركيز من التحليل النظري إلى عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بالاختيار بين الأصول والخصوم بصورة تعظم من قيمة المؤسسة.[2]

وفي الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين استمر الاهتمام بتعظيم قيمة المؤسسة ولكن التحليل أخذ صورة أعمق واتسع نطاقه ليشمل:[3]

*- تأثير التضخم على القرارات المالية، وتعاظم أهميّة العمليات التجارية في السوق الدولية.

*- تحرير المؤسسات المالية من النظم والقوانين المقيدة لعملها، وقد نتج عن هذا التوجه إنشاء مؤسسات الخدمات المالية الكبيرة والمتنوعة؛

*- استخدام أجهزة الحاسب الآلي في عملية التحليل المالي، والنقل الإلكتروني للمعلومات؛[4]

ويمكن وصف مضمون المنهج الحديث للإدارة المالية أي منهج اتخاذ القرارات في شكل أسئلة تطرحها الإدارة المالية والتي تلتزم بالإجابة عليها ضمن نشاطها اليومي في المؤسسات وهي:[5]

---

[1] علي عباس، **الإدارة المالية في منظمات الأعمال**، دار مكتبة الرائد العلمية للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 16.

[2] محمد صالح الحناوي، رسمية قرياقص، **أساسيات الإدارة المالية**، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 18.

[3] نهال فريد مصطفى، طارق مصطفى الشهاوي، **الإدارة المالية (مدخل اتخاذ القرارات)**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 21 - 22.

[4] عبد الله بركات وآخرون، **وظائف منظمات الأعمال (مبادئ الإدارة II)**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 66.

[5] حمزة محمود الزبيدي، **الإدارة المالية المتقدمة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 27 - 28.

*- ما هي كمية الأموال التي ينبغي على المؤسسة أن تستخدمها لمواصلة عملياتها التشغيلية؟ أي حجم الاستثمار المتاح.

*- ما هي الموجودات التي ينبغي على المؤسسة الحصول عليها؟ أي شكل الموجودات المستخدمة وقيمتها.

*- ما هي الطريقة المناسبة التي من خلالها تستطيع المؤسسة الحصول على الأموال؟ أي هيكل التمويل الأمثل.

*- ما هي الطريقة التي تتصرف بها الإدارة المالية بشأن أرباحها؟ أي سياسة توزيع الأرباح.

من الملاحظ أنّ الأسئلة أعلاه مترابطة وهي تمثل جملة الموضوعات التي تواجه المؤسسات في الحياة الاقتصادية المعاصرة، بل إنّ عدم الاهتمام بهذه الموضوعات يجعل المؤسسات بمعزل عن التطور والنمو وحركة التفاعل الإيجابي في المحيط المالي الذي تعيش فيه.

وباختصار، يمكن القول بأنّ الإدارة المالية تطورت من دراسة وصفية إلى دراسة علمية تخضع لمعايير تحليلية دقيقة، ومن حقل كان مهتماً بالبحث عن مصادر التمويل فقط إلى حقل يهتم بإدارة الأصول وتوجيه المصادر المالية المتاحة إلى مجالات الاستخدام الأفضل، ومن حقل يهتم بالتحليل الخارجي للمؤسسة إلى حقل يركز على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

**III. مستقبل الإدارة المالية:** يرتبط تطور الإدارة المالية بتوجهين على درجة كبيرة من الأهمية خلال المرحلة المقبلة هما:

**1. تعاظم النشاط التجاري الدولي:** هناك عدة أسباب تدعو إلى الاعتقاد بأنّ التوجه في الوقت الحاضر هو نحو تعظيم النشاط التجاري الدولي، وهذه الأسباب هي:[1]

*- التطور الهائل في وسائل النقل والاتصالات، الأمر الذي ساهم في خفض تكاليف النقل والشحن وجعل التجارة الدولية أكثر نشاطاً؛

*- تعاظم دور المستهلكين الذين يرغبون في الحصول على منتجات عالية الجودة بتكاليف منخفضة، الأمر الذي ساهم في تخفيض القيود المفروضة من قبل الحكومات بهدف حماية المنتجات المحلية منخفضة الجودة

[1] عاطف وليم أندراوس، **التمويل والإدارة المالية للمؤسسات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 23.

ومرتفعة السعر؛

*- مع تزايد التطور التكنولوجي وتزايد تكاليف تطوير منتجات جديدة، تنامت عمليات المؤسسات المتعددة الجنسيات وتزايدت قدرتها لنقل العمليات الإنتاجية إلى الأماكن التي تتميز بانخفاض التكلفة؛

*- لم يقتصر تعاظم النشاط التجاري الدولي على المؤسسات الصناعية فقط بل انتقل إلى المؤسسات الخدمية كالبنوك والمؤسسات المالية، مؤسسات الدعاية والإعلان، مكاتب المحاسبة والتدقيق، حيث أصبحت هذه المؤسسات مضطرة لتوسيع عملياتها استجابة لخدمة المؤسسات متعددة الجنسيات التي توسعت في أنشطتها لتغطي معظم أجزاء العالم.

وكنتيجة لهذه العوامل فإنّ البقاء في السوق يتطلب من المؤسسات أن توسع نظرتها وتركز سياستها على الإنتاج والتوزيع على نطاق دولي، وتماشياً مع هذا الاتجاه فإنّ المؤسسات التي ليس لها فروع ومكاتب منتشرة في العواصم العالمية ستكون عاجزة عن القيام بهذه الوظائف في الأسواق الدولية.[1]

**2. تكنولوجيا المعلومات:** يشهد القرن الواحد والعشرين استمرار التطور في تكنولوجيا الحواسب والاتصالات، وهذا سيؤدي إلى استمرار إحداث تغيرات جذرية في طرق الحصول على المعلومات وأساليب معالجتها واستعمالها في عملية اتخاذ القرارات المالية، وقد ساهمت شبكة الإنترنت في تسهيل عملية نقل المعلومات والأموال بسرعة فائقة، كما ساهمت في انتشار عمليات البيع الإلكتروني الأمر الذي يفرض على المدير المالي اكتساب خبرات ومهارات عالية.[2]

## المطلب الثاني: أهداف الإدارة المالية.

تستمد الإدارة المالية أهدافها من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فالهدف الأساسي لأي مؤسسة هو البقاء، النمو والاستمرار، ولكي تحقق المؤسسة هذا الهدف تسعى إلى تحقيق أهداف مساندة أخرى هي: تعظيم الأرباح، تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة، تحقيق توازن بين السيولة والربحية.

[1] علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 18.

[2] عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب خرشة، **أساسيات في الإدارة المالية**، مرجع سبق ذكره، ص 18.

**أولاً: تعظيم الأرباح.**

يعتبر هدف تعظيم الأرباح أحد الطرق التي يمكن استخدامها للحكم على فاعلية القرارات في المؤسسة، ولذلك تقوم المؤسسة بتبني القرارات والأعمال التي تؤدي إلى زيادة الأرباح، وتبتعد عن تلك التي تؤدي إلى تقليلها، وهذا معناه أنّ قرارات الاستثمار، التمويل وتوزيع الأرباح يتم توجيهها لتناسب هدف تعظيم الأرباح،[1] ويعني هدف تعظيم الأرباح تحقيق مستوى ملائم من الأرباح، وهو المستوى الذي لا يقل عن المستوى الذي تحققه المؤسسات المماثلة والتي تتعرض لنفس الظروف ونفس درجة المخاطرة.[2]

ويمكن النظر إلى الأرباح من زاويتين:

***- من زاوية المساهمين:** حيث تمثل الأرباح ما يوزع على المساهمين بصفتهم مالكين لأسهم رأس المال. [3]

***- من زاوية المؤسسة:** حيث تمثل الأرباح استغلالاً جيداً للموارد، أي أنّها تمثل زيادة المخرجات عن المدخلات وهذا يعتبر زيادة في الإنتاجية، كما يعبر عن الكفاءة الاقتصادية في تشغيل الموارد المتاحة.[4]

يشير الربح من الناحية المحاسبية إلى الفرق بين الدخل (الإيرادات) والمصروفات الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية خلال فترة زمنية محددة، أمّا من وجهة النظر الاقتصادية فإنّ الربح يمثل القيمة المضافة للمؤسسة الاقتصادية خلال فترة زمنية معينة.[5]

وقد وجهت بعض الانتقادات إلى تعظيم الربح كهدف رئيسي تسعى إلى تحقيقه المؤسسات، ويمكن إبراز أهمها على النحو التالي:

**1. عدم وضوح النظرة إلى الأرباح:** قد تبدو كلمة الربح في حد ذاتها مفهوماً غامضاً، فهل المقصود بالربح المطلوب تعظيمه الربح قصير الأجل أم الربح طويل الأجل حتى ولو تعارض ذلك مع تحقيق الربح في الأجل

[1] محمد يونس خان، هشام صالح غرايبة، **الإدارة المالية**، مركز الكتب الأردني للنشر، عمان، الأردن، 1995، ص 07.

[2] عدنان تايه النعيمي وآخرون، **الإدارة المالية (النظرية والتطبيق)**، مرجع سبق ذكره، ص 26.

[3] كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهبي فهد، **الإدارة المالية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1997، ص 30.

[4] محمد سلمان سلامة، **الإدارة المالية العامة**، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 23.

[5] محمد الصيرفي، **إدارة المال وتحليل هيكله**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص 82.

القصير؟، هل يقصد بالربح معدل العائد على السهم المستثمر في المؤسسة أم على رأس المال المملوك فقط؟، هل يقصد بالربح نسبة العائد على المبيعات أم نسبة العائد على إجمالي الأصول العاملة في المؤسسة؟، وهل هو في النهاية الرقم الذي توضحه قائمة الدخل؟، ... إلخ. إنّ تعدد المفاهيم السابقة لمعنى الربح يعني صعوبة الاعتماد عليه كهدف يمكن تقييم أداء الإدارة المالية من خلاله.[1]

**2. التغاضي عن عنصر الزمن (أهمية توقيت التدفقات النقدية)**: إنّ هدف تعظيم الربح يتغاضى أيضاً عن عنصر الزمن أو توقيت التدفقات النقدية، وبالتالي فهو لا يهتم باختلاف أزمنة الحصول على العوائد وتدفقاتها إلى داخل المؤسسة،[2] ولتوضيح أهمية توقيت التدفقات النقدية سنبحث مردود مشروعين مختلفين بتوقيت مختلف كما هو موضح في **الجدول رقم (1 - 1)**.

**الجدول رقم (1 - 1)**: التوقيت الزمني للتدفقات النقدية.

| الفترة الزمنية | مردود المشروع "س" بالدينار | مردود المشروع "ص" بالدينار |
|---|---|---|
| 1 | 2000 | 0 |
| 2 | 4000 | 4000 |
| 3 | 2000 | 4000 |
| **المجموع** | **8000** | **8000** |

**المصدر**: محمد يونس خان، هشام صالح غرايبة، **الإدارة المالية**، مركز الكتب الأردني للنشر، عمان، الأردن، 1995، ص 07.

نلاحظ من الجدول أعلاه تساوي مجموع التدفقات النقدية للمشروعين البديلين "س" و "ص"، وإذا تم استعمال معيار تعظيم الربح لاختيار أحدهما فإنّ المشروعين يكونان متساويين في الأهمية لأنّ التدفقات النقدية لكليهما متشابهة، ولكن يختلف المشروعان بنقطة مهمة، فالمشروع "س" يعطي مردوداً عالياً في الفترتين الأولى والثانية، أما المشروع "ص" يعطي مردوداً عالياً في الفترات الأخيرة، ونتيجة لذلك أصبح أمامنا مجال لتفضيل أحد المشروعين على الآخر، وقد نتج هذا التفضيل من اختلاف مواعيد التدفقات النقدية لهما، ومن المنطقي

[1] جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحلح، مرجع سبق ذكره، ص 21 - 22.

[2] زياد رمضان، **أساسيات في الإدارة المالية**، مرجع سبق ذكره، ص 34.

هنا تفضيل المشروع الذي يعطي مردوداً سريعاً، فكلما زادت سرعة التدفقات النقدية زمنياً زاد تفضيل المشروع على المشاريع الأخرى التي يتأخر فيها المردود زمنياً، والسبب في ذلك هو إمكانية استثمار المردود السريع مرة أخرى لتحقيق عائد إضافي.

ومن المعروف أنّ هدف تعظيم الأرباح بحد ذاته لا يعطي أهمية كبيرة للتفريق بين العوائد التي تتدفق على المؤسسة في أوقات مختلفة، حيث يتم معاملة العوائد بشكلٍ متساوٍ دون اعتبارٍ للتوقيت، وبالتالي فإنّ هذه الأمور يجب مراعاتها في عمليات المؤسسة ليتم تقييم التدفقات النقدية السريعة وإعطاؤها أهميتها مقارنة بالتدفقات النقدية التي قد تكون مساوية لها كمياً ولكن تختلف عنها زمنياً.

**3. المخاطر المصاحبة للعوائد:** إنّ هدف تعظيم الأرباح كهدف من أهداف الإدارة المالية يتجاهل المخاطر المصاحبة للتدفقات النقدية الناتجة عن المشروع، والمخاطرة تعني عدم التأكد من الحصول على العائد المتوقع، أو من زمنه، أو من انتظامه (أي احتمال اختلاف العائد المتحقق عن المتوقع)،[1] وبالتالي فإنّ درجة المخاطرة تزداد كلما زادت درجة التذبذب أو التغير في العائد المتوقع،[2] حيث يفضل المستثمرون عادة العوائد ذات المخاطر الأقل.[3]

يركز هدف تعظيم الأرباح على كمية العوائد المتحققة عن المشروع دون الاعتبار لدرجة المخاطر المصاحبة لهذه العوائد،[4] ويمكن توضيح ذلك في **الجدول رقم (1 - 2)**.

**الجدول رقم (1 - 2)**: التدفقات النقدية الناتجة عن مشروعين لمدة (03) سنوات.

| الفترة الزمنية | التدفقات النقدية للمشروع "أ" بالدينار | التدفقات النقدية للمشروع "ب" بالدينار |
|---|---|---|
| 1 | 1800 | 0 |
| 2 | 2000 | 2000 |

[1] عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، **الإدارة المالية المتقدمة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 101.

[2] فايز سليم حداد، مرجع سبق ذكره، ص 18.

[3] فريد النجار، **الإدارة المالية التطبيقية (تنمية المهارات المالية والاستثمارية والتعامل مع البورصات)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 38.

[4] عدنان تايه النعيمي وآخرون، **الإدارة المالية (النظرية والتطبيق)**، مرجع سبق ذكره، ص 28.

| | | |
|---|---|---|
| 3 | 2200 | 4000 |
| **مجموع التدفقات النقدية** | **6000** | **6000** |

**المصدر**: عدنان تايه النعيمي وآخرون، **الإدارة المالية (النظرية والتطبيق)**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الخامسة، 2014، ص 29.

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ مجموع التدفقات النقدية الناتجة عن المشروع "أ" مساوية لمجموع التدفقات النقدية الناتجة عن المشروع "ب" وتساوي 6000 دينار، وبالتالي فإنّه من زاوية تعظيم الأرباح لا يوجد فرق بين المشروعين "أ" و "ب" لأنّ عوائدهما متساوية، ولكن من زاوية المخاطر المصاحبة لهذه التدفقات فإنّ مخاطر المشروع "ب" أعلى من مخاطر المشروع "أ".

وتقاس المخاطر الكلية بإحدى مقاييس التشتت (المدى، التباين، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف)، وبما أنّ مجموع التدفقات النقدية متساوي للمشروعين فإنّ المدى وحده يصبح كاف لتحديد أي من هذين المشروعين أكبر مخاطرة، وفيما يلي نحسب قيمة المدى لكل مشروع:

*- المدى = أعلى قيمة للتدفقات النقدية - أقل قيمة للتدفقات النقدية.

*- المدى للمشروع "أ" = 2200 - 1800 = 400 دينار.

*- المدى للمشروع "ب" = 4000 - 0 = 4000 دينار.

وبالتالي فإنّ المؤسسة سوف تفضل المشروع "أ" على المشروع "ب" لأنّ درجة مخاطرته أقل، وذلك لأنّه كلما زاد المدى زادت المخاطر، فزيادة المدى تعني زيادة التشتت أو التذبذب.

**ثانياً: تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة.**

يقصد بتعظيم القيمة السوقية للمؤسسة تعظيم ثروتها،[1] أو بمعنى آخر تعظيم القيمة الحالية لاستثماراتها المختلفة،[2] ويعتبر تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة هدف استراتيجي مقارنة بهدف تعظيم الربح وذلك لعدة

[1] *P.Periasamy, **Financial Management**, The Mc Graw - Hill Companies, New Delhi, 2nd Edition, 2009, p 04.*

[2] سمير محمد عبد العزيز، **اقتصاديات الاستثمار، التمويل، التحليل المالي (مدخل في التحليل واتخاذ القرارات)**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 14.

أسباب هي:

*- إستراتيجية طويلة الأجل تعمل على تعظيم القيمة الحالية لاستثمارات الملاك، بإقرار المقترحات الاستثمارية التي تزيد من القيمة السوقية للأوراق المالية، وفي ظل هذه الإستراتيجية فإنّ المدير المالي يعمل في ظروف عدم التأكد، لذلك فهو يقارن بين العوائد المختلفة والمخاطر المصاحبة لكل منهما، وهل يوجد ما يبرر الاستثمار وتحمل المخاطر أم لا، وعلى ضوء العلاقة بين العائد والخطر يمكنه بناء الإستراتيجية التي تهدف إلى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة في ظل مستوى مقبول من المخاطر؛[1]

*- تأخذ إستراتيجية تعظيم القيمة السوقية في الاعتبار حقيقة أنّ الملاك يعطون أهميّة خاصة للتوزيعات النقدية المنتظمة التي يحصلون عليها بصرف النظر عن حجمها، لذلك تعمل معظم المؤسسات في ظل افتراض أنّ سياسة التوزيعات لها تأثير في جذب مستثمرين جدد، وبذلك نجد أنّ معرفة سياسة المؤسسة ومدى استقرارها بخصوص التوزيعات له تأثير على القيمة السوقية للسهم.[2]

كما أنّ القيمة السوقية للمؤسسة هي الوجه الآخر لهدف تعظيم الثروة وهي تعكس وجهة نظر جميع المشتركين في السوق المالي، وبالتالي فإنّ تقييم المؤسسة في السوق يؤخذ بعين الاعتبار الأرباح المحققة فعلاً والأرباح المتوقع الحصول عليها والقيمة الزمنية للنقود، إضافة إلى تقدير مدى توافر الإيرادات للمؤسسة ودرجة الخطر التي تتعرض لها وسياسة توزيع الأرباح ومعدل العائد على الاستثمار، كل ذلك ينعكس على تقييم سعر السهم في السوق الذي يتأثر بتعظيم القيمة السوقية للمؤسسة،[3] مع الإشارة إلى أنّ قيمة السهم في السوق تخضع لتقديرات واختبارات ومساهمات وجهات نظر من جهات مختلفة ومتعددة ومتضاربة المصالح، وتأخذ بعين الاعتبار ما يلي:[4]

*- حجم الإيرادات وتوقيت الحصول عليها ونسبة الأرباح منها، ومعدلات الخصم المعتمدة لخصم الإيرادات

[1] عاطف وليم أندراوس، مرجع سبق ذكره، ص 29 - 30.

[2] عبد الغفار حنفي، **الإدارة المالية (مدخل اتخاذ القرارات)**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 25.

[3] دريد كامل آل شبيب، **مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة**، مرجع سبق ذكره، ص 39.

[4] محمود عزت اللحام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 50 - 51.

المستقبلية بهدف الحصول على القيمة الحالية للإيرادات المتوقع تحقيقها انطلاقا من أهمية حساب القيمة الزمنية للنقود؛

*- طبيعة الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة ودرجتها، والتي تتوقف على طبيعة الاستثمارات وهيكل رأس المال ومصادر التمويل الداخلية والخارجية؛

*- سياسة توزيع الأرباح المعتمدة من طرف المؤسسة ومدى استقرارها، واستمرار عملية التوزيع، وحجم الأرباح المحتجزة، ونوعية الاستثمارات المختارة ومعدلات النمو التي تحققها المؤسسة؛

*- كفاءة إدارة المؤسسة وسمعتها المالية، ومعدلات النمو السابقة والمحتملة، ومعدل العائد على الاستثمار، إضافة إلى العوامل الخارجية؛

*- أسعار الفائدة ومدى تأثيرها على المؤسسة.

**ثالثا: تحقيق التوازن بين الربحية والسيولة.**

بالإضافة إلى هدف تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة، فإنّ للإدارة المالية أهداف أخرى تسعى إلى تحقيقها ومن هذه الأهداف هدف السيولة وهدف الربحية.

**I. هدف السيولة:** تعبر السيولة عن قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل، المتوقعة منها وغير المتوقعة عند استحقاقها من خلال التدفق النقدي العادي الناتج عن مبيعاتها وتحصيل ذممها بالدرجة الأولى، ومن خلال الحصول على النقد من المصادر الأخرى بالدرجة الثانية.

**1. مفاهيم السيولة:** هناك مفهومان للسيولة هما:

**1.1. المفهوم الكمي:** وهو المفهوم الذي ينظر إلى السيولة على أنّها: " كمية الأصول الموجودة لدى المؤسسة والتي يمكن تحويلها إلى نقد في وقت ما خلال الدورة التجارية للمؤسسة".[1] واستناداً إلى هذا المفهوم تقيّم السيولة من خلال المقارنة بين كمية الأصول الممكن تحويلها إلى نقد خلال الفترة المالية بالاحتياجات النقدية لتلك الفترة.

[1] مفلح محمد عقل، **مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي**، مرجع سبق ذكره، ص 24 - 25.

ويؤخذ على هذا المفهوم اعتماده في تقييم السيولة على كمية الموجودات القابلة للتحويل إلى نقد دون الأخذ في الاعتبار السيولة الممكن الحصول عليها من الاقتراض، زيادة رأس المال والأرباح.

**2.1. مفهوم التدفق**: وهو المفهوم الذي ينظر إلى السيولة على أنّها: " كمية الموجودات القابلة للتحويل إلى نقد خلال الفترة التشغيلية للمؤسسة مضافاً إليها السيولة النقدية الممكن الحصول عليها من المصادر الأخرى".[1]

**2. تعريف السيولة**: استناداً إلى المفهومين السابقين يمكن تعريف السيولة بأنّها: "احتفاظ المؤسسة بجزء من موجوداتها على شكل نقد سائل، وموجودات شبه سائلة تجعلها قادرة على تسديد ما عليها من التزامات مستحقة وبشكل يبعدها عن حالة العسر المالي".[2] أو هي: "قدرة المؤسسة على تحويل بعض الموجودات إلى نقد جاهز خلال فترة قصيرة دون خسارة كبيرة".[3]

**3. أهمية السيولة**: تستمد السيولة أهميتها من الأهداف التي تحققها للإدارة، إذ أنّ الاحتفاظ بالسيولة الملائمة يحقق المزايا الإيجابية التالية:[4]

*- تعزيز ثقة المقرضين والمتعاملين مع المؤسسة؛

*- تجنب تحمل التكاليف العالية إذا ما اضطرت المؤسسة لتوفير السيولة اللازمة من المصادر الخارجية؛

*- القدرة على الوفاء بالالتزامات في مواعيد استحقاقها مما يجنب المؤسسة مخاطر عدم القدرة على السداد، وبالتالي خطر الإفلاس ويجنبها مخاطر العسر المالي؛

*- مواجهة متطلبات التشغيل والإنتاج عن طريق دعم الدورة التشغيلية واستمراريتها (شراء المواد، دفع الرواتب والأجور، ... إلخ)؛

*- مواجهة الانحرافات غير المتوقعة في التدفقات النقدية (الظروف الاستثنائية والطارئة)؛

---

[1] عليان الشريف وآخرون، **الإدارة والتحليل المالي**، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 35.

[2] حمزة محمود الزبيدي، **أساسيات الإدارة المالية**، مرجع سبق ذكره، ص 48.

[3] عبد الحليم كراجة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 28.

[4] عليان الشريف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 35 - 36.

*- مواجهة الأزمات المختلفة فور وقوعها؛

*- القدرة على مواجهة متطلبات النمو؛

*- المرونة عند اختيار البديل الملائم كمصدر للسيولة (المؤسسة لديها الفرصة للبحث عن المصدر المناسب دون أن تكون مقيدة بمدة معينة ومصدر معين)؛

*- إمكانية استغلال الفرص في حالة توفرها.

**4. مصادر السيولة:** يمكن للمؤسسة الحصول على السيولة اللازمة من عدة مصادر يمكن أن نوجز أهمها فيما يلي: [1]

*- بيع السلع أو تقديم الخدمات نقداً؛

*- تحويل الموجودات المتداولة إلى نقد خلال الدورة التجارية؛

*- بيع بعض الموجودات الأخرى نقداً (مثل تحويل بعض الأصول الثابتة إلى نقد من خلال بيعها أو تأجيرها)؛

*- استعمال المصادر الخارجية للنقد كالاقتراض، واللجوء إلى الملكية عن طريق زيادة رأس المال أو الاحتفاظ بجزء من الأرباح القابلة للتوزيع.

**5. أسباب مشكلة السيولة:** ترتبط السيولة ارتباطاً وثيقاً بالأصول المتداولة لذلك فإنّ أي خطأ في إدارة الموجودات المتداولة قد يؤدي إلى حدوث مشاكل السيولة، كذلك فإنّ أي خطأ في إدارة جانب الخصوم في الميزانية وتركيبته قد يسبب مشاكل السيولة، كما أنّ عدم الملائمة بين مصادر الأموال وبين استخداماتها قد يخلق أيضاً مشاكل السيولة كأن يستخدم مصدر تمويل قصير الأجل في استثمارات طويلة الأجل،[2] وللمزيد من التحديد يمكن أن تنشأ مشكلة السيولة عن أحد الأسباب التالية:[3]

[1] مفلح محمد عقل، **مقدمة في الإدارة المالية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 54.

[2] عليان الشريف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 36.

[3] فيصل جميل السعايدة، عبد الله فريد، **الملخص الوجيز للإدارة والتحليل المالي**، المكتب العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 25 - 26.

*- استثمار المؤسسة لأموالها في موجودات وأصول يصعب تحويلها إلى نقدية في الوقت المناسب؛

*- عدم الملائمة بين التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة، كأن تكون مواعيد التدفقات النقدية الخارجة تسبق مواعيد التدفقات النقدية الداخلة؛

*- توالي الخسائر من الأعمال التي تمارسها المؤسسة مما يؤدي إلى استنزاف سيولتها ومواردها؛

*- عدم التوازن بين نمو الالتزامات وأعباء خدمة هذه الالتزامات (الفوائد) وبين قدرة المؤسسة على توفير النقدية من عملياتها؛

وهذه المشاكل قد تؤدي إلى الحد من قدرة المؤسسة على اغتنام الفرص، عدم المرونة في اختيار البدائل، بيع الاستثمارات في الوقت غير المناسب، الإفلاس والتصفية.

**II. هدف الربحية**: الربحية هدف أساسي لجميع المؤسسات وضروري لبقائها، وهي هدف لكل مستثمر، ومؤشر يهتم به الدائنون، وأداة لقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد المتاحة، إذ أنّ الاستخدام الأمثل للموارد ينتج عنه عوائد وأرباح مرتفعة.

**1. تعريف الربحية**: تعرف الربحية على أنّها عبارة عن: "العلاقة بين الأرباح التي تحققها المؤسسة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح".[1] كما تعرف الربحية على أنّها: "نسبة الربح إلى بعض مكونات الميزانية أو قائمة الدخل".[2]

**2. نظريات الربحية**: تتمثل نظريات الربحية في نظرية صافي الربح الشامل، ونظرية صافي الربح التشغيلي والتي يمكن إيجازها فيما يلي:[3]

**1.2. نظرية صافي الربح الشامل**: حسب هذه النظرية فإنّ كل عناصر الإيرادات والتكاليف ضرورية لتحديد صافي الربح، سواء كانت عناصر تشغيلية أو غير تشغيلية مثل الأرباح التي تتحصل عليها المؤسسة من مصادر

[1] مفلح محمد عقل، **مقدمة في الإدارة المالية**، مرجع سبق ذكره، ص 62.

[2] عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب خرشة، **أساسيات في الإدارة المالية**، مرجع سبق ذكره، ص 36.

[3] عبد الحليم كراجة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 33.

لا علاقة لها بالعمل الذي تقوم به، أو التكاليف التي تتحملها في نواحٍ لا علاقة لها بالعمل الأساسي الذي تقوم به، مثل الأرباح التي تتحصل عليها أو الخسائر التي تتحملها عند بيع أصل من الأصول.

**2.2. نظرية صافي الربح التشغيلي**: وهو صافي الربح الناتج من العمليات التشغيلية الحالية، حيث يتم أخذ عناصر الإيرادات والتكاليف التشغيلية فقط بعين الاعتبار لأنها ضرورية في تحديد صافي الربح، وذلك لأنّ النواحي التشغيلية هي التي تقيس قدرة المؤسسة على توليد الأرباح، كما أنّ صافي الربح في هذه الحالة يمكن أن يكون معياراً سليماً لقياس كفاءة التشغيل بالمؤسسة.

**3. قياس الربحية**: للربحية مقاييس متعددة أهمها ما يلي:

**1.3. القوة الإيرادية**: تعرف القوة الإيرادية بأنّها: "قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح نتيجة لاستخدام موجوداتها في نشاطها الأساسي".[1] ورياضياً يمكن التعبير عنها كما يلي:[2]

**القوة الإيرادية = هامش الربح X معدل دوران الأصول العاملة**

حيث:

***- هامش الربح**: يعبر عن معدل العائد على كل دينار من المبيعات ويحسب بالعلاقة التالية:

**هامش الربح = صافي ربح العمليات قبل الفائدة والضريبة X المبيعات الصافية**

***- معدل دوران الأصول العاملة**: يعبر عن قدرة الأصول على المساهمة في تحقيق المبيعات، ويحسب بالعلاقة التالية:

**معدل دوران الأصول العاملة = صافي المبيعات / صافي الأصول العاملة**

**2.3. معدل العائد على الاستثمار**: معدل العائد على الاستثمار أو معدل العائد على مجموع الأصول أو معدل العائد على جميع الأموال المستثمرة يقيس قدرة الدينار الواحد المستثمر في أصول المؤسسة على تحقيق

[1] مفلح محمد عقل، **مقدمة في الإدارة المالية**، مرجع سبق ذكره، ص 62.

[2] عبد الحليم كراجة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 33.

الأرباح، ويمكن حسابه وفق المعادلة التالية:[1]

**معدل العائد على الاستثمار (العائد على مجموع الأصول) = [صافي الربح الشامل بعد الضرائب / مجموع الأصول ] X 100**

ومن الجدير بالذكر أنّ هذا المؤشر يعتبر من أهم المؤشرات المستخدمة في قياس ربحية المؤسسة، نظراً لأنّ معدل العائد على رأس المال المستثمر أكبر دليل على كفاءة المؤسسة، ولو كان من المفروض اختيار نسبة مالية واحدة لقياس ربحية المؤسسة لكانت نسبة العائد على الاستثمار.[2]

**3.3. معدل العائد على حقوق الملكية:** ويقيس هذا المعدل قدرة الدينار من أموال الملكية على تحقيق الربح الشامل بعد الضرائب، ويمكن حسابه وفق المعادلة التالية:[3]

**معدل العائد على حقوق الملكية = [صافي الربح الشامل بعد الضرائب / حقوق الملكية ] X 100**

**III. تحقيق التوازن بين السيولة والربحية:** أو بعبارة أخرى تحقيق التوازن بين الاستثمار الكامل للموارد المالية للمؤسسة لتعظيم الربح وبين ضرورة الاحتفاظ بجانب من تلك الموارد في شكل نقدي لمواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة إذا لم تتوافر لديها السيولة الكافية.[4]

فالسيولة ضرورية لوفاء المؤسسة بالتزاماتها وتجنب الوقوع في خطر العسر المالي، ولكن زيادة السيولة عن حاجة المؤسسة سوف يؤدي إلى انخفاض الأرباح نتيجة لعدم توظيف المؤسسة لجزء من أموالها في استثمارات

[1] زياد رمضان، **الإدارة المالية في الشركات المساهمة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1998، ص 109.

[2] خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، **الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2006، ص 78.

[3] فيصل جميل السعايدة، عبد الله فريد، مرجع سبق ذكره، ص 37 - 38.

[4] محمد سعيد عبد الهادي، **الإدارة المالية (الاستثمار والتمويل، التحليل المالي، الأسواق المالية الدولية)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 33.

تعود عليها بالعوائد.[1]

كذلك فإنّ الربحية ضرورية للمؤسسة لكي تنمو، تبقى وتستمر، حيث أنّ عدم تحقيق الربحية المناسبة يعني عدم قدرة المؤسسة على زيادة استثماراتها وتوسيع نشاطها مما يعود عليها وعلى حملة أسهمها بالنفع، كما أنّ عدم تحقيق الربحية المناسبة يضر بسمعة المؤسسة ويقلل من ثقة المقرضين بها، مما يعني عدم قدرتها في الحصول على تمويل جديد وبمعدلات فائدة مناسبة، بالإضافة إلى أنّ عدم تحقيق الربحية يعني انخفاض قيمة السهم في السوق وهذا ما يتعارض مع هدف تعظيم قيمة المؤسسة.[2]

يتضح لنا مما سبق بأن هدفي السيولة والربحية هما هدفان متعارضان لكنهما متلازمان، بمعنى أن تحقيق أحدهما سيكون على حساب الآخر، فزيادة الربحية تتطلب الاستثمار في المزيد من الأموال والأصول الأقل سيولة وهذا يتعارض مع هدف السيولة، كذلك فإنّ الاحتفاظ بالأموال على شكل سيولة نقدية يعني زيادة الأصول التي لا تحقق عوائد أو التي تحقق عوائد منخفضة وهذا يتعارض مع هدف الربحية، من هنا فإنّه يجب على الإدارة المالية في المؤسسة خلق توازن بين السيولة والربحية، والمدير المالي الجيد هو الذي يكون قادراً على توجيه استثمارات المؤسسة واستغلال فوائضها النقدية بما يؤدي إلى زيادة الربحية، وفي نفس الوقت أن يكون قادراً على الاحتفاظ بالأموال على شكل سيولة نقدية لمواجهة الالتزامات المترتبة على المؤسسة.[3]

**المطلب الثالث: تنظيم الإدارة المالية وعلاقتها بالعلوم الأخرى.**

بهدف القيام بوظائف الإدارة المالية بصورة جيدة وتحقيق أهدافها لا بد من وضع إطار تنظيمي لها يأخذ بعين الاعتبار طبيعتها كتخصص وظيفي والعلاقة بينها وبين مختلف الوظائف داخل المؤسسة وكذا مجالات العلوم الأخرى.

**أولا: تنظيم الإدارة المالية.**

ينطوي مفهوم التنظيم بوجه عام على تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها من أجل الوصول إلى تحقيق

[1] فايز سليم حداد، مرجع سبق ذكره، ص 23.

[2] عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب خرشة، **أساسيات في الإدارة المالية**، مرجع سبق ذكره، ص 38.

[3] فايز سليم حداد، مرجع سبق ذكره، ص 23 - 24.

أهداف المؤسسة، وتجميع هذه الأعمال في وحدات تنظيمية متجانسة، وتحديد السلطات والمسؤوليات المصاحبة لأداء هذه الأعمال والعلاقات التي ستقوم بينها.

وفي مجال الإدارة المالية لا يختلف التنظيم من حيث المفهوم، ولكن من حيث مجال التطبيق أو النوعيّة، حيث يتعلق التنظيم في المجال المالي بتحديد الأنشطة المالية وتكوين الوحدات التي تكفل الأداء الفعال لهذه الأنشطة، ثم تحديد سلطات ومسؤوليات العاملين في هذه الوحدات، وتحديد العلاقات فيما بينهم، وضمان التنسيق الفعال بين الجهاز المالي والأجهزة الأخرى في المؤسسة.[1]

**I. الحاجة إلى تنظيم الجهاز المالي:** من المتعارف عليه أنّ كل الأشكال التنظيمية للمؤسسات تؤدي عدة وظائف متنوعة ومن بينها الوظيفة المالية، ولكن لا يعني ذلك أنّ كل المؤسسات تؤدي نفس الأنشطة المالية طالما أنّ هناك مجموعة من العوامل تحدد حجم ونوعية الأنشطة ذات الطابع المالي ومن هذه العوامل ما يلي:[2]

**1. طبيعة عمل المؤسسة:** تؤثر طبيعة المؤسسة بشكل محدد في الهيكل التنظيمي للوحدة المالية، فالمؤسسة المتكاملة رأسياً وأفقياً تتجه إلى ممارسة وظائف مالية متعددة أكثر من المؤسسة التي تعمل في مجال التصنيع فقط، فالمؤسسات التي يكون نشاطها أكثر تعقيداً تزداد تعقيداً أيضاً في الإدارة المالية، وهذا يؤدي إلى تعقيد وظيفة التنظيم التي يجب أن يؤديها الموظف في هذا الجهاز المالي.

**2. حجم المؤسسة:** يعتبر حجم المؤسسة أحد العوامل الهامة التي تؤثر في الهيكل التنظيمي للإدارة المالية، فعندما يكون حجم المؤسسة صغير نسبياً فإنّ الإدارة المالية غالباً ما تندمج مع بعض الإدارات الأخرى مثل الإنتاج أو التسويق، ولكن عندما يزداد حجم المؤسسة وتتوسع الأنشطة المالية فإنّ ذلك يحتم ضرورة إسناد هذه الوظيفة إلى شخص معين والذي يعرف عادة باسم المدير المالي، هذا وتعتبر مسؤوليات المدير المالي بسيطة نسبياً في المؤسسات الصغيرة، بينما تكبر وتتعقد في المؤسسات الكبيرة، ولضمان استمرار نجاح المؤسسة فإنّه يجب أن تكون الإدارة المالية منفصلة وتفوض إلى متخصصين في الائتمان، الحسابات، متخصصين في التحصيل والاستثمار.

[1] محمود عزت اللحام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 35 - 36.

[2] جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحلح، مرجع سبق ذكره، ص 80 - 81.

**3. النطاق الجغرافي الذي تمارس فيه المؤسسة أنشطتها:** حيث أنّ عملية التوزيع الجغرافي تحتاج إلى فروع للمؤسسة في المناطق المختلفة، وهذا بدوره يحتاج أيضاً إلى تفويض للسلطة ودرجة من المركزية تختلف عن المؤسسة التي ليس لها تشتت جغرافي واسع.[1]

**4. البيئة:** إنّ المؤسسة لا يمكن تنشأ وتعمل بشكل منعزل عن البيئة، فهي تتأثر بكافة المتغيرات الموجودة في البيئة التي تعمل فيها.[2]

لذلك يجب التركيز في تنظيم الإدارة المالية على الاستفادة من الأسس العلمية في التنظيم الحديث بحيث يتم تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يتلاءم مع العوامل السابقة من أجل الاستفادة منها وعدم التعارض معها.

**II. التنظيم الداخلي للإدارة المالية:** تختلف طريقة تنظيم الإدارة المالية من مؤسسة لأخرى تبعاً لاختلاف الحجم بالدرجة الأولى، وطبيعة المؤسسة بدرجة أقل.

**1. التنظيم الداخلي للإدارة المالية في مؤسسة ذات حجم صغير:** في المؤسسات الصغيرة يكون المالك هو المسؤول الأول وربما الوحيد عن الإنتاج، التسويق، الأفراد، والإدارة المالية أيضاً، وإذا كان هناك أفراد آخرون عاملون معه في مجال الإدارة المالية فإنّ ما يعهد إليهم عادة هو بعض الأعمال البسيطة كمسك الدفاتر، إدارة النقد والمحافظة عليه، وتحصيل الأوراق المالية، في حين يحتفظ المالك لنفسه بجميع القرارات الخاصة بتحديد الاحتياجات المالية والاستثمار والتمويل وكذلك توزيع الأرباح.[3]

**2. التنظيم الداخلي للإدارة المالية في مؤسسة ذات حجم متوسط:** في المؤسسات متوسطة الحجم يتوقع أن يكون لديها إدارة مالية أكثر استقلالاً، كما يتوقع أن يرأسها شخص يحمل لقب المدير المالي ويتمتع بصلاحيات أوسع من تلك التي يتمتع بها من يعمل في المؤسسات صغيرة الحجم ذات الإدارة الفردية.[4]

---

[1] كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهبي فهد، مرجع سبق ذكره، ص 34.

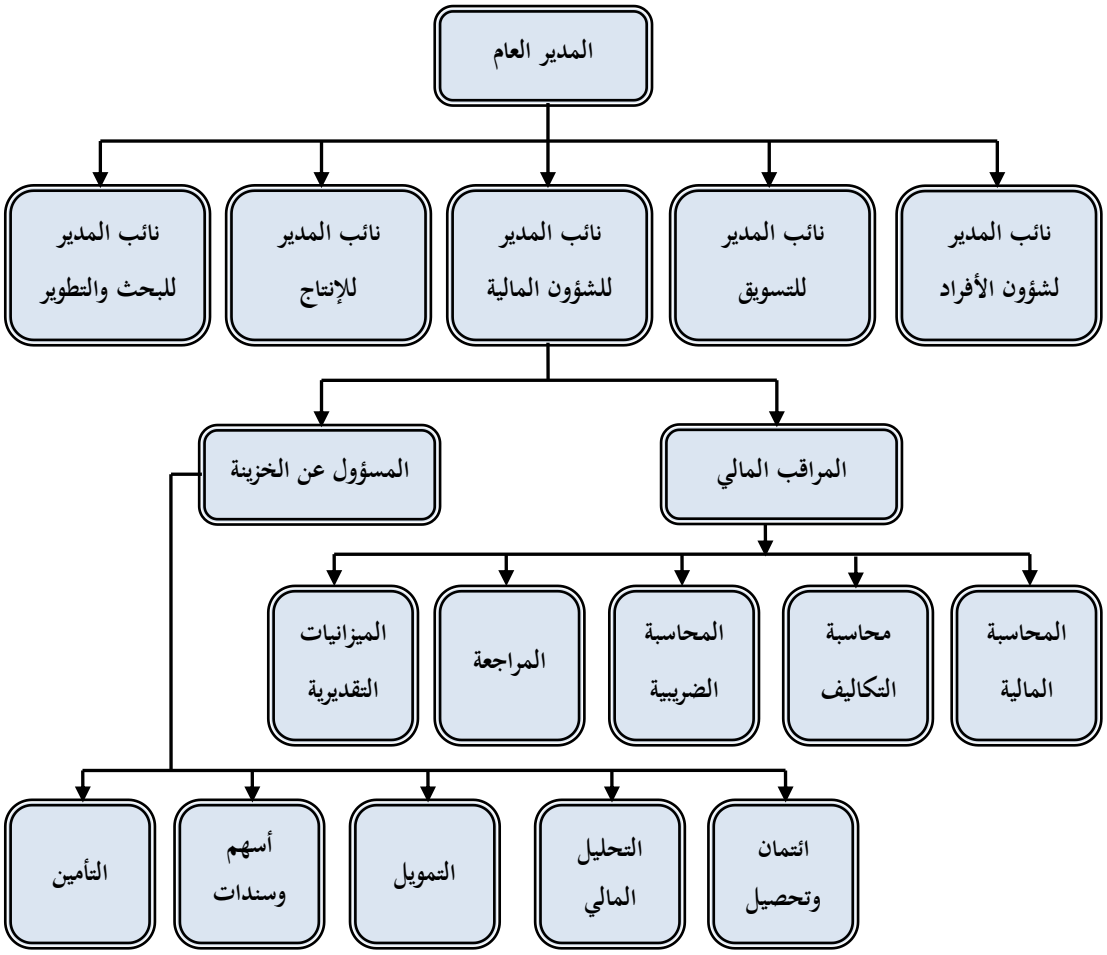
[2] نفس المرجع والصفحة سابقاً.

[3] جليل كاظم مدلول العارضي، **الإدارة المالية المتقدمة (مفاهيم نظرية وتطبيقات علمية)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 43 - 44.

[4] مفلح محمد عقل، **مقدمة في الإدارة المالية**، مرجع سبق ذكره، ص 37.

**2. التنظيم الداخلي للإدارة المالية في مؤسسة ذات حجم كبير:** في المؤسسة كبيرة الحجم لا تكون الأمور المالية عادة من مسؤولية شخص واحد، بل تتوزع بين عدة أشخاص متخصصين يتولون مراكز إدارية متقدمة، وغالباً ما يكون المسؤول الأول عن الأمور المالية في مرتبة نائب مدير عام للشؤون المالية ويساعده نائبان،[1] و**الشكل رقم (1 - 5)** يبين لنا موقع الإدارة المالية والأقسام المرتبطة بها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

**الشكل رقم (1- 1):** موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.




**المصدر: *-** محمود عزت اللحام وآخرون، **الإدارة المالية المعاصرة**، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 39.

***-** جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحلح، **الإدارة المالية (مدخل اتخاذ القرارات)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 83.

[1] جليل كاظم مدلول العارضي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

**III. المدير المالي**: المدير المالي في أي مؤسسة هو المسؤول الإداري الأول عن النشاط المالي،[1] وأحد الأعضاء المهمين في الإدارة العليا، حيث يقوم المدير المالي بمجموعة من الأنشطة الإدارية والمتمثلة في: التخطيط، التنظيم، تنميّة الكفاءات، التوجيه والرقابة، بالإضافة إلى رسم السياسات المالية والمشاركة في اتخاذ القرارات المالية المؤثرة على المؤسسة ككل.[2]

وطبقاً للمفهوم الحديث للإدارة المالية يجب أن يكون المدير المالي قريباً من قمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وذلك للأسباب التالية:[3]

*- الأهميّة الكبرى لعمليات التخطيط والاستثمار والتمويل التي يعتبر المدير المالي مسؤولاً عنها؛

*- أهميّة المعلومات التي تتوافر لدى الإدارة المالية للمؤسسة في عمليات اتخاذ القرارات؛

*- أهميّة القرارات المالية في بقاء واستمرارية المؤسسة، الأمر الذي يتطلب بناء القرارات المتعلقة بالأمور المالية على معلومات دقيقة.

ويمكن تصنيف مهام أو مسؤوليات أو وظائف المدير المالي في الجوانب التالية:[4]

**1. دراسة وتحليل البيانات المالية**: تختص هذه الوظيفة بتحويل البيانات المالية إلى شكلٍ معين بحيث يمكن استخدامها لمعرفة جوانب القوة والضعف بالمركز المالي للمؤسسة، وتخطيط عمليات التمويل في المستقبل، وتقدير مدى الحاجة لزيادة الطاقة الإنتاجية، وبالتالي تقدير حجم التمويل الإضافي المطلوب، لذلك فإنّ الأداء الجيد لهذه الوظيفة ضروري لأداء الوظائف الأخرى؛

**2. تحديد شكل هيكل أصول المؤسسة**: يحدد المدير المالي هيكل أصول المؤسسة والذي يظهر بقائمة المركز المالي، ويعني ذلك تحديد الأموال المستثمرة في كل من الأصول الثابتة والأصول المتداولة، أي تحديد الحجم

---

[1] *Timothy J. Gallagher, Joseph D. Andrew,* ***Financial Management (principles and practice),*** *Preload Press, United States of America, 4th Edition, 2007, p 05.*

[2] سليمان أبو صبحا، **الإدارة المالية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، مصر، الطبعة الثالثة، 2016، ص 85.

[3] مفلح محمد عقل، **مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي**، مرجع سبق ذكره، ص 20.

[4] عبد الغفار حنفي، **الإدارة المالية (مدخل اتخاذ القرارات)**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 21 - 22.

الأمثل للاستثمار في كل نوع من أنواع الأصول المتداولة، وأيضاً ما هي الأصول الثابتة التي ينبغي استخدامها.

**3. تحديد الهيكل المالي للمؤسسة**: تتعلق هذه الوظيفة بالجانب الأيسر من قائمة المركز المالي، حيث يوجد نوعين من القرارات الخاصة بالهيكل المالي، يتعلق النوع الأول من القرارات بتحديد المزيج الملائم للتمويل القصير والطويل الأجل ويعتبر ذلك من أهم القرارات لما له من أثر على الربحية والسيولة، أما النوع الثاني من القرارات يتعلق بتحديد أيهما أكثر منفعة للمؤسسة، القروض قصيرة الأجل أو القروض طويلة الأجل في وقت معين، فقد تفرض الظروف أنواعاً معينة من القرارات طبقاً للضرورة.

كما يقوم المدير المالي أيضاً بالوظائف التالية:[1]

**1. التنسيق والرقابة**: حيث يجب على المدير المالي التنسيق مع المسؤولين الآخرين بالمؤسسة للتأكد من كفاءة القيام بالأنشطة المختلفة للمؤسسة، فجميع القرارات التي يتم اتخاذها بالمؤسسة لها انعكاسات مالية ومن ثم يجب أخذها بعين الاعتبار.

**2. التعامل مع الأسواق المالية**: يجب على المدير المالي أن يشرف على صياغة وتنفيذ السياسة الخاصة بالتعامل مع أسواق النقد ورأس المال، حيث أنّه من المعروف أنّ كل مؤسسة تؤثر وتتأثر بالظروف العامة في الأسواق المالية حيث يتم الحصول على الأموال والمتاجرة في الأسهم والسندات، وحيث يربح أو يخسر المستثمرون.

**3. إدارة المخاطر**: تواجه جميع المؤسسات أشكالاً مختلفة من المخاطر مثل التقلبات في أسعار الأوراق المالية، أسعار الفائدة، وأسعار الصرف الأجنبي، ويعتبر المدير المالي عادة مسؤولاً عن إدارة برنامج الخطر والذي يشمل تحديد أنواع المخاطر التي يجب التعامل معها والعمل على تغطيتها بأفضل الوسائل.

**ثانياً: الإدارة المالية وعلاقتها بالعلوم الأخرى.**

للإدارة المالية ارتباط وثيق مع بعض العلوم الأخرى التي تساعدها في تحقيق وظائفها مثل: المحاسبة، الاقتصاد، الإحصاء، الإنتاج، التسويق، والأساليب الكمية.

[1] جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحلح، مرجع سبق ذكره، ص 39.

**I. الإدارة المالية والمحاسبة:** للإدارة المالية ارتباط وثيق بالمحاسبة، مما أدى بالكثير إلى الخلط بين الإدارة المالية والمحاسبة، ففي الواقع أنّهما مختلفان بالرغم من الارتباط الشديد بينهما، فالمحاسبة تهتم أساساً بجمع وتصنيف وتبويب البيانات المحاسبية وتجهيزها لأغراض التحليل، أما الإدارة المالية فهي تهتم بتحليل هذه المعلومات المحاسبية لاكتشاف نواحي القوة والضعف بهدف اتخاذ القرارات.[1]

**II. الإدارة المالية والاقتصاد:** ترتبط الإدارة المالية أيضاً ارتباطاً وثيقاً بالاقتصاد بشقيّه الكلي والجزئي، فالاقتصاد الكلي يسمح للمدير المالي بمراقبة تطورات أسعار الفوائد، كمية رؤوس الأموال المتاحة في السوق بل والتنبؤ باتجاهاتها في المستقبل وذلك من أجل وضع خطط للاستثمار من حيث الكمية، الزمن، وطريقة التمويل،[2] أما الاقتصاد الجزئي فيمد الإدارة المالية بمعلومات حول القطاع الذي تعمل فيه من ناحية درجة المنافسة، نوعيّة المنتجات، الأسعار ... الخ.[3]

**III. الإدارة المالية والإحصاء:** ترتبط الإدارة المالية بالإحصاء نظراً لاستخدامها المعطيات الإحصائية مثل: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعاملات الارتباط، ... الخ، والتي تساعد المدير المالي في أداء وظائفه،[4] فالمدير المالي يحتاج إلى الأساليب الإحصائية المختلفة في دراسة المخاطر، قياسها، في التنبؤ، التخطيط وعرض البيانات المالية.[5]

**IV. الإدارة المالية والإنتاج:** إنّ القرارات التي تتعلق بالإنتاج تحتاج إلى أموال لتحقيقها، وتؤثر هذه القرارات على التدفقات النقديّة الداخلة والخارجة، وقد تقف الأموال عائقاً دون تحقيق تلك القرارات، فقد ترى إدارة الإنتاج أن تتوسع في الإنتاج، وبالتالي تحتاج إلى كميات إضافية من المواد الأوليّة، الأيدي العاملة والآلات، مما يؤدي إلى زيادة التدفقات النقدية الخارجة، ولكن بعد إنتاج السلعة وبيعها يؤدي ذلك إلى زيادة التدفقات

---

[1] نور الدين خبابة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

[2] محمد يونس خان، هشام صالح غرايبة، مرجع سبق ذكره، ص 16.

[3] *M Y. Khan & P K. Jain,* ***Financial Management (text, problems and cases)****, The Mc Graw - Hill Companies, New Delhi, 5th Edition, 2008, p 02.*

[4] عبد الستار مصطفى الصياح، سعود جايد العامري، **الإدارة المالية (أطر نظرية وحالات علمية)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 17.

[5] زياد رمضان، **أساسيات في الإدارة المالية**، مرجع سبق ذكره، ص 21.

النقدية الداخلة.[1]

**V. الإدارة المالية والتسويق:** إنّ أي قرار في مجال التسويق له آثاره المالية في المدى القصير والمدى الطويل، فقرار إدارة التسويق بفتح معارض جديدة، أو القيام بحملات إعلانية يؤدي إلى زيادة التدفق النقدي الخارج عند التنفيذ، ولكن يؤدي ذلك أيضاً إلى زيادة مبيعات المؤسسة في المدى الطويل، وبالتالي زيادة التدفق النقدي الداخل.[2]

**VI. الإدارة المالية والأساليب الكمية:** للإدارة المالية علاقة بالأساليب الكمية الحديثة، فالإدارة المالية تستخدم مختلف الطرق الكمية في معالجتها للأمور المالية مثل: البرمجة الخطيّة، نظرية المباريات، أسلوب المحاكاة، ... الخ.[3]

## المبحث الثاني: وظائف الإدارة المالية.

تعتبر الإدارة المالية جزءاً من الإدارة الشاملة للمؤسسة، ويناط بها عادة مسؤولية إدارة أمورها المالية بالتنسيق مع باقي الإدارات الأخرى، فجميع القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية المختلفة للمؤسسة لها آثار مالية، فينشأ عنها حقوق مالية أو التزامات مالية، لذلك تتطلب الإدارة المالية الحديثة تنفيذ عدد من الوظائف الرئيسية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

### المطلب الأول: وظيفة التخطيط المالي.

يمثل التخطيط المالي جزءاً هاماً من عملية التخطيط الإجمالي للمؤسسة، حيث يترجم أهدافها واستراتيجياتها وسياساتها إلى خطط عملية يتم تنفيذها، وذلك في ضوء الموارد المتاحة لها وفي ضوء تقييمها لعوامل المحيط الداخلي والخارجي الذي تتواجد فيه، والتي من المحتمل أن تؤثر على أدائها في المدى القصير أو البعيد.

---

[1] محمد طنيب، محمد عبيدات، **الإدارة المالية في القطاع الخاص**، دار البداية للنشر والتوزيع، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 30.

[2] نفس المرجع والصفحة سابقاً.

[3] عبد الستار مصطفى الصياح، سعود جايد العامري، مرجع سبق ذكره، ص 17 - 18.

## أولاً: مفهوم التخطيط المالي.

تعتبر وظيفة التخطيط المالي الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة المالية، لأنّه لا يمكن تنفيذ أي نشاط مالي دون تخطيط مالي، فقيام المؤسسة بوظيفة التخطيط المالي يسمح لها بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة.

**I. تعريف التخطيط المالي:** يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة في أي نشاط اقتصادي، لأنّ نجاح النشاط أو فشله في تحقيق أهدافه يعود في جزء كبير منه إلى فعالية دور التخطيط، ويمكن تعريف التخطيط بأنّه: "أسلوب يعتمد على التفكير في المستقبل والتوقع المبني على تحليل الماضي واستقراء المستقبل"،[1] ولذلك فإنّ التخطيط بصفة عامة له مظهران هما: وضع الأهداف الصحيحة، ثم اختيار الوسائل الصحيحة المناسبة لإنجاز هذه الأهداف.[2]

ولا يختلف مفهوم التخطيط المالي عن مفهوم التخطيط بصفة عامة، إذ يعرف التخطيط المالي على أنّه: "التهيؤ والاستعداد للمستقبل، أي الاستعداد لتصور مجموعة العلاقات المالية فيما بين الإدارات التنفيذية داخل المؤسسة من جهة، وفيما بين المؤسسة والبيئة الاقتصادية التي تعمل فيها من جهة ثانية".[3]

كما يعرف التخطيط المالي على أنّه: "نشاط تنظيمي للمجال المالي يسعى لتحديد الأهداف المالية ومحاولة تحقيقها باستخدام أفضل الوسائل المتاحة، وهو يتضمن دراسة الموارد المالية للمؤسسة ونفقاتها، كما يمتد للادخار باعتباره أحد مصادر التمويل والاستثمار، ويتضمن أيضاً تقدير الاحتياجات من الأموال ومجال استخدامها".[4]

ويعرف التعريف التخطيط المالي أيضاً على أنّه: "الخطة الموضوعة بواسطة الموظفين الماليين والتي تتضمن تقديرات وتنبؤات مالية مستقبلية، أي أنّ التخطيط المالي يعطي القدرة على كشف وإيضاح المستقبل مع

---

[1] عبد الحليم كراجة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 247.

[2] أسامة كامل، عبد الغني حامد، **مقدمة في الإدارة**، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص 144.

[3] حمزة محمود الزبيدي، **الإدارة المالية المتقدمة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص 50.

[4] *J. Mc Menamin, **Financial Management An Introduction**, Routledge, New York, United States of America, 1st Edition, 1999, p 18.*

إمكانية التنبؤ بالمتغيرات الحادثة، ويعمل التخطيط على إيجاد التوازن بين الموجودات التي تستخدمها المؤسسة في نشاطها، وبين مصادر الأموال التي مكنتها من اقتناء هذه الموجودات على اختلاف أشكالها".[1]

كما يمكن تعريف التخطيط المالي بأنّه: "مجموعة السياسات والإجراءات اللازمة للحصول على الموارد واستخدامها ومن هذا المنطلق فإنّه يشير إلى تحديد المتطلبات المالية (الاستثمارات، النمو، والأداء) خلال مدة محددة من الزمن، ويعد التخطيط المالي عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسة فهو دليلها المالي في المستقبل، فمن خلال التخطيط المالي تحدد المؤسسة إمكانية الحصول على الأموال وكيفية استخدام هذه الأموال، ولهذا فإنّه يتضمن تنسيق النشاطات المالية من أجل تعظيم ثروة المساهمين (قيمة المؤسسة)".[2]

ومما سبق يمكن القول أنّ التخطيط المالي يهدف إلى تنسيق الأنشطة المالية للمؤسسة، وذلك من خلال تقدير الحاجة إلى الأموال، تحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها للحصول على هذه الأموال، العمل على توفيرها في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، وأخيراً وضع الخطط، الأهداف، السياسات، الإجراءات والموازنات موضع التطبيق.

**II. أهداف التخطيط المالي**: للتخطيط المالي عدة أهداف تساعد المؤسسة في تحديد توجهاتها من أجل البقاء والاستمرار، وتتمثل هذه الأهداف في:[3]

*- مساعدة المؤسسة في تقدير احتياجاتها المستقبلية وبما يجعلها أكثر قدرة على تلبية متطلبات أهدافها في النمو؛[4]

*- ضمان توفير الأموال الكافية عند ظهور الحاجة لها وبأقل ما يمكن من تكلفة؛

*- التصميم الفعال للهيكل التمويلي للمؤسسة عن طريق تحديد المزيج الأمثل من مصادر التمويل؛

[1] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

[2] محمد علي إبراهيم العامري، مرجع سبق ذكره، ص 107.

[3] عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب خرشة، **أساسيات في الإدارة المالية**، مرجع سبق ذكره، ص 109 - 110.

[4] *R. Charles Moyer & Others, **Contemporary Financial Management**, South Western, Cengage Learning, USA, 12th Edition, 2008, p 21.*

*- تأطير السياسات والإجراءات المالية لتنسيق جهود الأفراد ووحدات العمل ومراقبتها بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية؛

*- تحسين قدرة الإدارة المالية على التحليل وترتيب الأولويات والتركيز في اتخاذ القرار، حيث أنّ التركيز يجعل المدير المالي أكثر قدرة على معرفة ما تريد المؤسسة عمله وتحديد احتياجاتها، ومعرفة حاجة زبائنها ورغباتهم والأسلوب الأمثل لتلبية تلك الحاجات والرغبات؛

*- **تحسين اتجاهات العمل**: يوفر التخطيط المالي للمؤسسة الأدوات والأساليب التي تساعدها على تحقيق الميزة التنافسية، ويجنبها الوقوع في فخ الرضا عن الذات، ويجعلها تبحث عن كل ما هو متميز؛

*- **تحسين عملية التنسيق**: فالتخطيط المالي الجيد يخلق هرميّة الأهداف ويساهم في ربط أهداف الإدارة المالية مع أهداف كافة مستويات المؤسسة مع بعضها البعض، ويتم ذلك من خلال تنسيق جهود الأفراد، المجموعات وأنظمة العمل وبما يضمن إضافة مساهمات ذات قيمة تخدم أهداف المؤسسة بشكل عام؛

*- **تحسين إدارة الوقت**: يساهم نشاط التخطيط بصفة عامة في توفير الوقت والجهد، وعليه فإنّه يساهم في إدارة الوقت بشكل أفضل؛

*- **تسهيل عملية الرقابة وزيادة فاعليتها**: وذلك من خلال تمكينه من قياس نتائج الأداء مع ما تم التخطيط له واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات.

**III. أهمية التخطيط المالي**: يحقق التخطيط المالي للمؤسسة مجموعة من الفوائد والمزايا الهامة، والتي نورد أهمها فيما يأتي: [1]

**1. تشجيع التفكير في المستقبل**: من الاعتبارات الأساسية في عملية التخطيط المالي هو النظر إلى الأمام والتفكير والاستعداد لما يتوقع حدوثه في المستقبل، وإذا لم يتم ذلك فمعناه ترك الأمور تسير داخل المؤسسة دون أهداف واضحة ومحددة ودون توقع ما سيحدث في المستقبل، وتزداد خطورة الصعوبات والمشاكل المالية عندما تحدث دون توقع أو انتظار، فإذا كان المدير المالي يعلم في شهر فيفري بأنّه سيحتاج إلى اقتراض أموال

[1] رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، **وظائف المنظمة المعاصر (نظرة بانورامية عامة)**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص ص 331 - 333.

إضافية في شهر أوت فقد أصبحت أمامه مدة مناسبة للدراسة وبحث المصادر المتنوعة التي يمكن استخدامها للحصول على هذه الأموال وهنا سيكون أمامه عدداً لا بأس به من البدائل (المصادر)، وسيتمكن من دراستها بعناية مع القيام بالمقارنة بين هذه البدائل، ومن ثم اختيار البديل المناسب أي الحصول على أفضل المصادر وبأحسن الشروط، أما إذا انتظر هذا المدير إلى نهاية شهر جويلية مثلاً للنظر في توفير المبالغ في شهر أوت فإنّ الصورة ستتغير تغيراً كبيراً إذ ستقل عدد البدائل المتوفرة بشكل واضح كما أنّ قصر المدة التي أمامه لا تسمح له بالقيام بدراسة هذه البدائل بشكل مناسب، وإذا رغب في المساومة على هذه المصادر فإنّ موقفه سيكون ضعيفاً نظراً لحاجته العاجلة للأموال، يضاف إلى ذلك أنّه إذا ما فشل في القيام بالتخطيط فسيثير شكوك المقرضين المحتملين بخصوص مدى كفائته في إدارته المالية، وهذا يؤدي إلى احتمال تردد المقرضين وابتعادهم، وحتى في حالة وجود مقرضين مستعدين للإقراض فإنّهم سيضعون شروطاً قاسية وشديدة وذلك لحماية أموالهم من المخاطرة.

**2. تشجيع التنسيق في التفكير**: إنّ مختلف القرارات التي يتم اتخاذها في النواحي المختلفة للمؤسسة مثل: إدارة الإنتاج، التسويق، المشتريات، والأفراد كلها لها مظاهر مالية، حيث يجبر التخطيط مديري هذه الإدارات المختلفة على بحث التأثير المالي المتوقع لقراراتهم على بقية أجزاء المؤسسة، فلا يمكن لأي من مديري الإدارات أن يعمل مستقلاً عن الغير حتى ولو كانت خططه لا تؤثر مباشرة على الإدارات الأخرى، إلاّ أنّها تؤثر عليهم جميعاً بطريقة غير مباشرة، ويأتي ذلك نتيجة لتأثير خططه على التدفقات النقدية للمؤسسة وعلى ربحيتها، والتخطيط المالي هو القوة المتكاملة التي تساعد مسؤول كل إدارة فرعية على رؤية وقع قراراته على وظائف مديري الإدارات الأخرى.[1]

**3. تنمية معايير الأداء**: تساهم الخطط بشكل واضح في وضع معايير أو مقاييس جديدة للعمل في المستقبل ويمكن أن تكون أساساً للحكم على كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم، فالتخطيط يحدد الأهداف التي ينبغي الوصول إليها، وغالباً ما تكون هذه الأهداف محددة بشكل كمي كما هو الحال في التخطيط للمبيعات، الإنتاج، المشتريات، النقدية وغيرها، ويمكن اعتبار هذه الأرقام المطلوب الوصول إليها أو تحقيقها بمثابة معايير أو مقاييس تستخدم للتقييم والرقابة المالية، فإذا افترضنا أنّ معظم المؤسسات تسعى للنمو والتوسع في الظروف

[1] جميل أحمد توفيق، **أساسيات الإدارة المالية**، مرجع سبق ذكره، ص 142.

العادية فإنّ هذه المعايير أو المقاييس الكمية ستنمو وتزداد وستظهر معايير أو مقاييس جديدة يجب أن يسعى العاملون إلى تحقيقها وتساهم هذه المعايير في دفع العاملين على بذل المزيد من الجهود وتطوير الأداء من أجل الوصول إلى الأهداف الجديدة وفق ما هو مخطط لها.

**ثانياً: متطلبات التخطيط المالي الجيد.**

إنّ إعداد خطة مالية فعالة يتطلب توافر مجموعة الاعتبارات التالية:[1]

**I. دقة عملية التنبؤ:** تتوقف كفاءة الخطة المالية على مدى دقة التنبؤ التي تقوم عليها الخطة، ويعتمد القائم بالتخطيط على مصادر عديدة للمعلومات وعلى أساليب عديدة للتنبؤ مثل: النماذج الاقتصادية التي تقوم بتحليل التفاعل بين المتغيرات والمؤشرات الاقتصادية، كما قد يتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التي تقوم بتحليل السلاسل الزمنيّة وعلى النماذج التسويقية التي تهدف إلى دراسة سلوك المستهلك.

وترجع صعوبة عملية التنبؤ إلى ضرورة وضع تصور يشمل كافة الظروف المحيطة بالمؤسسة مثل: نسبة التضخم، معدلات نمو الاقتصاد الوطني، مدى توافر المواد الخام في المستقبل، أسعار العملات المختلفة وغيرها، وذلك جنباً إلى جنب مع الظروف الداخلية للمؤسسة، وعند قيام الإدارة المالية بالتقديرات المختلفة لابد من دراسة كل من الظروف المتوقعة والظروف غير متوقعة، حيث أن تحليل المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة عند المفاضلة بين مجالات التمويل ومجالات الاستثمار البديلة يعتبر من عمل القائم بالتنبؤ والتحليل المالي.

**II. الوصول إلى أفضل خطة مالية ممكنة:** لا يوجد حتى الآن نموذج أو نظرية تساعد المدير المالي على تحديد أفضل خطة مالية ممكنة، لذلك يجب على القائم بالتخطيط المالي أن يواجه كافة المشاكل والظروف المتوقعة ويحدد في ضوئها أفضل البدائل الممكنة، فنجد أنّه على سبيل المثال لا توجد الآن قاعدة تحدد ما إذا كان من الأفضل إجراء توزيعات كثيرة لحملة الأسهم أم الاحتفاظ بالأرباح لأغراض التمويل الذاتي للمؤسسة، ولكن على الرغم من ذلك يجب على المدير المالي أن يتخذ قراراً فيما يخص سياسة التوزيعات المثلى التي يجب إتباعها في المؤسسة التي يعمل فيها.[2]

---

[1] نهال فريد مصطفى، **أساسيات الأعمال**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص 192 - 194.

[2] نهال فريد مصطفى، **مبادئ وأساسيات الإدارة المالية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 114 - 115.

**III. مراجعة ومتابعة الخطة المالية:** لابد من الاهتمام بعملية متابعة التنبؤات التي تم بناء الخطة المالية في ضوئها خاصة في حالة حدوث بعض الظروف غير المتوقعة، ذلك أنّ الخطط المالية تستخدم أيضاً كمعايير للحكم على الأداء في المستقبل، إلا أنّ تقييم الأداء لا يصبح ذو فائدة إلاّ إذا تم أخذ الظروف الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة عند تحقيق الأداء محل القياس.

**ثالثاً: مراحل التخطيط المالي.**

يعتبر التخطيط المالي جزء من التخطيط الشامل في المؤسسة ولذلك فإنّ مراحل التخطيط تنطبق على مراحل التخطيط المالي ويمكن ذكرها على الشكل التالي:

**I. تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية:** تشتمل هذه المرحلة على تحديد الهدف المالي الرئيسي والذي يدور في إطار التوظيف الأمثل لرأس المال من أجل زيادة كفاءة استخدام عوامل الإنتاج والموارد المتاحة في المؤسسة، ويتم تجزئة هذا الهدف إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأمد، ويمكن وضع أهداف فرعية أخرى لكن من الضروري أن تكون هذه الأخيرة منسجمة مع الهدف الرئيسي.[1]

**II. إعداد السياسات المالية:** تُعرف على أنّها تلك القرارات التي تهدف إلى تخصيص الموارد المالية الضرورية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وذلك ضمن القيود المالية التي تفرضها الوضعية المالية والإمكانيات المالية المتوفرة للمؤسسة، وبالتالي فالمؤسسة مجبرة على إيجاد سياسة مالية متكاملة ومتناسقة ومنسجمة في أهدافها مستنبطة من الإستراتيجية العامة وتخدم أهدافها، ويتحقق ذلك بإتباع منهج محدد يركز على بعض الأولويات ويهمل أخرى.[2]

**III. إعداد الموازنات التخطيطية:** تعتبر الموازنات التخطيطية من أهم الأدوات المحاسبية التي تساعد إدارة المؤسسة في ممارسة وظائفها المختلفة من تخطيط، تنظيم، تنسيق، رقابة وتقييم الأداء، وتمثل الموازنة في أبسط صورها بيان بالتصرفات التي ينبغي القيام بها تبعاً لتحقيق أهداف محددة مقدماً.[3]

---

[1] كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهبي فهد، مرجع سبق ذكره، ص 194 - 195.

[2] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 235.

[3] ناصر نور الدين عبد اللطيف، **الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات (دراسات في المحاسبة الإدارية المتقدمة وتطبيقاتها على الحاسب)**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 149.

**IV. مرحلة تكوين الإجراءات والقواعد المالية:** يتم بموجب هذه المرحلة تحويل الموازنة التخطيطية والأهداف والسياسات إلى تفاصيل تساعد على تحقيق الخطة المالية، كأن يتم مثلاً توزيع الخطة السنوية إلى خطة رباعية وهذه بدورها إلى خطط شهرية ثم خطط أسبوعية ... إلخ، أو القيام بالتوزيع الوظيفي للخطة أي توزيعها على فروع وأقسام ووحدات المؤسسة حسب اختصاص ومهمة كل منها، ومما لا شك فيه أنّ مثل هذه الإجراءات والقواعد تسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من التنسيق في التنفيذ.[1]

**رابعاً: الخطة المالية ومحتوياتها.**

تعتبر الخطة وثيقة هامة تتضمن العديد من العناصر كالتوجه الاستراتيجي للمؤسسة وأهدافها على المديين القصير والطويل.

**I. تعريف الخطة المالية:** تتخذ الخطط المالية صوراً عديدة، ولكن الخطة الجيدة هي تلك التي تنطلق من نقاط القوة والضعف في المؤسسة، فلا بد من تفهم نقاط القوة بالمؤسسة حتى يمكن استخدامها لأقصى درجة، ولا بد أيضاً من معرفة نقاط الضعف حتى يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها.[2] ويمكن تعريف الخطة المالية بأنّها: "عبارة عن وثيقة تحدد ما يجب القيام به خلال فترة مستقبلية محددة".[3]

**II. أنواع الخطة المالية:** يمكن تصنيف الخطة المالية حسب عدة معايير منها: المدة الزمنيّة، درجة الشمول، ودرجة الاستعمال، والتي نوجزها في الآتي:[4]

**1. من حيث مدة الخطة:** تقسم الخطة المالية حسب معيار الزمن إلى خطة طويلة الأجل وخطة قصيرة الأجل كما يلي:

---

[1] أحمد السيد كردي، **مفهوم وأهمية التخطيط المالي**، [على الخط] متاح على:

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/411104

تاريخ الإطلاع: 2017/07/10، الساعة: 43 : 17.

[2] محمد صالح الحناوي، إبراهيم إسماعيل سلطان، **الإدارة المالية والتمويل**، مرجع سبق ذكره، ص 63.

[3] مفلح محمد عقل، **مقدمة في الإدارة المالية**، مرجع سبق ذكره، ص 276.

[4] عليان الشريف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 302 - 303.

**1.1. خطة طويلة الأجل:** هذا النوع من الخطط يوضع لمدة زمنيّة طويلة تزيد عن سنة، ومن عيوبها أنّها أقل دقة ووضوح من الخطط القصيرة الأجل نظراً لصعوبة التنبؤ بالمستقبل لمدة زمنيّة طويلة، وهي تهتم بصفة عامة بتحقيق أهداف المؤسسة طويلة الأجل.

**2.1. خطة قصيرة الأجل:** هذا النوع عكس الخطة طويلة الأجل توضع لمدة قصيرة (أقل من سنة)[1]، وتتصف بالدقة والوضوح لسهولة التنبؤ لفترة زمنيّة قصيرة، وهي تهتم بتحقيق أهداف المؤسسة قصيرة الأجل.

**2. من حيث درجة الشمول:** تقسم الخطة المالية حسب معيار درجة الشمول إلى خطة شاملة وخطة جزئية كما يلي:

**1.2. خطة شاملة:** وهي الخطة التي تشمل جميع جوانب نشاط المؤسسة.

**2.2. خطة جزئية:** وهي الخطة التي تغطي جانباً واحداً من أنشطة المؤسسة.

**3. من حيث استعمال الخطة:** تقسم الخطة المالية حسب معيار درجة الاستعمال إلى خطة وحيدة الاستعمال وخطة متكررة الاستعمال كما يلي:

**1.3. خطة وحيدة الاستعمال (خطة مؤقتة):** وهي الخطة التي تستعمل فقط مرة واحدة لمعالجة مشكلة طارئة.

**2.3. خطة متكررة الاستعمال (غير مؤقتة):** وهي الخطة التي يتكرر استعمالها لمعالجة نفس الموضوع الذي وضعت من أجله، وتمتاز بسهولة تنفيذ العمل بالإضافة إلى تحقيق وفر في التكاليف.

**III. مجالات الخطة المالية:** إنّ المجالات التي تغطيها الخطة المالية متنوعة، وفيما يلي شرح موجز لأهم هذه المجالات التي تتضمنها:[2]

**1. التنبؤ المالي:** تفيد عملية التنبؤ في تقدير الاحتياجات المالية للمؤسسة، قصيرة الأجل وطويلة الأجل، والتنبؤ هو ذلك الأسلوب الذي يستخدم البيانات التاريخية لتقدير المتطلبات المستقبلية.

[1] دريد كامل آل شبيب، **إدارة مالية (الشركات المتقدمة)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون تاريخ، ص 28.

[2] عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب خرشة، **أساسيات في الإدارة المالية**، مرجع سبق ذكره، ص 111 - 112.

**2. هيكل رأس المال**: من بين المجالات التي تغطيها الخطة المالية هي هيكل رأس المال، حيث لا بد من تحديد النسبة المقبولة بين كل من التمويل المقترض والتمويل الممتلك.

**3. قرار هيكل رأس المال**: يشير إلى تحديد هيكل رأس المال استناداً إلى الحقائق والظروف القائمة والمتوقعة.

**4. استخدام الأموال**: ليس من مهمة الخطة المالية فقط تقدير الاحتياجات المالية وتحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها لتوفير تلك الاحتياجات، فهي أيضاً معنية باستخدام تلك الأموال بشكلٍ فعال يؤدي إلى تعظيم عوائد المؤسسة.

**5. المساهمة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية**: يساعد التخطيط المالي في التأكد من أنّ الموارد المالية للمؤسسة والسياسات المالية ترتبط بشكل وثيق جداً مع الأهداف الإستراتيجية.

**6. الرقابة المالية**: إنّ الخطة المالية تتضمن تأطير أساليب الرقابة المالية مثل: القوائم المالية، التحليل باستخدام النسب المالية، تحليل التعادل، الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية، والتدقيق الداخلي، كل هذه الطرق والأساليب في الرقابة تسهم بشكلٍ كبير في تقييم أداء المؤسسة في المجالات المالية.

**سادساً: أدوات التخطيط المالي.**

هناك العديد من الأدوات أو الأساليب التي تستخدم في مجالات التخطيط المالي، ومن أهم هذه الأدوات أو الأساليب الموازنات التخطيطية.

**I. تعريف الموازنات التخطيطية**: يمكن تعريف الموازنة التخطيطية على أنّها: "خطة مالية للمؤسسة تتضمن التفصيلات الخاصة بكيفية إنفاق الأموال على العمالة، والخدمات والسلع الرأسمالية وغيرها من بنود الإنفاق، كما أنّها تتضمن كيفية الحصول على هذه الأموال، وهي كذلك عملية الغرض منها تحسين الطريقة التي تؤدي بها المؤسسة عملها، وهي عبارة عن جهود مستمرة للقيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة، ويجب ألاّ ينظر إلى الموازنة التخطيطية على أنّها أداة لوضع قيود على عملية الإنفاق، بل هي أداة تهدف لاستخدام أصول المؤسسة بكفاءة عالية وربحية مرتفعة".[1]

كما يمكن تعريف الموازنة التخطيطية بأنّها: "خطة أو برنامج للعمل في فترة مستقبلية تهدف إلى تنظيم وتنسيق أوجه النشاط الاقتصادي لمؤسسة معينة في حدود الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة، بحيث يمكن

[1] محمد صالح الحناوي، **الإدارة المالية والتمويل**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 167 - 168.

تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة مقدماً باستخدام أفضل الوسائل والأساليب والطرق التي توصل إلى هذه الأهداف".[1]

**II. أهمية الموازنات التخطيطية:** الموازنات التخطيطية هي الوجه المادي للتنبؤ، حيث يتم من خلالها تسجيل التوقعات المستقبلية من التدفقات النقدية الداخلة والخارجة في المؤسسة، ومن ثم تحديد الاحتياجات المالية في الأجلين الطويل والقصير بشكل يجعلها قادرة على مقابلة التزاماتها دون التأثير على مستوى الأرباح.[2]

وتحقق الموازنات التخطيطية مزايا كثيرة لإدارة المؤسسة، فمن ناحية يلاحظ أن الموازنات المعدة إعداداً سليما تقنع الهيئات المنفذة بجدية رؤسائهم وتعطي لهم انطباعاً إيجابياً عنهم، ومن ناحية أخرى فإنّ هذه الموازنات تعتبر أداة اتصال فعالة بين هيئات الإدارة العليا ومختلف أقسام وفروع المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإنّ الموازنات التخطيطية تمكن المؤسسة من توقع التغيرات وتطويع عملياتها لمقابلة هذه التغيرات، ولا شك أنّ هذه النقطة في غاية الأهمية وخاصة في ظل ظروف اقتصادية دائمة التغير والتقلب.[3]

**III. أنواع الموازنات التخطيطية.**

بصفة عامة توجد أربع أنواع من الموازنات التخطيطية تهم أي مؤسسة هي:[4]

**1. الموازنات العينية أو المادية:** وتتضمن هذه الموازنات تقديرات للمبيعات، العمالة، الإنتاج، والمخزونات، وتستخدم هذه الموازنات كأساس لإعداد تقديرات التكاليف والأرباح.

**2. موازنات التكاليف:** تمثل هذه الموازنات تقديرات لكل مجموعة أساسية من عناصر التكاليف، فمثلاً تقسم المؤسسات الصناعية موازناتها التخطيطية إلى موازنة تخطيطية لتكاليف الإنتاج، وموازنة تخطيطية لتكاليف البيع، وثالثة للمصاريف الإدارية، ورابعة لمصاريف التمويل، وخامسة لمصاريف البحث والتطوير، وتشكل موازنات

[1] محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، **المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات**، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 12.

[2] محمد سعيد عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

[3] محمد صالح الحناوي وآخرون، **أساسيات الإدارة المالية**، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 145.

[4] عاطف وليم أندراوس، مرجع سبق ذكره، ص ص 150 - 153.

التكاليف بالاشتراك مع موازنة المبيعات الأساس الذي يمكن من خلاله إعداد الموازنة التخطيطية للأرباح.

**3. الموازنة التخطيطية للأرباح:** تعتمد الموازنة التخطيطية للربح على الموازنات التخطيطية لكل من عناصر المبيعات، العمالة، الإنتاج والتكاليف، ويتم استخدام بيانات هذه الموازنة والموازنات الأخرى كأساس لتوفير المعلومات اللازمة لإعداد الموازنة التخطيطية النقدية.

**4. الموازنة النقدية:** يقصد بالموازنة النقدية: "تلك الخطة التي توضح الموارد النقدية تبعاً لمصادرها المختلفة وأيضاً أوجه استخدام تلك الموارد النقدية".[1] يتضح من التعريف بأنّ الموازنة النقدية هي بمثابة خطة مفصلة لتقديرات التدفقات النقدية الداخلة والخارجة خلال فترة زمنية مستقبلية، فالموازنة النقدية تهدف إلى تحديد قيمة وكمية الاحتياجات النقدية اللازمة للحفاظ على استمرارية نشاط المؤسسة.

## المطلب الثاني: وظيفة اتخاذ القرارات المالية.

تمثل عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، فلا يمكن للمؤسسة أن تنمو وتحافظ على بقائها إلاّ من خلال اتخاذ مجموعة من القرارات، وتعد القرارات المالية من أهم القرارات التي تتخذها المؤسسة، وتشمل القرارات المالية كل من قرارات الاستثمار، قرارات التمويل، وقرارات توزيع الأرباح.[2]

### أولا: قرارات الاستثمار.

تعتبر القرارات الاستثمارية من أهم القرارات التي تتخذها الإدارة المالية لكونها تتعلق بنشاطات مستقبلية، تقتضي توظيف أموال في الوقت الحاضر بهدف الحصول على إيرادات مؤجلة مع احتمال وقوع أحداث غير مرغوب فيها.

**I. تعريف القرار الاستثماري:** يمكن تعريف القرار الاستثماري على أنّه: "ذلك القرار الذي يقوم على اختيار البديل الاستثماري الذي يعطي أكبر عائد استثماري من بين بديلين على الأقل، والمبني على مجموعة من دراسات الجدوى التي تسبق عملية الاختيار، وتمر بعدة مراحل تنتهي باختيار قابلية البديل للتنفيذ في إطار

[1] يحي أحمد مصطفى قللي، **أساليب المحاسبة الإدارية للقادة الإداريين وغير التجاريين**، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2003، ص 158.

[2] *S. Bhat, **Financial Management (principles & practice)**, Excel Books, New Delhi, 2nd Edition, 2008, p 07.*

منهجي معين وفقاً لأهداف وطبيعة المشروع الاستثماري".[1]

**II. أنواع القرارات الاستثمارية:** تنقسم القرارات الاستثمارية إلى ثلاث مجموعات رئيسية والتي تتمحور حول تحديد أولويات الاستثمار، قرارات رفض أو قبول المشروعات، وقرارات الاستثمار المانعة تبادلياً، كما يلي:

**1. قرارات تحديد أولويات الاستثمار:** تشير قرارات تحديد أولويات الاستثمار إلى ترتيب المشروعات الاستثمارية المقترحة في شكل خطة أو برنامج استثماري يحدد بشكلٍ دقيق أولويات تنفيذ المشروعات طبقاً لمعيار أو أكثر من المعايير الموضوعية لترتيب هذه الأولويات.[2]

**2. قرارات قبول أو رفض الاستثمار:** في هذه الحالة يكون المستثمر أمامه بديل واحد لاستثمار أمواله في نشاط معين أو الاحتفاظ بها دون استثمار، وهذا القرار يجعل فرص الاختيار أمام المستثمر محدودة جداً، وهو يختلف عن الوضع السابق الذي يتميز بوجود فرص وبدائل كثيرة وكانت المشكلة هي اتخاذ قرار بعد وضع أولويات، فالمستثمر عليه أن يقبل البديل الاستثماري الذي اكتملت وتمت دراسة الجدوى التفصيلية له أو يرفضه لعدم إمكانية التنفيذ، ومن هنا تصبح مساحة الاختيار أضيق بكثير من قرارات تحديد الأولويات.[3]

**3. قرارات الاستثمار المانعة تبادلياً:** وتشير هذه القرارات إلى أنّ اختيار مشروع واحد من مجموعة ما من المشروعات الاستثمارية أو اختيار مشروعات استثمارية من وسط مجتمع ما من مجموعات المشروعات الاستثمارية (عندما لا يكون هناك قيود على مصادر التمويل الاستثماري) يكون نافياً أو مانعاً بالضرورة لاختيار المشروعات البديلة أو المجموعات الأخرى من المشروعات.[4]

**III. المقومات الأساسية لقرار الاستثمار:** يقوم القرار الاستثماري الناجح على ثلاث مقومات أساسية هي

---

[1] عبد المطلب عبد الحميد، **دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 38.

[2] أمين السيد أحمد لطفي، **تقييم المشروعات الاستثمارية باستخدام مونت كارلو للمحاكاة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 27.

[3] عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 44.

[4] الغالي بن إبراهيم، **اتخاذ القرارات الاستثمارية في البنوك الإسلامية من أجل معامل خصم في ظل الضوابط الشرعية (دراسة حلة بنك البركة الجزائري)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2012، ص 81 - 82.

كالآتي:

**1. تبني إستراتيجية ملائمة للاستثمار**: تقوم على رغبة المستثمر وأولوياته في الاستثمار وفق ميله اتجاه كل من الربحية التي تتحدد من خلال معدل العائد على استثمار الأموال، والسيولة والأمان اللذان يتحددان من خلال المخاطرة التي يمكن أن يتحملها المستثمر من أجل الحصول على العائد، وهنا يمكن القول أنّ ثمة مستثمرين يرغبون في تحمل المخاطر على أمل الحصول على عوائد مرتفعة في حين يميل مستثمرون آخرون إلى تبني إستراتيجية تقوم على القبول بفوائد متدنية لعدم رغبتهم في تحمل مخاطر مرتفعة، ويذهب آخرون إلى إيجاد نوع من أنواع التوازن ما بين الإستراتيجيتين السابقتين.[1]

**2. الاعتماد على الأسس والمبادئ العلمية لاتخاذ القرار**: يفترض في متخذ القرار الاستثماري الرشيد مراعاة أمرين:

**1.2. أن يعتمد في اتخاذ القرار الاستثماري على ما يعرف بالمدخل العلمي لاتخاذ القرار**: والذي يقوم على خطوات محددة أهمها ما يلي:[2]

*- تحديد الهدف الأساسي للاستثمار؛

*- تجميع المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار؛

*- تحديد العوامل الملائمة التي من خلالها يتم تحديد العوامل الأساسية لاتخاذ القرار؛[3]

*- تقييم العوائد المتوقعة للبدائل الاستثمارية المتاحة؛

*- اختيار البديل الاستثماري المناسب للأهداف.

**2.2. أن يراعي متخذ القرار الاستثماري بعض المبادئ أو المعايير في اتخاذ قراره**: ومن أهم هذه

[1] مروان شموط، كنجو عبود كنجو، **أسس الاستثمار**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2010، ص 41.

[2] محمد مطر، **إدارة الاستثمارات (الإطار النظري والتطبيقات العملية)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2006، ص 41 - 42.

[3] ثامر بن صوشة، **الإفصاح المحاسبي ودوره في ترشيد القرار الاستثماري في سوق الأوراق المالية (دراسة حالة بورصة الجزائر)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017/2016، ص 136.

المبادئ نذكر ما يلي:

**أ. مبدأ تعدد الخيارات الاستثمارية (البدائل الاستثمارية):** حتى يكون المستثمر في وضع قادر فيه على إجراء المفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأفضل الذي يتناسب مع الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وكلما كانت البدائل كثيرة ومتعددة فإنّها تعطي متخذ القرار مرونة أكبر وتمكنه من اتخاذ القرار المناسب.[1]

**ب. مبدأ الخبرة والتأهيل:** يتطلب القرار الاستثماري توفر الخبرة والكفاءة اللازمة عند متخذ القرار، فإذا كان المستثمر لا يملك الخبرة والدراية الكافية عليه الاستعانة بالكفاءات المالية التي لديها الخبرة في هذا المجال، والتي من شأنها أن تمكن هذا المستثمر من اتخاذ القرار المناسب للاستثمار من خلال تقديم كل ما يحتاجه من معلومات وتهيئتها بالشكل الذي يمكنه من اتخاذ القرار السليم.[2]

**ت. مبدأ الملائمة:** يطبق المستثمر هذا المبدأ عملياً عندما يختار من بين مجالات الاستثمار وأدواته ما يلائم رغباته وميوله، ويقوم هذا المبدأ على أساس أنّ لكل مستثمر نمط تفضيل يحدد درجة اهتمامه بالعناصر الأساسية لقرار الاستثمار والتي يكشفها التحليل الأساسي، وهي:[3]

*- معدل العائد على الاستثمار؛

*- درجة المخاطرة التي يتصف بها ذلك الاستثمار؛

*- مستوى السيولة التي يتمتع بها كل مستثمر وأداة الاستثمار.

**ث. مبدأ التنويع أو توزيع المخاطر الاستثمارية:** يقوم مبدأ التنويع على نظرية المحفظة الاستثمارية التي تدعو إلى القيام بتنويع الاستثمارات للمستثمر الواحد من خلال تعدد الأدوات الاستثمارية وكذلك مجالات الاستثمار سواء كان التنويع بأدوات ملكية، أو أدوات دين أو مشتقات مالية، ويهدف التنويع في الأدوات إلى

---

[1] طلال كداوي، **تقييم القرارات الاستثمارية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 19.

[2] محمد بنية، **القرارات المالية وفعاليتها في تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة عينة من الشركات المدرجة في السوق المالي السعودي خلال الفترة 2010 - 2015)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017/2016، ص 51.

[3] زياد رمضان، **مبادئ الاستثمار المالي والحقيقي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2007، ص 29.

التنويع في العوائد والمخاطر في محفظة المستثمر للوصول إلى هدف تحقيق أعلى عائد مطلوب بدرجة مخاطر تتناسب مع هذه المخاطر، وبذلك يعد التنويع في الاستثمار أحد الوسائل التي تؤدي إلى تخفيض المخاطر.[1]

**3. مراعاة العلاقة بين العائد والمخاطرة:** تعتبر المبادلة بين العائد والمخاطر من أهم الأسس التي يعتمد عليها قرار الاستثمار نظراً لوجود ارتباط مباشر بين العائد والمخاطر، فكلما زاد العائد المتوقع من الاستثمار ازدادت المخاطر، فالمستثمر عندما يقوم بالاستثمار في مجال معين يتعرض لمخاطر، وعليه يجب أن يكون هناك عائد متوافق مع درجة المخاطر التي يتحملها المستثمر.[2]

**ثانياً: قرارات التمويل.**

تكتسي قرارات التمويل في المؤسسة أهمية بالغة لما لها من دور في تغطية مختلف احتياجات المؤسسة الاستثمارية والاستغلالية بما يضمن تحقيق أهدافها، كما تسمح لها بمواجهة الظروف الطارئة وتجاوزها بأقل الأضرار الممكنة.

**I. تعريف الهيكل التمويلي:** يعرف الهيكل التمويلي على أنّه: "تلك المجموعة من القرارات حول كيفية الحصول على الأموال اللازمة لتمويل استثمارات المؤسسة،[3] وتحديد المزيج التمويلي الأمثل من مصادر التمويل المقترضة والأموال المملوكة من أجل تغطية استثمارات المؤسسة".[4] وعليه فالتمويل هو مجموع الأعمال والتصرفات التي تمد المؤسسة بوسائل الدفع في أي وقت يكون هناك حاجة إليها.[5]

**II. خصائص الهيكل التمويلي:** يتميز الهيكل التمويلي للمؤسسة بمجموعة من الخصائص والتي نقوم بإيجازها

---

[1] محمد بنية، مرجع سبق ذكره، ص 51.

[2] قاسم نايف علوان، **إدارة الاستثمار بين النظرية والتطبيق**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 69.

[3] *V. Sharan, **Fundamentals of Financial Management**, Dorling Kindersley, India, 3rd Edition, 2012, p 05 - 06.*

[4] محمد بوشوشة، **تأثير السياسات التمويلية على أمثلية الهيكل المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص 97.

[5] أسامة عبد العليم الشيخ، **التمويل بالتورق (دراسة فقهية مقارنة)**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2013، ص 14.

فيما يلي:[1]

*- **الربحية**: بمعنى أن يكون هيكل التمويل من العوامل المساعدة على تحقيق المزيد من الأرباح من خلال التوسع في استخدام الديون على أن يكون ذلك بأقل تكلفة ممكنة للحد من الآثار السلبية للمخاطر المالية؛

*- **السيولة**: وتعني ألاّ يتم الإفراط في الاعتماد على الديون إلى الحد الذي يعرض المؤسسة للعسر المالي سواء الفني أو الحقيقي؛

*- **المرونة**: ويعني ذلك أنّه ينبغي على الهيكل التمويلي أن يتميز بالقدرة على تعديل مصادر الأموال، أي أنّه يتيح للمؤسسة القدرة على التصرف في المواقف المتغيرة والتكيف معها، مع مراعاة الحصول على الاحتياجات المالية بأقل تكلفة؛

*- **الرقابة**: بمعنى أن يحتوي هيكل التمويل على أفضل الشروط المالية التي تحد من المخاطر المالية ومن درجة الرقابة التي يفرضها المقرضون على أعمال المؤسسة، أي خطر فقدان السيطرة على إدارة المؤسسة؛

*- **التحفظ**: أي المحافظة على المؤسسة من الانهيار أو الارتباك المالي، بحيث لا ينبغي الاقتصار على تدعيم القدرة على الاقتراض فحسب، بل يمتد إلى العمل على توليد التدفقات النقدية التي من خلالها يتم الوفاء بالتزامات هذا الاقتراض.

وتجدر الإشارة إلى أنّه يمكن أن تزداد الأهمية النسبية لأحد الخصائص السابقة عن البعض الآخر وذلك وفقاً للظروف المتغيرة، لذلك لا يوجد هيكلاً تمويلياً نموذجياً صالحاً لجميع المؤسسات أو لمؤسسة طوال فترة حياتها، بل ينبغي أن يكون هذا الهيكل مرناً ومتغيراً حتى يسهل تكيفه مع أي ظرف يطرأ على المؤسسة وبيئتها.

**III. أنواع القرارات التمويلية**: يمكن تصنيف قرارات التمويل في المؤسسة من حيث البعد الزمني إلى قرارات تمويلية قصيرة الأجل وقرارات تمويلية طويلة الأجل:[2]

[1] مليكة زغيب، إلياس بوجعادة، **دراسة أسس صناعة قرار التمويل بالمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى العلمي الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، يومي 15/14 أفريل 2009، ص 04.

[2] محمد بنية، مرجع سبق ذكره، ص 54 - 55.

**1. القرارات التمويلية قصيرة الأجل:** تدور هذه المجموعة من القرارات حول مصادر التمويل قصيرة الأجل، وكمية الأموال اللازمة، أي القرارات المتعلقة بالاستثمارات قصيرة الأجل والتي تشكل جزءاً من حركة الاستثمار الداخلي.

**2. القرارات التمويلية طويلة الأجل:** إذا تقرر استثمار طويل الأجل فإنّ القرار التالي هو اختيار تمويل طويل الأجل (أسهم، سندات، ... الخ)، وهذا القرار يتوقف على اختيار هيكل تمويل سليم، هيكل يحقق حد أدنى من المخاطر أو حداً أعلى من الربحية على حسب هدف المؤسسة، كما يتوقف في نفس الوقت على تكلفة الأموال وأثرها.

**ثالثاً: قرارات توزيع الأرباح.**

يعتبر قرار توزيع الأرباح من أهم القرارات المالية التي تتخذها الإدارة المالية، وذلك لما له من دور في تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة.

**I. تعريف قرار توزيع الأرباح:** يمكن تعريف قرار توزيع الأرباح بأنّه: "قرار تحديد الجزء من الأرباح الذي يوزع على المساهمين،[1] والجزء الذي سيتبقى دون أن يتم توزيعه".[2] يتضح من خلال هذا التعريف بأنّ قرار توزيع الأرباح يتعلق بقرار تقسيم أرباح المؤسسة الصافية بين أرباح موزعة على المساهمين (كعائد لملكيتهم على أسهمها) [3] وأرباح محتجزة.[4]

**II. محددات سياسة توزيع الأرباح:** هناك مجموعة من العوامل التي يمكن أن تؤثر في قرار توزيع الأرباح

---

[1] *A. Kumar, R. Sharma,* ***Financial Management (Theory and Practice)****, Atlantic Publishers and Distributions, New Delhi, 1998, p 13.*

[2] هاشم حسن حسين، **العوامل المؤثرة على سياسة توزيع الأرباح في الشركات المساهمة**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع عشر، ماي 2008، ص 213.

[3] محمد طلاع الديحاني، نبيل عيسى اللوغاني، **سياسة توزيع الأرباح النقدية وعلاقاتها بسياستي الاستثمار والتمويل (حالة تطبيقية في السوق الكويتية)**، المجلة العربية للمحاسبة، جامعة البحرين، البحرين، المجلد السابع، العدد 01، ماي 2004، ص 02.

[4] علام محمد موسى حمدان، **العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وتوزيعات الأرباح وتأثرها بصعوبات التمويل الخارجي**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، جامعة الأردن، عمان، الأردن، المجلد 10، العدد 01، 2014، ص 64.

بالنسبة للمؤسسة والتي نلخصها فيما يلي:[1]

**1. توافر السيولة النقدية:** تعتبر مؤشر هام لأنّ الأرباح الموزعة تمثل تدفقات نقدية خارجية، وبالتالي فإنّه كلما كانت المؤسسة ذات موقف جيد من حيث السيولة كلما زادت قدرتها على دفع توزيعات الأرباح.

**2. النمو والتوسع:** حيث إذا كانت المؤسسة تمر بمرحلة نمو فإنها سوف تحتاج إلى موارد مالية متاحة لتمويل عملية التوسع والنمو ومن ثم الاعتماد على مصادر التمويل الذاتي قد يكون أفضل من اللجوء إلى مصادر خارجية (الاستدانة)، وهذا ما يدعو المؤسسات إلى القيام باحتجاز الأرباح بدلاً من توزيعها، ما يعفيها من المصاريف التي قد تنجم عن الاستدانة.

**3. تفضيلات المساهمين الحاليين:** تعتبر تفضيلات المساهمين الحاليين للمؤسسة من أهم محددات سياسة توزيعات الأرباح، ففي المؤسسات التي تنحصر ملكيتها في مجموعة صغيرة من الأشخاص المستثمرين يكون هناك اتجاه واضح نحو احتجاز نسبة عالية من الأرباح وتوزيع نسبة صغيرة على المساهمين، حيث أنّ المساهمين الحاليين يفضلون تأمين احتياجات التمويل بالملكية عن طريق الأرباح المحتجزة بدلاً من إصدار أسهم جديدة، حتى لا يخسروا سيطرتهم على المؤسسة بدخول مساهمين جدد، وعدم الاقتراض حتى لا يتحملوا مصاريف (فوائد) القروض.

**4. التشريعات القانونية:** تختلف القواعد والتشريعات القانونية التي تؤثر على سياسة توزيع الأرباح من بلد إلى آخر، ومن زمن إلى آخر، وعادة ما ترتكز هذه القوانين على أربعة قواعد رئيسية وهي: قاعدة الأرباح الصافية، قاعدة إضعاف رأس المال، قاعدة الإعسار، وقاعدة العقوبة الضريبية، وتعتبر هذه القواعد قيوداً ملزمة للمؤسسات عندما تضع الإطار العام لسياسة توزيع الأرباح التي تتبناها.

**5. الفرص الاستثمارية المربحة أمام المؤسسات:** إذا لم تتوفر للمؤسسة أي فرص استثمارية مربحة تقوم بتوزيع الأرباح التي تحققت على المساهمين، أما إذا توفرت الفرص الاستثمارية المربحة للمؤسسة فإنّها تلجأ إلى استخدام الأرباح المحققة لتمويل ذلك.

---

[1] رشيد حفصي، **دراسة وتحليل سياسة توزيع الأرباح على أداء أسهم المؤسسات المدرجة في السوق المالي (حالة سوق دبي المالي في الفترة ما بين 2011 - 2014)**، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 02، 2016، ص 41.

## المطلب الثالث: وظيفة الرقابة المالية.

تمثل عملية الرقابة المالية الجانب الأخير من العملية الإدارية في المؤسسة، والتي لا تكتمل إلا بوضع نظام رقابي فعال يضمن تحقيق مستوى مستمر ومرضٍ من الأداء.

### أولاً: مفهوم الرقابة المالية.

تعتبر وظيفة الرقابة المالية من الوظائف المهمة في المؤسسة، والتي تعتمد عليها في متابعة وتقييم مسار الخطط الموضوعة سابقاً من خلال مقارنة الأداء المحقق بالأداء المخطط وتحديد الانحرافات واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها في الوقت المناسب.

**I. تعريف الرقابة المالية:** تعتبر الرقابة المالية من الوظائف الرئيسية للمدير المالي، ويقصد بها: "تقييم القرارات التي اتخذت بشأن التخطيط بعد تحديد نوعية المعايير التي يمكن استخدامها للمقارنة، لذلك فهي تعتبر جزءاً مكملاً للتخطيط المالي،[1] ولا تقف الرقابة عند حد كشف الانحرافات بين نتائج الخطة المالية والتنفيذ الفعلي لها، إنما تدخل في إطار تصحيح الانحرافات بعد تحديد أسبابها والجهات المسؤولة عنها، ونوعية القرارات الواجب إتباعها".[2]

كما يقصد بالرقابة المالية: "مدى التزام العاملين بالأنظمة المالية والمحاسبية المطبقة في المؤسسة أثناء ممارستهم لأعمالهم".[3]

ويقصد بالرقابة المالية أيضاً: "الأنشطة التي تقوم بتحليل الخطط المالية للمؤسسة ومتابعة التدفق المالي بها بغرض التحقق من كفاءة توظيف الموارد المالية على الاستخدامات المختلفة، والقدرة على خفض التكاليف، حيث يتمثل الغرض الأولي لأي مؤسسة أعمال في تحقيق الربحية، وبالتالي يتوقف نجاحها وربما بقائها في السوق على مدى كفاءتها في توظيف مواردها المالية على الاستخدامات المختلفة، وتستهدف الرقابة المالية التحقق من تلك الكفاءة من خلال القيام بتحليل الخطة المالية للمؤسسة ومتابعة التدفقات النقدية

[1] محمد حكمت، **الإدارة المالية الحديثة والمتقدمة**، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 46.

[2] حمزة محمود الزبيدي، **أساسيات الإدارة المالية**، مرجع سبق ذكره، ص 56 - 66.

[3] صبحي العتيبي، **تطور الفكر والأنشطة الإدارية**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 268.

الداخلة إليها والخارجة منها، وبالتالي تعتبر الرقابة المالية مؤشرا لمدى كفاءة الأداء التنظيمي بصفة عامة، وأداء الإدارة المالية أو الأداء المالي على وجه الخصوص".[1]

**II. أهداف الرقابة المالية:** تعتبر الرقابة المالية وظيفة إدارية ذات فائدة كبيرة، وفيما يلي نذكر على سبيل المثال وليس الحصر فوائد وأهداف الرقابة المالية:[2]

*- مراقبة الخطط الموضوعة ومتابعة مدى تنفيذها؛

*- تقييم نتائج أعمال المؤسسة بالنسبة إلى الأهداف المرسومة؛

*- تحقيق أقصى قدر من الكفاءة الإنتاجية عن طريق محاربة الإسراف في جميع نواحي نشاط المؤسسة؛

*- التقليل من ارتكاب الأخطاء المالية عن طريق زيارات المراقبين الماليين المفاجئة وتدعيم أنظمة الرقابة الداخلية بالمؤسسة؛

*- مراقبة ممارسات المدير المالي ورؤساء الأقسام على الطريقة التي تتخذ فيها القرارات المتعلقة بصرف الأموال أي القرارات المالية.[3]

**III. أهمية الرقابة المالية:** تظهر أهمية الرقابة المالية والحاجة إليها نتيجة لتوافر العديد من الأسباب وذلك على النحو التالي: [4]

*- أنّ هناك دائماً فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط المالية والوقت الذي يتم فيه تنفيذها، وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافاً في الانجاز عن الأداء المرغوب فيه، وهنا يظهر دور الرقابة المالية في تحديد أسباب الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه، فالمؤسسة تعمل في ظل نظام مفتوح على المحيط الخارجي والذي يتميز بالتغير المستمر في عناصره مثل: التغيرات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية وتصرفات المنافسين، ... إلخ، وأي تغير في هذه العوامل قد يؤدي إلى

[1] طه طارق، **إدارة الأعمال منهج حديث معاصر**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 765 - 766.

[2] عبد الرؤوف جابر، **الرقابة المالية والمراقب المالي من الناحية النظرية**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2004، ص 20.

[3] علي عباس، **الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 34.

[4] محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، **إدارة الأعمال**، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 307 - 308.

تغيرات في النتائج المرغوبة؛

*- عادة ما تختلف أهداف المؤسسة عن أهداف الأفراد العاملين داخلها، فتوقعات الأفراد وأهدافهم الشخصية قد تتعارض مع ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، ومن ثم فإنّ الرقابة الفعالة تسعى إلى ضمان أنّ عمل الأفراد موجه أساساً وفي المقام الأول نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، والنظام الرقابي الفعال هو الذي يحقق الموائمة بين هذين النوعين من الأهداف حتى يقلل من النزاع والتعارض بين الأفراد والمؤسسة.

**IV. دواعي استعمال الرقابة المالية:** التخطيط عملية تسبق الرقابة، والرقابة عملية ضرورية لمتابعة تنفيذ الخطط، وبالتالي لا يحقق التخطيط المالي أهدافه ما لم يكن قد اقترن بنظام رقابة فعال، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى استعمال الرقابة المالية وأصبحت من الوظائف الرئيسية للمدير المالي،[1] ومنه فالرقابة المالية جزء متمم للتخطيط المالي، ويشترط لنجاحهما السير معاً وفي كل المستويات الإدارية بالمؤسسة.[2]

**ثانياً: مراحل الرقابة المالية.**

تمر عملية الرقابة المالية بعدة مراحل يمكن إيجازها فيما يلي:

**I. تحديد المعايير الرقابية:** تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل عملية الرقابة المالية وذلك لأنّ جميع المراحل التي تليها ترتبط بها مباشرة، فإذا كانت المعايير الرقابية غير دقيقة فإنّ الانحرافات التي ستظهر لا تعكس الواقع الفعلي، وبالتالي فإنّ اقتراح العلاج سيكون غير سليم، وينبغي أن تكون المعايير عملية ومستمدة من الخطط وأن يتم العمل على تطويرها باستمرار.[3]

**II. قياس الأداء:** الخطوة الثانية في مراحل عملية الرقابة المالية هي قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير السابق وضعها، وعملية التقييم تتفاوت من ناحية السهولة أو الصعوبة، فالتقييم يكون سهلاً إذا كانت المعايير موضوعة بطريقة سليمة، وإذا كانت هناك وسائل متاحة للتحديد الدقيق للأعمال المنجزة، ولكن التقييم قد

[1] زياد سليم رمضان، **الإدارة المالية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 1996، ص 237.

[2] خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الخامسة، 2007، ص 402.

[3] رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 333 - 334.

يكون صعباً بالنسبة للأنشطة التي يصعب وضع معايير سليمة لها، أو التي يكون من الصعب قياسها.[1]

**III. تصحيح الانحرافات**: تصحيح الانحراف هو الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة المالية، والقصد من هذه الخطوة هو إعادة الأداء إلى المستوى الذي يتماشى مع الخطة المالية، ويجب أن يتولى التصحيح المدير المالي المسؤول عن العمل، وحتى يتمكن من ذلك يجب أن يفهم ويقبل حدود مسؤوليته، ويعرف جيداً العمل الذي يتوقع منه أن يؤديه،[2] ويجب أن يصحح الانحراف عند حدوثه لأنّ أي تأخير قد يؤدي إلى انحرافات متتالية في مجالات أخرى، كما أنّ العلاج ينبغي أن يكون فعالاً ويضع حلاً للمشاكل لأنّ الحلول الناقصة تؤدي إلى تأجيل المشاكل وتراكم الصعوبات.[3]

**ثالثاً: أنواع الرقابة المالية.**

تتعد أنواع الرقابة بشكل عام، ومنها الرقابة المالية، وتختلف باختلاف الزاوية التي ينظر منها إليها، دون أن يؤثر ذلك على طبيعة الرقابة أو الهدف منها.

**I. الرقابة من حيث التوقيت الزمني**: يقوم هذا التقسيم على أساس توقيت حدوث عملية الرقابة المالية، فهي إما أن تتم قبل اتخاذ التصرفات المالية فتسمى بالرقابة السابقة، أو ترافق اتخاذها فتسمى بالرقابة الآنية أو المرافقة، أو تقع بعد ذلك فتسمى بالرقابة اللاحقة.[4]

**1. الرقابة المالية السابقة**: تسمى أحياناً بالرقابة الأمامية أو الرقابة التنبؤية،[5] وهي الرقابة التي تسبق التنفيذ وحدوث الانحرافات عن المعايير الموضوعة، وتسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل حدوثها.[6]

---

[1] جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال مدخل وظيفي**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1996، ص 408 - 409.

[2] صديق محمد عفيفي، **إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة**، مكتبة عين الشمس للنشر، المكتب العربي الحديث للتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة العاشرة، 2003، ص 323.

[3] رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 334.

[4] محمد رسول العموري، **الرقابة المالية العليا (دراسة مقارنة)**، منشورات الحلبي الحقيقية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2005، ص 29.

[5] محمد إسماعيل بلال، **مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 369.

[6] كامل بربر، **الإدارة عملية ونظام**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1996، ص 149.

**2. الرقابة المالية الآنية:** وتسمى بالرقابة المتزامنة، وهي الرقابة التي تقوم بها المؤسسة للتأكد من أنّ التنفيذ يسير وفقاً للخطط والسياسات الموضوعة، ويتميز هذا النوع من الرقابة بالاستمرار والشمول حيث يبدأ مع تنفيذ الأعمال ويساير ويتابع خطوات التنفيذ، وبالتالي اكتشاف الأخطاء فور وقوعها واتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية، ويعود فيتابع تنفيذ الأعمال للوقوف على مدى ما حققته الإجراءات التصحيحية من نتائج ليطابق تنفيذ الخطط والسياسات الموضوعة.[1]

**3. الرقابة المالية اللاحقة (بعد التنفيذ):** ويقع هذا النوع من الرقابة على النتائج النهائية حيث تقوم الجهات الرقابية بمقارنة المخرجات النهائية مع المعايير المحددة سلفاً وتحديد مدى مطابقتها (أي إعلام الإدارة إلى أي مدى تم مقابلة الأهداف الموضوعة سلفاً بعد حدوثها)،[2] والحقيقة أنّ هذا النوع من الرقابة هو تشخيصي وليس علاجي، بمعنى أنّه لا يساعد على تدارك الأخطاء وإنما تحديدها وتحديد مسبباتها كونه لا يتم إلاّ بعد الانتهاء من الأداء، ويهدف إلى تجاوز تلك الأخطاء مستقبلاً وهو يكاد يكون أضعف أنواع الرقابة.[3]

**II. الرقابة المالية من حيث موضوعها:** تنقسم الرقابة المالية من حيث موضوعها إلى رقابة محاسبية ورقابة اقتصادية كما يلي:[4]

**1. الرقابة المحاسبية:** عرف هذا النوع من الرقابة المالية على إثر تطور المفاهيم الحسابية، كنتيجة لتطور مفهوم الموازنة وتقسيماتها، وقد تطور هذا النوع من مجرد رقابة حسابية على الحسابات الختامية إلى رقابة على جميع المعاملات المالية وتفاصيلها، وذلك بغرض التأكد من صحة الإجراءات التي اتبعت، ومن توفر المستندات المطلوبة واكتمالها، ومن أنّ الصرف تم في حدود الاعتمادات المقررة.

**2. الرقابة الاقتصادية:** يهدف هذا النوع من الرقابة المالية إلى مراجعة المشروعات والبرامج التي تقوم المؤسسة بتنفيذها، للوقوف على ما تم تنفيذه من أعمال، وتكلفة انجازها، وبيان مواطن الضعف في التنفيذ، بالإضافة

[1] عوف محمود الكفراوي، **الرقابة المالية (النظرية والتطبيق)**، مطبعة الانتصار، بدون بلد نشر، الطبعة الثانية، 2004، ص 42.

[2] محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، إبراهيم سلطان، **مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002/2001، ص 350.

[3] نبيل ذنون الضائع، **الإدارة مبادئ وأساسيات**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 234.

[4] محمد رسول العموري، مرجع سبق ذكره، ص 36 - 37.

إلى التأكد من كفاءة الإدارات المشرفة على التنفيذ، وحسن سير العمل في المواعيد المقررة، ومدى تحقيق النتائج المرجوة.

**III. الرقابة المالية من حيث الجهة التي تمارس مهمة القيام بالرقابة:** وفقاً لهذا المعيار تقسم الرقابة المالية إلى رقابة مالية داخلية ورقابة مالية خارجية:[1]

**1. الرقابة المالية الداخلية:** تقوم بها هيئة داخلية تابعة للمؤسسة، وذلك من أجل حماية أموالها وتحقيق أهدافها بكفاءة.

**2. الرقابة المالية الخارجية:** غرضها الرئيسي الوصول إلى تقرير صادق حول الوضعية المالية للمؤسسة، ولهذا يقوم بها شخص خارجي مستقل عن إدارة المؤسسة، ولذلك يطلق على هذا النوع أحياناً الرقابة المالية المحايدة أو المستقلة.

**IV. الرقابة المالية من حيث نطاق التطبيق:** تقسم الرقابة المالية من حيث نطاق التطبيق إلى رقابة مالية شاملة ورقابة مالية جزئية:[2]

**1. الرقابة المالية الشاملة:** وفقاً لهذا الأسلوب تتولى جهات الرقابة إجراء رقابة عامة وتفصيلية على جميع المعاملات المالية التي تمارسها الجهات الخاضعة للرقابة.

**2. الرقابة المالية الجزئية:** وفقاً لهذا الأسلوب يتم اختيار عينة من بين المعاملات المالية المراد مراقبتها، وفحص تلك العينة كنموذج قياسي للأعمال المالية للجهة الخاضعة للرقابة.

**V. الرقابة المالية من حيث درجة الإلزام:** حسب هذا المعيار تقسم الرقابة المالية إلى رقابة مالية إلزامية ورقابة مالية اختيارية كما يلي:[3]

**1. الرقابة المالية الإلزامية:** هي تلك الرقابة التي تكون بموجب قوانين تنص على وجوب القيام بها، حيث

[1] عبد الرؤوف جابر، مرجع سبق ذكره، ص 30.

[2] محمد رسول العموري، مرجع سبق ذكره، ص ص 48 - 51.

[3] عبد الرؤوف جابر، مرجع سبق ذكره، ص 31.

أصبح لزاماً على جميع المؤسسات أن تلتزم بتضمين نظمها ولوائحها رقابة مالية لحساباتها، ومن ثم يمكن توقيع الجزاء على المؤسسات التي تتخلف عن القيام بذلك ولا تقدم تقارير بحساباتها الختامية ومراكزها المالية مراقبة من قبل مراقبين مرخصين.

**2. الرقابة المالية الاختيارية:** وهي تلك الرقابة المالية التي يطلبها أصحاب المؤسسة دون إلزام قانوني على وجوب القيام بها.

**VI. الرقابة المالية من حيث تنظيمها:** تصنف الرقابة المالية طبقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع رئيسية نوجزها فيما يلي:[1]

**I. الرقابة المستمرة:** وتتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل،[2] ويتضح أسلوب الرقابة المستمرة في الرقابة الداخلية التي يمارسها محاسب الإدارة، حيث يتم فحص ومراقبة المستندات والقيود الحسابية للجهة الخاضعة للرقابة طيلة السنة المالية بشكل دائم ومستمر.

**II. الرقابة الدورية:** وهي الرقابة التي تنفذ كل فترة زمنية (أسبوع، شهر، ... الخ)،[3] بمعنى أنّها تتم على فترات دورية خلال السنة المالية، كأن تقوم أجهزة الرقابة الخارجية بمراجعة دورية لبعض الوحدات الخاضعة للرقابة، أو في حالة جرد المخازن، أو في حالة إجراء الرقابة السنوية على الحسابات النهائية لكل سنة مالية وإصدار التقرير الرقابي السنوي.

**III. الرقابة المفاجئة:** حيث تتولى جهة الرقابة إجراء رقابة مباغتة تستهدف موضوعاً أو موضوعات معينة نتيجة أخبار مسبقة عن مخالفة مالية أو بناءاً على طلب جهات مسؤولة، وقد يتولى جهاز الرقابة هذه الطريقة بين فترات وأخرى لجعل الهيئات الخاضعة للرقابة في حالة شعور دائم بيقظة الجهاز الرقابي.

**رابعاً: مقومات الرقابة المالية.**

هناك عدة مقومات أساسية يجب أن تتوافر في نظام الرقابة المالية حتى يتحقق له النجاح والفاعلية، ومن

[1] محمد رسول العموري، مرجع سبق ذكره، ص 50.

[2] علي عباس، **أساسيات علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الثامنة، 2014، ص 184.

[3] عمر وصفي عقيلي، **الإدارة المعاصرة (التخطيط، التنظيم، الرقابة)**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 449.

أهم هذه الخصائص ما يلي:[1]

*- **الملائمة:** ويقصد بها تناسب الرقابة مع طبيعة النشاط وظروفه ومقتضيات العمل الإداري، فنظام الرقابة على المسائل المالية مثلاً يختلف عن نظام الرقابة على شؤون العاملين؛

*- **المرونة:** تشير المرونة إلى أنّ نظام الرقابة المالية يجب أن تكون لديه القدرة على التكيف والتوافق مع مختلف التغيرات التي تحدث في كل من المؤسسة والبيئة،[2] إذ أنّ نظام الرقابة الجامد الذي لا يستجيب للظروف المتغيرة، ولمقتضيات حاجة العمل يعرقل المؤسسة في تحقيق أهدافها؛

*- **التكلفة:** النظام الرقابي الجيد هو الذي يأخذ في اعتباره الناحية الاقتصادية، فالوفر النسبي في تكاليف الرقابة مسألة ضرورية، لكن بشرط ألاّ تتأثر فاعلية النظام الرقابي ككل، لذلك لا يجب أن تؤدي الرقابة إلى زيادة التكلفة عما هو محدد لها وإلاّ صارت هي نفسها انحرافاً يستوجب العلاج، لذلك لا بد أن يكون هناك توازن بين أهمية الرقابة في ضبط الأنشطة، وبين ما تتكلفه العملية الرقابية من أموال؛[3]

*- **الوضوح:** يتصف نظام الرقابة الناجح بالبساطة والسهولة والوضوح حتى يمكن فهمه والاستجابة لمتطلباته من الجميع، إذ أنّ التعقيد في إجراءات ووسائل الرقابة سيؤدي إلى البطئ الشديد في سير خطواتها، وضياع الوقت والجهد والمال؛

*- **التوقيت:** لا يعني التوقيت السرعة، بل هو أن تصل المعلومات في الوقت المناسب وللجهة المستفيدة منها، فلا فائدة من معلومات تصل قبل أوانها بوقت طويل فتهمل، أو بعد أوانها فتصبح غير مفيدة؛[4]

*- **الموضوعية:** ويقصد بها أن يبتعد النظام الرقابي المالي عن العوامل الشخصية عند القيام بقياس وتقييم

[1] معاذ مصطفى فراج، **أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق**، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 85 - 86.

[2] محمد إسماعيل بلال، **مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 372.

[3] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 456.

[4] ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، **مبادئ علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 299.

الأداء، لتكون عملية الحكم وتقييم الإنجاز موضوعية بعيدة عن العوامل الشخصية؛[1]

**خامساً: معوقات الرقابة المالية.**

توجد العديد من المعوقات التي تحول دون نجاح الرقابة المالية والتي من بينها نذكر ما يلي:[2]

*- أنّ أنشطة الرقابة المالية قد تؤدي إلى التركيز فقط على بعض جوانب الإدارة المالية بدلاً من جميعها؛

*- أنّ أنشطة الرقابة المالية قد تؤدي إلى زيادة إحباط العاملين اتجاه وظائفهم، الأمر الذي قد يؤدي إلى تخفيض مستوى روحهم المعنوية، وهذا عادة ما يحدث عندما يفرط المديرون في الرقابة؛

*- أنّ أنشطة الرقابة المالية قد تؤدي إلى زيادة الميل إلى تزييف التقارير المالية؛

*- أنّ أنشطة الرقابة المالية قد تؤدي إلى تضيق أفق أعضاء الإدارة المالية، نظراً لتركيزهم فقط على ما يعتبر جيداً للمؤسسة؛

*- أنّ أنشطة الرقابة المالية قد يتم إدراكها على أنّها الأهداف المرجوة من عملية الرقابة، بدلاً من إدراكها على أنّها وسيلة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 456.

[2] كامل علي متولي عمران، **التخطيط والرقابة**، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، جامعة القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، مارس 2007، ص 31 - 32.

## خلاصة الفصل.

حاولنا من خلال هذا الفصل إبراز أهم أساسيات الإدارة المالية وذلك من خلال مبحثين، حيث حاولنا من خلال المبحث الأول تحديد الإطار المفاهيمي للإدارة المالية التي تعتبر وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة التي لا يمكن الاستغناء عنها فهي الإدارة التي تختص بتدبير الأموال اللازمة للمؤسسة بالقدر الملائم، وفي الوقت المناسب ومن أفضل المصادر المتاحة بأقل التكاليف الممكنة، ثم محاولة استخدام هذه الأموال أفضل استخدام ممكن سعياً وراء تحقيق الأهداف المالية المرجوة لها، كما تطرقنا إلى التطور التاريخي للإدارة المالية حيث عرفنا أنّ الإدارة المالية مرت بعدة مراحل بسبب تغير الظروف الاقتصادية بشكل عام والظروف المالية منها بشكل خاص، كما تطرقنا أيضاً إلى أهم أهداف الإدارة المالية حيث خلصنا إلى أنها ترتكز على: تعظيم الأرباح، تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة، وكذا تحقيق التوازن بين الربحية والسيولة، وفي الأخير تم التطرق إلى تنظيم الإدارة المالية وعلاقتها بالعلوم الأخرى حيث عرفنا أن وظيفة الإدارة المالية تحتل مراكز إدارية متقدمة في المؤسسة كما لها ارتباط وثيق بالعلوم الأخرى.

أما في المبحث فقد تطرقنا إلى أهم وظائف الإدارة المالية والمتمثلة في: وظيفة التخطيط المالي التخطيط المالي الذي يهدف إلى تنسيق الأنشطة المالية للمؤسسة، وذلك من خلال تقدير الحاجة إلى الأموال، تحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها للحصول على هذه الأموال، العمل على توفيرها في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، وأخيراً وضع الخطط، الأهداف، السياسات، الإجراءات والموازنات موضع التطبيق، بالإضافة إلى وظيفة اتخاذ القرارات حيث تعد القرارات المالية من أهم القرارات التي تتخذها المؤسسة، وتشمل القرارات المالية كل من قرارات الاستثمار، قرارات التمويل، وقرارات توزيع الأرباح، وفي الأخير تم التطرق إلى وظيفة الرقابة المالية التي تعتبر مؤشراً لمدى كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة بصفة عامة، وأداء الإدارة المالية بصفة خاصة.

# الفصل الثاني:

# مدخل عام لإدارة الأزمات

- تمهيد.
- المبحث الأول: ماهية الأزمات.
  - المطلب الأول: مفهوم الأزمة.
  - المطلب الثاني: أسباب نشوء الأزمات وأنواعها.
  - المطلب الثالث: مراحل الأزمات ومناهج تشخيصها.
- المبحث الثاني: إدارة الأزمات.
  - المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات وتطورها التاريخي.
  - المطلب الثاني: مراحل إدارة الأزمات.
  - المطلب الثالث: متطلبات وأساليب إدارة الأزمات.
- خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

تمثل المؤسسات في الوقت الحاضر مصدر استقطاب لوقوع الأزمات نتيجة الآثار السلبية لأنشطتها أو التغيرات المفاجئة السريعة، والمتلاحقة التي تطرأ على محيطها الداخلي أو الخارجي وعدم القدرة على سرعة التكيف معه.

لذا كان لزاماً على المؤسسات أن تطور قدراتها وإمكانياتها لمواجهة وإدارة الأزمات التي تعترضها وتهدد كيانها وتواجدها في ظل عالم سمته الأساسية سرعة التطور والتغير، وفي ظل تلك الظروف والتطورات الحاصلة في مختلف المجالات أصبح من الضروري إيجاد طرق ووسائل فعالة للتعامل الكفء مع الأزمات المحتملة.

ونتيجة لذلك ظهرت أهمية الأخذ باتجاهات الإدارة الحديثة مثل إدارة الأزمات، ورغم قدم الأزمات عبر الحقب الزمنية إلاّ أن الاهتمام بعلم إدارة الأزمات لم يبرز إلا حديثاً نتيجة تعدد الأزمات المدمرة وذلك لمنعها أو الحد من آثارها.

وعلى ضوء هذا التقديم قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

*- **المبحث الأول**: ماهية الأزمات.

*- **المبحث الثاني**: مدخل لإدارة الأزمات.

## المبحث الأول: ماهية الأزمات.

يعتبر موضوع الأزمات من المواضيع التي تثير اهتمام العديد من الباحثين والاقتصاديين، فالأزمات متعددة ومتنوعة، ومهما كان المجال الذي تقع فيه فإنّه يترتب عنها آثار تستدعي التفكير في كيفية مواجهتها والتعامل معها بشكل يؤدي إلى الحد من نتائجها السلبية والاستفادة إن أمكن من نتائجها الإيجابية.

### المطلب الأول: مفهوم الأزمة.

أضحى مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات والمؤسسات وانتهاءاً بالأزمات الدولية.

**أولاً: تعريف الأزمة.**

يعد مصطلح الأزمة من المصطلحات التي يصعب تحديدها بدقة، ويرى الباحثون أنّ ذلك يعود لأسباب متعددة أبرزها:[1]

*- الطبيعة الشمولية للمصطلح واتساع نطاق استخدامه (أزمة اجتماعية، أزمة اقتصادية، أزمة سياسية، أزمة عسكرية، ...)؛

*- خصوصية المنظور الذي يَنْظُر به كل علم إلى مفهوم الأزمة، وخاصة بعد أن جذب مجال دراسة الأزمات العديد من الباحثين من مجالات علمية مختلفة.

**I. الجذور التاريخية واللغوية لمصطلح الأزمة:** الأزمة مصطلح قديم ترجع أصوله التاريخية إلى الطب الإغريقي[2] (نقطة تحول بمعنى أنّها لحظة **قرار** حاسمة في حياة المريض)،[3] وهي تطلق للدلالة على حدوث تغيير

[1] أديب خضور، **الإعلام والأزمات**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 07.

[2] مالك محسن خميس العيساوي، **الحروب بالوكالة (إدارة الأزمات الدولية في الإستراتيجية الأمريكية مرحلة ما بعد الحرب الباردة)**، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2014، ص 15.

[3] محمد أحمد جلال، **إدارة الأزمات المالية**، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2016، ص 11.

جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان،[1] ففي القرن السادس عشر شاع استخدام هذا المصطلح في المعاجم الطبية، وتم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة، وبحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدامه للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، وانتقل استخدامه شيئا فشيئا في القرن العشرين إلى مختلف فروع العلوم الإنسانية.[2]

والأزمة في اللغة العربية كما وردت في قاموس مختار الصحاح: "الشدة والقحط"،[3] أو كما وردت في قاموس المعجم الوسيط "الضيق والشدة"،[4] فنقول أزمت السنة: أي اشتد قحطها، ويقال أزمة سياسية وأزمة مالية،[5] وهي تشير إلى حالة طارئة وموقف استثنائي مغاير ومخالف لمجريات الأمور الاعتيادية.[6]

أما في اللغات الأجنبية فإنّ مصطلح الأزمة مشتق من الكلمة اليونانية ***"Krisis"*** [7] ومعناها قرار،[8] وفي اللغة الإنجليزية ورد مصطلح الأزمة ***"Crisis"*** في قاموس ***"Heritage"*** الأمريكي بمعنى: "وقت أو قرار

---

[1] ماجد بن عبد الله بن سليمان الجار الله، **جهود إدارات العلاقات العامة في مواجهة الأزمات**، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2017، ص 31.

[2] محمد عبد الله المرعول، **الأزمات مفهومها وأسبابها وآثارها ودورها في تعميق الوطنية**، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2014، ص 19.

[3] محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، **مختار الصحاح**، مكتبة لبنان، بدون بلد نشر، 1986، ص 06.

[4] إبراهيم أنيس وآخرون، **المعجم الوسيط**، مجمع اللغة العربية (مكتبة الشروق الدولية)، بدون بلد نشر، الطبعة الرابعة، 2004، ص 16.

[5] عادل رزق، **إدارة الأزمات المالية العالمية (منظومة الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق)**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2010، ص 21.

[6] فطوم معمر، **فعالية أدوات التمويل الإسلامي في احتواء الأزمات المالية للنظام المالي الدولي (دراسة حالة)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017/2016، ص 119.

[7] نسرين شريط، **ديناميكية رأس المال المالي والأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة مع إشارة خاصة لحالة الجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2015/2014، ص 135.

[8] علي مكيد، محمد شتوح، **الإدارة الإستراتيجية التحدي الجديد لإدارة الأزمات**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (العدد الاقتصادي)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد الأول، العدد 19، أوت 2014، ص 88.

حاسم أو حالة غير مستقرة تشمل تغييراً حاسماً متوقعاً"،[1] كما ورد في قاموس ***"Webster"*** البريطاني بمعنى: "نقطة تحول إلى الأحسن أو إلى الأسوأ"،[2] وفي قاموس ***"Oxford"*** ورد بمعنى: "وقت حرج يتسم بالصعوبة وعدم اليقين، يتطلب إيجاد حلول أو اتخاذ قرارات مهمة".[3]

بينما في اللغة الفرنسية ورد مصطلح الأزمة ***"Crise"*** في قاموس ***"La Rousse"*** على أنّه: "حالة تتسم باضطراب واختلال عميق جداً".[4]

في حين برعت اللغة الصينية إلى حد كبير في صياغة مصطلح الأزمة إذ ينطقونه ***"Wet - Ji"*** وهي عبارة عن كلمتين: الأولى ***"Wet"*** تدل على الخطر،[5] والأخرى ***"Ji"*** تدل على الفرصة التي يمكن استثمارها،[6] وتكمن البراعة هنا في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة.[7]

وبذلك نجد أنّ معاجم اللغات تتفق في معظمها على أنّ الأزمة تكشف عن وجود صعوبة وشدة في الموقف أو حالة من الضيق وعدم الاستقرار.

**II. تعريف الأزمة اصطلاحاً**: هناك تعاريف كثيرة ومتعددة يطرحها الباحثون والكتاب للأزمة والتي اتفقت في بعض الجوانب واختلفت في جوانب أخرى، ويرجع ذلك لاختلاف التوجهات الفكرية والتخصصات العلمية للباحثين (علماء الاقتصاد، السياسة، الاجتماع، النفس، التاريخ، ...)، وضمن هذه العلوم ذاتها هناك من

---

[1] عبد الرزاق الدليمي، **العلاقات العامة وإدارة الأزمات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2015، ص 131.

[2] ***Webster's student dictionary***, *Librairie du Liban Publishers Sal, 1986, p 121.*

[3] ***Oxford Advanced Learner's Dictionary of current English***, *Oxford University Press, 2000, Sixth Edition, p 298.*

[4] ***Le Petit Larousse illustré,*** *le petit Larousse est imprimé en France, Edition 2015, p 324.*

[5] إيمان شريط، **تأثير الأزمة الاقتصادية العالمية الحالية على الشركات المتعددة الجنسيات في تكنولوجيات الإعلام والاتصال**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2015/2014، ص 83.

[6] نادية العقون، **العولمة الاقتصادية والأزمات المالية: الوقاية والعلاج (دراسة لأزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2013/2012، ص 03.

[7] عبد الحميد صلاح، **الإعلام وإدارة الأزمات**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2013، ص 12 - 13.

يركز في تعريفه على موقف الأزمة وما يتضمنه من تهديد أو خطر، وهناك من يركز في تعريفه على نتائج الأزمة وجوانبها السلبية، ومنها من يركز على الإجراءات الوقائية أو الاستجابة المطلوبة لمواجهة الأزمة، وهناك من يركز على الجانب الإيجابي والسلبي للأزمة، ومنها من يركز أيضاً على مدى الإدراك والوعي بوجود الأزمة، ومن أهم هذه التعاريف ما يأتي:

الأزمة هي: "موقف محدد يهدد مصالح المؤسسة وصورتها أمام الجماهير مما يستدعي اتخاذ القرارات السريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود لمسارها الطبيعي".[1]

الأزمة هي: "حدوث خلل خطير ومفاجئ على السلوك المعتاد لمنظومة العمل داخل المؤسسة، يهدد استمرارها ومصالح أطرافها ويحتاج إلى التدخل السريع من قيادة المؤسسة".[2]

الأزمة هي: "تأثيرات حادث معين تخطت حدود الحادث لتؤثر على النظام ككل وتشكل تهديداً لمستقبل المؤسسة وتهدد الخطط الرئيسية التي تقوم عليها".[3]

يعرف ***"J. D. Ford"*** الأزمة بأنها: "موقف يتصف بصفتين: الأولى هي التهديد الخطير للأهداف الجوهرية والمصالح التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، والصفة الثانية هي ضغط الوقت".[4]

الأزمة هي: "موقف معقد ومتشابك يتضمن درجة عالية من السخونة، وتتضارب ضمن هذا الموقف مجموعة من العناصر المتعارضة والمتناقضة بصورة عالية، وتزداد درجة التعقيد والتضارب بتصاعد الأزمة وتفاعل صناع القرار معها ومع تفاعلاتها ومع انعكاساتها المستقبلية".[5]

الأزمة هي: "لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مُشَكِّلة بذلك صعوبة

---

[1] زيد منير عبوي، **إدارة الأزمات**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2007، ص 19.

[2] علي منصور الشميري، **دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية**، ملتقى علمي حول: رفع كفاءة العاملين في العلاقات العامة والإعلام في الأجهزة الأمنية، مدينة العين، دولة الإمارات العربية المتحدة، أيام (23 حتى 27) نوفمبر 2008، ص 05.

[3] صلاح عباس، **إدارة الأزمات في المنشآت التجارية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 30.

[4] علي عبد المجيد قدري، **اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات**، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص 72.

[5] يوسف أحمد أبو فارة، **إدارة الأزمات مدخل متكامل**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 23.

حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة،[1] في ظل مساحة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعي كل منها في شكل متلاحق، ليزيد من درجة المجهول، ومن تطورات قد تحدث مستقبلا من الأزمة وفي الأزمة ذاتها"،[2] ويتحدد الموقف من الأزمة من خلال تقييم خطورة آثارها السلبية والتي قد تهدد بقاء المؤسسات أو تضعف من أدائها أو تدمر المزايا التنافسية لها، ثم يأتي بعد ذلك صياغة الإجراءات المضادة لتلك الآثار السلبية.[3]

الأزمة هي: "ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن،[4] ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوئها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير".[5]

الأزمة هي: "حالة حرجة تواجه المؤسسة،[6] وينتج عنها خلل أو توقف في بعض الوظائف لهذه المؤسسة أو كلها، ويصاحبها تطور سريع في الأحداث، ينجم عنه عدم استقرار في النظام الأساسي لهذه المؤسسة، ويدفع سلطة اتخاذ القرار فيها إلى ضرورة التدخل السريع، وإعادة التوازن لهذا النظام".[7]

الأزمة هي: "حالة من عدم الاستقرار تتضمن إشارات، وتنبؤات بحدوث تغييرات حاسمة قريبة وقد

---

[1] نصيرة بن عمرة، **دور الاتصال في تسيير الأزمات (مقاربة نسقية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2011/ 2012، ص 45.

[2] سوسن سالم الشيخ، **إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام**، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2003، ص 13 - 14.

[3] سعيد عبد العزيز علي عثمان، محمد جابر حسن السيد فراج، **تداعيات الأزمة المالية العالمية على قطاع السياحة المصري (السيناريوهات المحتملة والحلول المقترحة)**، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، مصر، المجلد رقم 46، العدد 02، جويلية 2009، ص 16.

[4] *S. Goel, **Crisis Management (Master the Skills to Prevent Disasters)**, Global India Publications PVT LTD, New Delhi, 2009, p 01.*

[5] عمر محي الدين محمود، **أثر استخدام معايير المحاسبة والمراجعة من منظور إسلامي في الحد من الأزمات المالية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2014/2013، ص 60.

[6] محمد سرور الحريري، **إدارة الأزمات (المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية)**، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 129.

[7] نعيمة العربي، **دور الوساطة المالية خلال فترة الأزمات المالية (مع الإشارة إلى الأزمة المالية العالمية لعام 2008)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2015/2014، ص 175.

تكون نتائجها غير مرغوب فيها على الإطلاق، وقد تكون هذه النتائج إيجابية في بعض الأحيان ومرغوب فيها بصورة كبيرة".[1]

الأزمة هي: "حدث مفاجئ تتشابك فيه الأسباب والنتائج، وتتلاحق فيه الأحداث بسرعة لتزيد من درجة المجهول، وتجعل صاحب القرار في حيرة".[2]

وحسب ***"S. Albert"*** الأزمة هي: "ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أياً كانت درجة استعداد المؤسسة،[3] والذي يمكن أن يؤدي إلى تدميرها، أو على الأقل إلحاق الضرر بها".[4]

الأزمة هي: "موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات، ويخرج عن إطار العمل المعتاد، ويتضمن قدراً من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة،[5] إن لم يكن في الحدوث فهو في التوقيت، وتفرز آثاراً مستقبلية تحمل في طياتها فرصاً للتحسن والتعلم".[6]

الأزمة هي: "حالة توتر، ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة، سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف المؤسسات ذات العلاقة".[7]

---

[1] عبد السلام جمعة زاقود، **إدارة الأزمات الدولية في ظل النظام العالمي الجديد**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 24.

[2] بسام فضل مطاوع، **إدارة الأزمات بين النظرية والتطبيق**، [على الخط]، متاح على:

*https://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2011/04/22/225758.html*.

تاريخ الإطلاع: 2019/01/11، الساعة: 12:01.

[3] أحمد مداني، **أساليب حماية أسواق الأوراق المالية العربية من الأزمات المالية (حالة الأسواق الناشئة)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2014/2013، ص 03.

[4] *W. R.. Crandall & Others,* ***Crisis Management (Leading in the New Strategy Landscape)****, Sage Publications, New Delhi, 2nd Edition, 2014, p 03.*

[5] صالح بن حمد بن ناصر التويجري، **الكوارث والأزمات (التخطيط، الاستعداد والإدارة)**، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2018، ص 36.

[6] نوفل سمايلي، **دور البنك المركزي في مواجهة الأزمات المصرفية (دراسة حالة بنك الجزائر)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2015/2014، ص 39.

[7] إبراهيم عبد الحفيظي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

الأزمة هي: "عملية تطورية غير مرغوب فيها وغير عادية وغير متوقعة عادة، وذات طبيعة زمنية محدودة، قد ينجم عنها آثار متباينة، وتتطلب اتخاذ إجراءات فورية ومضادة للحد من آثارها السلبية بقدر الإمكان".[1]

ويعرف ***"Mitroff"*** الأزمة بأنّها: "تهديد للأهداف الأساسية للمؤسسة المتمثلة في البقاء وتحقيق المكاسب".[2]

أما ***"S. Fink"*** فيعرف الأزمة بأنّها: "حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير عمل في المؤسسة، قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها أو نتائج غير مرغوب فيها".[3]

مما تقدم من التعاريف يمكن إعطاء تعريف شامل للأزمة كما يلي: "الأزمة هي لحظة تحول حرجة وحاسمة، تفقد الإدارة قدرتها على العمل بالشكل المتعارف عليه من قبل (الاعتيادي)، في سلسلة من الأحداث التي تختلط فيها الأسباب بالنتائج، وتتلاحق الأحداث في ظل عدم التأكد، وضيق الوقت، ونقص المعلومات، الأمر الذي يزيد من درجة غموض الدور، وحدتها، ودرجة المجهول، مما يتسبب في فقدان التوازن، وزيادة درجة التوتر، وتهديد وجود المؤسسة، كما يؤدي إلى صعوبة التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها، الأمر الذي يتطلب ممارسة عمليات منهجية علمية في إدارة الأزمة لمنع وقوعها والحد من نتائجها (آثارها) السلبية في حالة وقوعها، واعتبارها فرصاً للاستثمار، لتحقيق نتائج مرغوبة بالاستفادة من نتائجها كدروس".

**ثانياً: الأزمة والمصطلحات المرتبطة بها.**

هناك مجموعة من المصطلحات التي ترتبط بصورة أو بأخرى بمصطلح الأزمة نظراً للتقارب الشديد بينها وبين هذا المصطلح، حيث تشترك جميعها في صفة أساسية وهي الحاجة إلى المواجهة والإدارة، وقد يؤدي الخلط

[1] إبراهيم عبد الحفيظي، **إشكالية الأزمات الاقتصادية في الأنظمة الرأسمالية المتقدمة (حالة انعكاس الأزمة المالية العالمية لعام 2008 على اقتصاديات البلدان العربية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2016/2015، ص 74.

[2] *M. Denise Sheumack B. Sc. M. Sc,* ***Starlink ™ Corn (A Case Study)****, Thesis of Doctorat on Philosophy, School of Science, Griffith University, Austraili, January 2003, P 365.*

[3] *A. Manning,* ***Strategic Management of Crises in Small and Medium Businesses****, This Thesis is Presented in Partial Fulfillment of the Requirements of the Degree of Doctor of Business Administration, School of Management, Faculty of Business and Law Victoria University of Technology, Melbourne, Australia, 2004, p 11.*

بين المقصود بالأزمة والمصطلحات المرتبطة بها إلى سوء التخطيط لمواجهة الأزمات، ومن أهم هذه المصطلحات ما يلي:

**I. الكارثة:** هي أحد أكثر المصطلحات ارتباطاً بالأزمات، وتعبر عن حالة مدمرة حدثت فعلاً،[1] ونتج عنها خسائر بشرية، بيئية،[2] ومادية أو غير مادية كل على حدا أو قد تكون مجتمعة في أحيانٍ أخرى،[3] وفي الحقيقة الكوارث قد تكون أسباباً لحدوث الأزمات، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، كما أن الكارثة قد تكون لها أسباب طبيعية لا دخل للإنسان فيها وقد تكون لأسباب إنسانية،[4] و**الجدول رقم (2 - 1)** يبين لنا أهم الفروق بين الأزمة والكارثة.

**الجدول رقم (2 - 1):** الفروق بين الأزمة والكارثة.

| وجه المقارنة | الأزمة | الكارثة |
|---|---|---|
| المفاجأة | تصاعدية | كاملة |
| الخسائر | معنوية وقد يصاحبها خسائر بشرية ومادية | بشرية ومادية كبيرة |
| أسبابها | بشرية | غالباً طبيعية وأحياناً بشرية |
| التنبؤ بها | إمكانية التنبؤ | صعوبة التنبؤ |
| الضغوط على متخذ | ضغوط شديدة وتوتر عال | تفاوت في الضغوط تبعاً لنوع الكارثة |

[1] نخبة من العلماء والباحثين، **إدارة التغيير ومواجهة الأزمات**، دار الأمين للطبع، النشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص 73.

[2] ديفيد هاريسون، تعريب علاء الدين ناطورية، **الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 267.

[3] نور الدين قدوري، **أثر الأزمات المالية العالمية على تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد إلى الاقتصاديات العربية (دراسة حالة أزمة الرهن العقاري)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2018/2017، ص 57.

[4] سليم بطرس جلدة، **الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 21.

| | | |
|---|---|---|
| القرار | | |
| المعوقات والدعم | أحياناً وبشرية | غالباً ومعلنة |
| أنظمة وتعليمات المواجهة | داخلية | محلية، إقليمية ودولية |

**المصدر**: محمد حمدي شعبان، **الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2005، ص 93.

**II.المشكلة**: تعبر المشكلة عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها،[1] والمشكلة قد تكون سببا للأزمة ولكنها ليست أزمة بحد ذاتها[2] (كل أزمة منشؤها مشكلة، ولكن ليس بالضرورة أن تنتهي كل مشكلة بأزمة)،[3] حيث تمثل المشكلة حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة لوجود بعض الصعوبات التي تعيق تحقيق الأهداف أو الوصول إليها، وبالتالي يمكن أن تكون المشكلة بمثابة تمهيد للأزمة إذا اتخذت مساراً حاداً يصعب توقع نتائجه بصورة دقيقة، واحتاج التعامل معها إلى سرعة كبيرة في اتخاذ القرارات والإجراءات، وهذا ما يفرق المشكلة عن الأزمة حيث تحتاج المشكلة إلى التفكير والجهد المنظم للتعامل معها والقضاء عليها، كما أن المؤسسة يمكن أن تتعامل مع المشكلة في فترات طويلة، أما الأزمة فلا يمكن تحمل تأثيراتها المختلفة فترة طويلة.[4]

**III. الحادث**: يعبر الحادث عن شيء فجائي غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه، ولا يكون له صفة الاستمرار أو الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف، بل تتلاشى آثاره مع تلاشي تداعيات الحدث

[1] جمال حواش، **التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة مع تطبيقات عملية**، إيتراك للطباعة، النشر والتوزيع، مصر، القاهر، الطبعة الأولى، 2005، ص 17.

[2] محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات**، مجموعة النيل العربية للطبع، النشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2003، ص 128 - 129.

[3] محمد سرور الحريري، **إدارة الأزمات واستراتيجيات القضاء على الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية**، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 106.

[4] رجب عبد الحميد، **إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث (دراسة نظرية وتطبيقية)**، دار الكتاب الجامعي، العين، دولة الأمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2014، ص 21 - 22.

ذاته ولا تستمر خاصة إذا لم تكن هناك ظروف أخرى دافعة لهذا الاستمرار،[1] في حين أن الأزمة قد تنجم عن الحادث ولكنها لا تمثله فعلاً وإنما تكون فقط أحد نتائجه، كما أنّ آثارها ونتائجها كثيراً ما تمتد لفترة بعد نشوئها والتعامل معها أيضاً.[2]

**IV. الصراع والنزاع:** يعبر عن تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كلياً أو جزئياً والانتهاء بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم،[3] وبالتالي يقترب مصطلح الصراع من مصطلح الأزمة، باعتبار أنّ بعض الأزمات تعبر عن تصارع إرادتين، وتضاد مصالحهما وتعارضهما، إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التأثير كما هو الحال في الأزمات، كما أن الصراع معروف الأبعاد والاتجاهات والأطراف والأهداف،[4] بينما تكون هذه العناصر غير محددة وغير معروفة بوضوح في الأزمة، ويتسم الصراع بطبيعة شبه دائمة، فهناك صراعات تتبدل وتتغير بين أطراف مختلفة وبين مستويات متعددة، بينما تبدأ الأزمة وتنتهي بسرعة مخلفة ورائها مجموعة من النتائج.[5]

**V. الصدمة:** تعبر الصدمة عن شعور فجائي حاد نتيجة تحقق حادث غير متوقع، وهذا الشعور مركب من الغضب والذهول والخوف، لذا قد تكون الصدمة إحدى عوارض الأزمات، أو إحدى نتائجها المتولدة عنها في شكل فجائي سريع، كما قد تكون أحد أسباب الأزمات، ويكون التعامل مع الصدمة أياً كانت أسبابها بأسلوب الامتصاص أو الاستيعاب.[6]

**VI. الواقعة:** تعبر عن حدث محدود الأثر قد يكون إيجابياً أو سلبياً ويمكن التعامل معه والسيطرة عليه في فترة

---

[1] محمد أحمد جلال، مرجع سبق ذكره، ص 15 - 16.

[2] ماجد سلام الهدمي، محمد جاسم، **مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية والحلول**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 31.

[3] نداء محمد باقر الياسري، **إدارة الأزمات**، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 25.

[4] حدة طويل، **دور الاتحاد الأوربي في معالجة الأزمات الاقتصادية الأوربية (أزمة اليونان نموذجاً)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018/2017، ص 93.

[5] يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

[6] حدة طويل، مرجع سبق ذكره، ص 93.

زمنية قصيرة نسبياً،[1] فالواقعة شيء حدث وانتهى أثره، وهي مجرد خلل في مكون أو وحدة أو نظام فرعي في نظام أكبر، وبذلك فهي تختلف عن الأزمة لأن هذه الأخيرة تكون تأثيراتها شاملة.[2]

**ثالثا: خصائص الأزمات.**

انطلاقاً من التعاريف السابقة للأزمة، وكذا الفرق بين الأزمة وبين المصطلحات المرتبطة بها، نستخلص مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الأزمة والتي تميزها عن غيرها من الظواهر الأخرى، ومن أهم هذه الخصائص نذكر ما يلي:[3]

*- عنصر المفاجأة،[4] واستحواذها على بؤرة الاهتمام لدى المؤسسات والأفراد؛

*- التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وعواملها وأسبابها،[5] وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها؛

*- نقص المعلومات،[6] وعدم دقتها؛

*- تمثل نقطة تحول أساسية في أحداثٍ متتابعة ومتسارعة، وتؤدي إلى سيادة حالة من الخوف؛[7]

*- تسبب الأزمة في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر، مما يضعف إمكانيات الفعل المؤثر والسريع

[1] جمال الدين المرسي، **إدارة الأزمات البيعية والتسويقية**، الدار الجامعية للطبع، النشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 13.

[2] مهدية هامل، **اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009/2008، ص 33.

[3] أسياء خليفة، **دور النظم الاحترازية في حماية القطاع البنكي والتخفيف من حدة الأزمات المالية (دراسة تقييمية لحالة بعض البنوك الجزائرية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيسي علي، البليدة، الجزائر، 2018/2017، ص 151 - 152.

[4] حسن البزاز، **إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2001، ص 70.

[5] هناء عفيف، **دور الذكاء الاقتصادي كرؤية لترقب الأزمات المالية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2016/2015، ص 58.

[6] محمد سرور الحريري، **إدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الإدارية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 30.

[7] رجب عبد الحميد، **إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث (دراسة نظرية وتطبيقية)**، مرجع سبق ذكره، ص 23.

لمجابهتها؛[1]

*- تصاعد الأزمة المفاجئ يؤدي إلى درجات عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتسارعة، نظراً لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسي عالٍ في ظل ندرة المعلومات أو نقصها؛

*- إن مواجهة الأزمة تستوجب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة، وابتكار نظم أو نشاطات تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة عن التغيرات الفجائية؛[2] كما تستوجب درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانيات، وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة، التي تؤمن التنسيق والفهم الموحد بين الأطراف ذات العلاقة.[3]

**المطلب الثاني: أسباب نشوء الأزمات وأنواعها.**

هناك أسباب مختلفة تؤدي إلى نشوء الأزمات في المؤسسات، وهذه الأسباب تتعدد وتتنوع بتعدد وتنوع الأزمات نفسها.

**أولاً: أسباب نشوء الأزمات.**

لكل أزمة تنشأ في المؤسسة سبب أو مجموعة من الأسباب، ولا يمكن أن تنجح المؤسسة في إدارة أي أزمة والتعامل معها بفعالية إذا لم تنجح في معرفة سبب أو أسباب نشوء هذه الأزمة، إذ أن معرفة السبب يساعد إدارة المؤسسة في التغلب عليها، وذلك من خلال معرفة نقاط الضعف في الأزمة، وتحويل سلبياتها إلى إيجابيات في جوانب متعددة،[4] و**الشكل رقم (2 - 1)** يبين لنا أهم أسباب نشوء الأزمات.

---

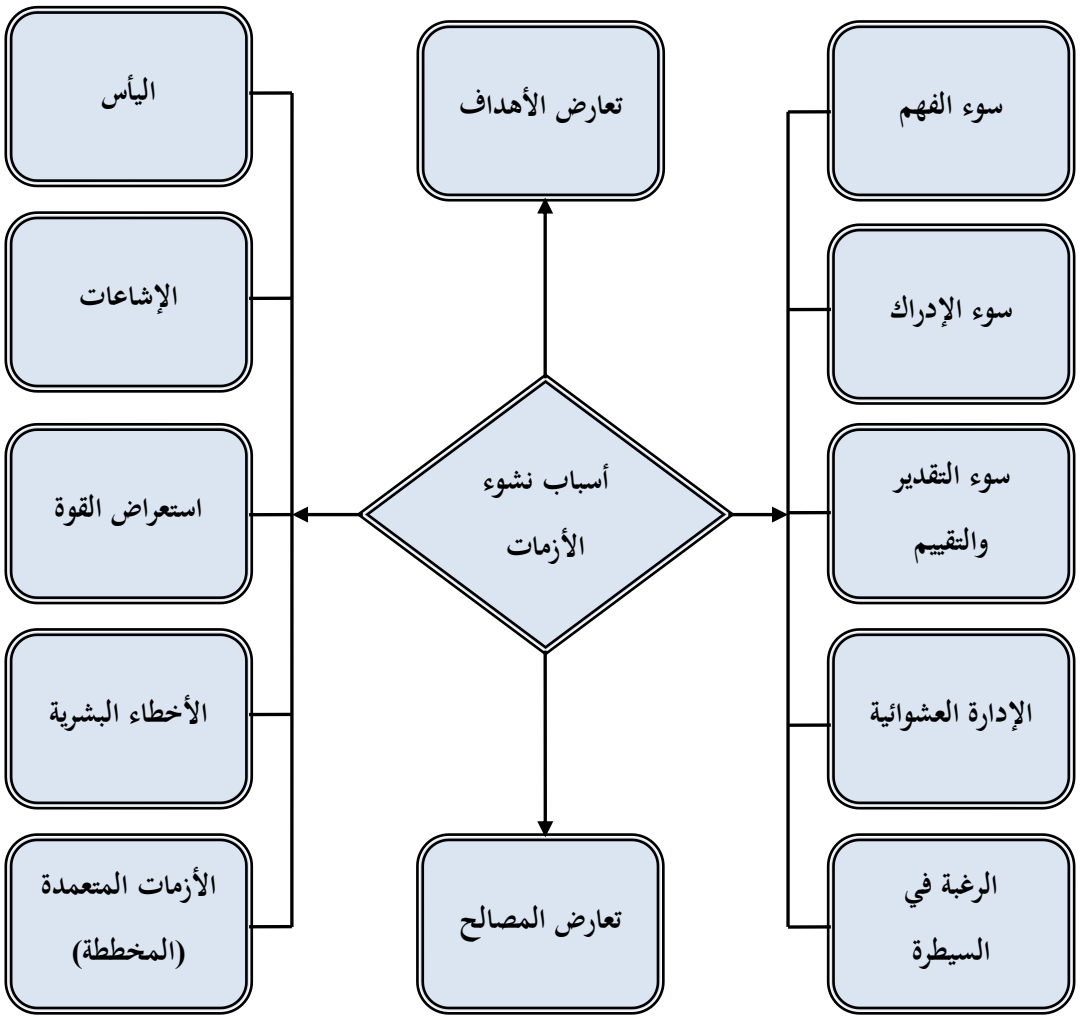
[1] العيد صوفان، **دراسة تحليلية لدور مؤشرات نظام الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات المصرفية (دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2017/2016، ص 52.

[2] منال هاني، **تفعيل دور إدارة المخاطر في البنوك التجارية للوقاية من الأزمات المالية**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2018/2017، ص 60.

[3] علي عبد المجيد قدري، مرجع سبق ذكره، ص 94 - 95.

[4] يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 86.

**الشكل رقم (2- 1):** أسباب نشوء الأزمات.




**المصدر:** سيد أحمد حرتي، **دور كفاءة المسيرين في إدارة الأزمات المالية في الأندية الرياضية المحترفة**، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2016/2015، ص 118.

**I. سوء الفهم:** يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات، حيث أن بعض الأزمات قد تكون شديدة العنف إلا أن حلها يكون سهلاً بمجرد بيان الحقيقة،[1] وينشأ سوء الفهم عادة عن: [2]

*- المعلومات المبتورة (غير الكاملة)؛

[1] علي عبد المجيد قدري، مرجع سبق ذكره، ص 98.

[2] السيد عليوه، **إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات**، دار الأمين، للطبع، النشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2003، ص 83.

*- التسرع في إصدار القرارات، أو الحكم على الأمور قبل بيان حقيقتها.

**II. سوء الإدراك**: يعد الإدراك أحد مراحل السلوك الرئيسية، حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم، أو نتج عن تداخل في الرؤية والتشويش (سواء الطبيعي أو المتعمد)، فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد الإداري، وبالتالي حدوث اختلاف بين الأداء الحقيقي للمؤسسة وبين القرارات التي يتم اتخاذها، ومن هنا إذا تراكمت نتائج التصرفات السابقة بشكلٍ معين، في حين كان متخذ القرار يدرك أنها تأخذ شكلاً آخر، فإنه يوجد ضغط مولد لانفجار الأزمة.[1]

**III. سوء التقدير والتقييم**: وهو من أكثر الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى حدوث الأزمات في جميع المجالات، وعادة ما ينشأ سوء التقدير والتقييم من خلال جانبين أساسين هما:

*- المغالاة والإفراط في الثقة، سواء في النفس أو القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه؛[2]

*- عدم التقدير السليم لنقاط القوة والضعف للأطراف المختلفة، وعدم الموضوعية في تحليل البيئة الخارجية وما تنطوي عليه من فرص وتهديدات.[3]

**IV. الإدارة العشوائية**: هذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كمسبب وباعث للأزمات، بل كمدمر للمؤسسة، وذلك لعدة أسباب أهمها:[4]

*- أن الإدارة العشوائية تقوم على الجهل، تشجيع الانحراف، الاعتماد على التوجهات الشخصية للرؤساء وافتقاد الرؤية المستقبلية؛

[1] ماجد عبد المهدي المساعدة، **إدارة الأزمات (المداخل، المفاهيم، العمليات)**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 29.

[2] محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 72.

[3] السيد عليوه، مرجع سبق ذكره، ص 84.

[4] رجب عبد الحميد السيد، **دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات**، مطبعة الإيمان، بدون بلد نشر، بدون تاريخ نشر، ص 28.

بالإضافة إلى الأسباب التالية:[1]

*- عدم وجود نظام للتخطيط؛

*- عدم وجود نظام للمعلومات؛

*- عدم وجود اهتمام بالأزمات؛

*- عدم احترام العلاقات التنظيمية الموجودة في الهيكل التنظيمي؛

*- الصراعات الإدارية بين الأقسام أو بين المديرين؛

*- عدم وجود أنظمة للرقابة والمسائلة، والاستبداد الإداري.

**V. الرغبة في السيطرة:** تعد الرغبة في السيطرة من أسباب نشوء الأزمات، والتي تستخدمها المؤسسات الكبيرة لتحطيم المؤسسات الصغيرة، حيث تقوم جماعات الضغط وجماعات المصالح باستخدام هذا الأسلوب من أجل الحصول على مكاسب غير عادلة، ووسيلتها في ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للمؤسسة المستهدفة،[2] حيث تخضعها لسلسة متوالية ومتصاعدة ومتلاحقة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم.[3]

**VI. اليأس:** وهو من أخطر مسببات الأزمات، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل خطراً على متخذ القرار، والأزمة التي يسببها هذا الباعث هي أزمة "الإحباط" حيث يفقد متخذ القرار الرغبة والدافع على العمل، التطوير، التنمية، والتحسين، ويستسلم لتيار العمل الروتيني اليومي، وتبلغ الأزمة ذروتها عندما يحدث تعارض بين مصلحة العامل ومصلحة المؤسسة التي يعمل بها، ويكون علاج هذا النوع من الأزمات بأساليب مضادة لأسبابه، أي معالجة اليأس بإشاعة الأمل.[4]

[1] أحمد ماهر، **إدارة الأزمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 2010، ص 24.

[2] رجب عبد الحميد، **إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث (دراسة نظرية وتطبيقية)**، مرجع سبق ذكره، ص 27 - 28.

[3] ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

[4] محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص ص 79 - 81.

**VII. الإشاعات**: وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات، بل إن كثيراً من الأزمات يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين، ويتم توظيف الإشاعات باستخدام مجموعة حقائق صادقة وقعت فعلاً، وإحاطتها ببيانات ومعلومات كاذبة ومضللة، وإعلانها في توقيت خاص، وفي إطار مناخ وبيئة محيطة تم إعدادها لاستغلالها في تفجير الأزمة.[1]

**VIII. استعراض القوة**: ويطلق على هذا المسبب مصطلح **"ممارسة القوة"** واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين، سواء للحصول على قوة جديدة أو لحدوث ضعف للطرف الآخر، أو للاثنين معاً، وعادة ما يستخدم هذا الأسلوب من قبل المؤسسات الكبيرة عندما تحوز بعض عناصر القوة وترغب في اختبارها، واختبار مدى تأثيرها على المؤسسات الأصغر، ومن ثم تبدأ بعملية استعراضية للتأثير على الأحداث ودون حساب للنتائج والعواقب، ومع تراكم النتائج وتلاحقها وتصاعدها تحدث الأزمة.[2]

**IX. الأخطاء البشرية**: وتعني أخطاء تعود لضعف قدرة أو رغبة أطراف الأزمة على التعامل مع حقائق الأزمة،[3] وترجع الأخطاء البشرية إلى عدة أسباب نذكر منها:[4]

*- الإهمال وعدم التركيز في العمل؛

*- غياب التدريب؛

*- قلة الخبرة؛

*- انخفاض الدافعية.

**X. الأزمات المخططة**: ويطلق عليها الاختناقات الأزموية المخططة، ولا تعني الأزمات المخططة بالضرورة اصطناع الأزمة من داخل المؤسسة، بل قد يخطط لها من خارج المؤسسة من بعض القوى المنافسة لها، حيث

[1] ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 31.

[2] محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 85.

[3] مليكة مرباح، **إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير (دراسة نظرية وتطبيقية)**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2011، ص 46.

[4] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 25.

تعمل بعض القوى المنافسة للمؤسسة على تتبع مسارات عملها، ومن خلال هذا التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن إحداث أزمة من خلالها.[1]

**XI. تعارض الأهداف:** إن أحد أسباب نشوء الأزمات في المؤسسة هو وقوع تعارض بين صانعي القرارات ومنفذيها والمستفيدين منها، إذ أن هذا التعارض يؤدي إلى عدم تنفيذ القرارات وفق ما هو مخطط لها، وقد يقوم صناع القرار بإعادة النظر في القرارات وتغييرها بهدف التوفيق بين الأطراف المختلفة، وهذا الأمر قد يعزز مصالح بعض الأطراف ويضر بمصالح أطراف أخرى، مما يؤدي إلى حدوث أزمة.[2]

**XII. تعارض المصالح:** يعد تعارض المصالح من أهم الأسباب في حدوث الأزمات على مستوى المؤسسات، حيث أن لكل طرف في المؤسسة مصالح، فإذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد برز الدافع للأزمة نتيجة لاختلاف مصالح كل جهة عن الأخرى.[3]

بالإضافة إلى الأسباب السابقة لنشوء الأزمات، هناك من الباحثين من يضيف أسباب أخرى منها: **ضعف الرقابة المالية،** ومن ملامح ضعف الرقابة المالية في المؤسسة ما يلي:[4]

*- عدم قدرة الإدارة على تحديد الأنشطة التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق أرباح من تلك الأنشطة التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق خسائر؛

*- أنظمة معلومات محاسبية ضعيفة أو معقدة، بحيث تصبح مصدراً ضعيفاً أو مغلوطاً للمعلومات؛

*- الاستخدام المحدود أو الضعيف للتقارير المالية والمساعدة في اتخاذ القرار؛

*- التركيز في السلطة يؤدي إلى هيكل تنظيمي معرقل لعملية الرقابة الفعالة؛

*- الإفراط في مخصصات التكاليف الإضافية التي تضلل الإدارة.

---

[1] محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 88 - 89.

[2] يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 91.

[3] رجب عبد الحميد السيد، **دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات**، مرجع سبق ذكره، ص 30.

[4] السيد عليوه، مرجع سبق ذكره، ص 87.

**ثانياً: أنواع الأزمات.**

إن فهم الأزمة وطريقة التعامل معها يعتمد بصورة كبيرة على درجة معرفة نوع وطبيعة هذه الأزمة، وعلى الرغم من تعدد وتنوع الأزمات إلا أن تصنيفها يعتمد في الأصل على الجانب الذي ينظر منه إليها، كما يتأثر هذا التصنيف بطبيعة التخصص، وقد حاول الكثير من الباحثين وضع مجموعة من المعايير أو الأسس لتصنيف الأزمات، ومن أهم هذه المعايير أو الأسس ما يلي:

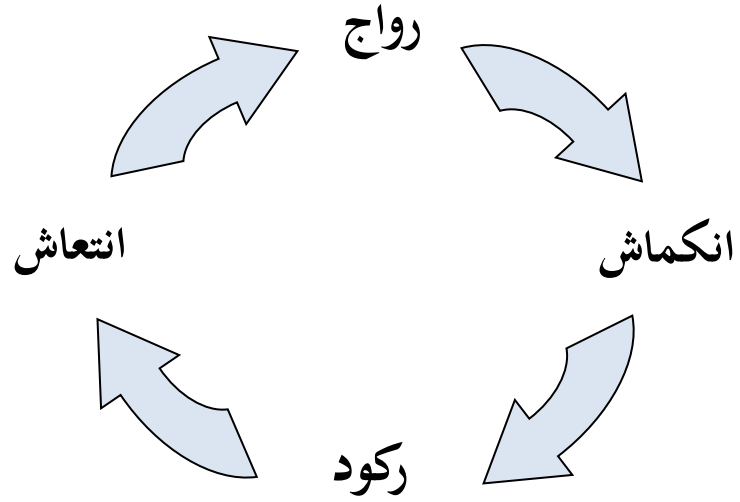
**I. تصنيف الأزمات من حيث معدل تكرارها:** يعد هذا الأساس من أهم الأسس التي تستخدم في التفرقة بين الأنواع المختلفة من الأزمات، وفي تشخيصها أيضاً، فعلى الرغم من أن الأزمات كثيراً ما تحدث في شكل دوري، وبالتالي يمكن للمؤسسة رصد مقوماتها والوقاية منها بمعالجة أسبابها، إلا أنه لا تستطيع أن تحول دون الإصابة بها، ومن ثم فإن الوقاية تكون بلا شك للتخفيف من حدتها وزيادة قدرة المؤسسة للتغلب عليها، ووفقاً لهذا المعيار يمكن التمييز بين نوعين من الأزمات هما:[1]

**1. الأزمات الدورية:** وهي التي تأخذ طابع التكرار والتوقع أحياناً، وإن كان مدى، حجم وشدة الأزمة لا يمكن توقعه بشكل دقيق وكامل، ويعالج هذا النوع من الأزمات بمعالجة الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة،[2] وخير مثال على هذا النوع من الأزمات هي الأزمات الاقتصادية المرتبطة بدورة الأعمال، وهي دورة رباعية المراحل، تأخذ شكل دائرة قمتها مرحلة الرواج، والتي تقود إلى مرحلة انكماش، تليها مرحلة ركود وأحياناً كساد والتي تقود إلى مرحلة انتعاش. و**الشكل رقم (2 - 2)** يبين لنا الدورة الاقتصادية وتأثيرها على صنع الأزمات.

[1] محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 149.

[2] سعاد خالدي، **دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي (أزمة الربيع العربي نموذجاً)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية، جامعة أحمد بن بلة، وهران، الجزائر، 2017/2016، ص 50.

**الشكل رقم (2 - 2)**: الدورة الاقتصادية وتأثيرها على صنع الأزمات.




**المصدر**: محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات**، مجموعة النيل العربية للطبع، النشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2003، ص 151.

وفيما يلي توضيح لبعض الأزمات التي تقع خلال كل مرحلة من المراحل الأربعة للدورة الاقتصادية:[1]

**1.1. أزمات مرحلة الرواج**: تتسم هذه المرحلة بتوجه المؤسسات نحو التشغيل الكامل لعوامل الإنتاج مما يخلق صراعاً على هذه العوامل ويولد أزمات تموينية (بسبب النقص في المواد الأولية في الأسواق)، وأزمات النقص في العمالة المدربة وغيرها.

**2.1. أزمات مرحلة الانكماش**: يسبب الارتفاع الحاد في تكاليف عوامل الإنتاج في هذه المرحلة ارتفاعاً كبيراً في أسعار المنتجات، مما يؤدي: إلى انخفاض الطلب وتراجع مبيعات المؤسسة، حدوث أزمات تسويقية، تراكم للمنتجات، كما يمكن أن تنهار أسعار الأسهم في السوق، وباستمرار هذه المرحلة فإن الوضع يتفاقم وتكون تلك البداية لمرحلة الركود.

**3.1. أزمات مرحلة الركود**: في هذه المرحلة تنخفض المبيعات إلى أدنى حد، ويتراجع بذلك معدل الأرباح إلى درجة حدوث خسائر، وهذا قد يسبب أزمات مالية لبعض المؤسسات (بسبب المشاكل الحادة في السيولة)،

[1] هدى بو القمح، **البعد الإستراتيجي لإدارة الأزمات بالمؤسسة (دراسة حالة مؤسسات الاتصال في الجزائر: موبيليس وأوريدو)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2016/2015، ص 13.

وقد يصل البعض الآخر إلى الإفلاس.

**4.1. أزمات مرحلة الانتعاش**: نتيجة للأوضاع الصعبة التي يعرفها الاقتصاد في مرحلتي الانكماش والركود تتدخل الجهات ذات العلاقة بوضع السياسات الاقتصادية التي تهتم بتحقيق الانتعاش الفعلي للطلب، تحقيق توظيف فعال لعوامل الإنتاج، الزيادة في معدلات توظيف العاملين، وتستمر الجهود إلى أن يتم الوصول إلى مرحلة الرواج من جديد، وفي ظل هذه التغيرات يمكن أن تحدث مجموعة من الأزمات أهمها: أزمات المنافسة في حال دخول مؤسسات جديدة إلى السوق بسبب حالة الانتعاش التي تشهدها الأسواق، وأزمات تخلف بعض المؤسسات عن ركب التطور في أساليب وتكنولوجيا الإنتاج الجديدة.

**2. الأزمات غير الدورية**: وهي أزمات لا يرتبط حدوثها بأسباب دورية متكررة،[1] وإنما تنشأ بصورة عشوائية من الصعب توقعها، والأزمات غير الدورية (العشوائية) تتطلب من الإدارة استخدام نظام فعال لتوقع الأزمات، وذلك حتى تكون نتائجها عند حدوثها غير عنيفة، وغير مدمرة، والأزمات غير الدورية تحدث بصورة مفاجئة، ودون إنذارات واضحة،[2] ومن أمثلتها:[3]

*- الأزمات الناتجة عن الاختلاسات المالية؛

*- الأزمات الناتجة عن سوء الأحوال الجوية؛

*- الأزمات الناتجة عن الزلازل والبراكين؛

**II. تصنيف الأزمات من حيث عمقها وتأثيرها**: تصنف الأزمات وفقاً لمعيار عمقها أو تغلغلها وتأثيرها في المؤسسة التي حدثت بها إلى نوعين أساسين هما: أزمات سطحية (غير عميقة هامشية التأثير)، وأزمات عميقة (متغلغلة جوهرية هيكلية التأثير).

**1. أزمات سطحية (غير عميقة هامشية التأثير)**: هي أزمات لا تشكل خطورة شديدة، تحدث بشكل

[1] حمدي محمد شعبان، **الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، القاهرة، 2005، ص 104.

[2] يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 108.

[3] عبد السلام جمعة زاقود، مرجع سبق ذكره، ص 43.

فجائي وتنتهي بسرعة،[1] بالتعامل مع أسبابها غير العميقة، فهي أزمة بدون جذور،[2] وليدة الظروف، تحدث عادة دون ترك أي نتائج واضحة، وتعالج عن طريق تعديل السياسات وأساليب العمل المستخدمة،[3] وأهم أمثلة هذا النوع من الأزمات: الأزمات التي تحدث نتيجة الإشاعات الكاذبة.[4]

**2. أزمات عميقة (متغلغلة جوهرية هيكلية التأثير)**: وهي أخطر أنواع الأزمات، ذات طبيعة شديدة القسوة، لارتباطها بهيكل المؤسسة التي حدثت بها، ولذلك فإن أداء هذه المؤسسة سوف يتأثر بشدة بحدوثها، إن لم يتم علاجها بالشكل الصحيح أو عند تركها دون علاج.[5]

**III. تصنيف الأزمات من حيث شدتها:** يمكن تصنيف الأزمات حسب معيار درجة شدة الأزمة إلى نوعين رئيسيين هما:

**1. الأزمات العنيفة:** هي أزمات بالغة الشدة والعنف، لا يقف شيء في طريقها، ولا سبيل لمواجهتها إلاّ بإفقادها قوتها، وتفتيتها إلى عناصر، ومعالجة كل جزء على حدا، وخير مثال على هذا النوع من الأزمات: الأزمات العمالية التي تصل إلى الإضراب العام عن العمل والامتناع عن القيام بأي وظيفة حتى تتم الاستجابة لكافة مطالبهم، مما يؤدي إلى خسائر ضخمة تتحملها المؤسسة التي حدثت بها الأزمة.[6]

**2. الأزمات الهادئة (الخفيفة):** هي تلك الأزمات التي يكون تأثيرها على المؤسسة تأثيراً خفيفاً ومحدوداً، بحيث يكون من السهل إدارتها بعد معرفة الأسباب الحقيقية لها،[7] وتجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من الأزمات

---

[1] حمد فواز الدليمي، أحمد يوسف دودين، **إدارة الأزمات الدولية (المالية والاقتصادية)**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 19.

[2] علي عبد المجيد قدري، مرجع سبق ذكره، ص 107.

[3] سعاد خالدي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

[4] منصور عيساني، **أسواق الأوراق المالية العربية في ظل التقلبات الاقتصادية وعدوى الأزمات المالية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2016/2015، ص 103.

[5] محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 158.

[6] رجب عبد الحميد، **إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث (دراسة نظرية وتطبيقية)**، مرجع سبق ذكره، ص 37.

[7] *J. Bernstein & B. Bonafede, **Manager's Guide to Crisis Management**, The Mc Graw - Hill Companies, United States of America, 2011, p 02.*

قد يبدو للوهلة الأولى ذو تأثير كبير وعنيف، غير أن هذا الانطباع يختفي بعد إدراك طبيعة الأزمة، ويعتبر هذا النوع من الأزمات أزمات عابرة تحدث نتيجة ظروف لحظية وآنية، ولا تترك أي بصمات واضحة على المؤسسة ومكوناتها، ولا تبدو لها أية معالم أو ملامح بارزة.[1]

**IV. تصنيف الأزمات من حيث الشمول:** وفقاً لمعيار الشمول يمكن تصنيف الأزمات إلى نوعين أساسيين هما:[2]

**1. الأزمات الجزئية:** وهي التي تحدث على مستوى الوحدات في المؤسسة، وبالتالي فإن حجم تأثيرها في الغالب لا يمتد إلى خارج الوحدة، وهذا النوع من الأزمات متنوع ومتعدد الأسباب والنتائج نظراً لأن الوحدات بطبيعتها متعددة ومتنوعة.

**2. الأزمات الشاملة:** وهي التي تحدث على مستوى المؤسسة ككل، بحيث تتأثر بها جميع عناصر المؤسسة، وهي أزمة عامة في أسبابها، وشاملة في النتائج التي أفرزتها.

**V. تصنيف الأزمات حسب موضوعها:** يمكن تقسيم الأزمات وفقا لمعيار موضوعها إلى ثلاثة أنواع كما يلي: [3]

**1. الأزمات المادية:** هي الأزمات التي تتعلق بموضوع مادي ملموس، حيث يمكن دراسة هذا الموضوع وتحليله والتحقق منه والتعامل معه بصورة مادية، كما يمكن قياس هذا الموضوع المادي وحسابه بصورة كمية،[4] ومن الأمثلة على هذا النوع من الأزمات:[5]

*- أزمة انخفاض المبيعات.

*- أزمة السيولة؛

[1] يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 103 - 104.

[2] سعاد خالدي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

[3] يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 109 - 110.

[4] عبد السلام جمعة زاقود، مرجع سبق ذكره، ص 40.

[5] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 30.

*- أزمة اليد العاملة؛

**2. الأزمات المعنوية:** هي الأزمات التي تتعلق بجانب غير موضوعي يرتبط بالأفراد، وهي أزمات غير ملموسة، ويتم الإحساس بها من خلال الإدراك لمضامينها الأزموية، ومن أمثلتها: أزمة الثقة، أزمة المصداقية، وأزمة الولاء، ... الخ.

**3. الأزمات المختلطة (مادية ومعنوية):** هي أزمات تتضمن جانبين: جانب مادي ملموس وجانب معنوي غير ملموس، ومن الأمثلة على هذا النوع من الأزمات: أزمات الاختلاسات المالية من المؤسسة، فالجانب المادي يتمثل في الأموال المسروقة، والجانب المعنوي يتمثل في السمعة السيئة وعدم الثقة في المسؤولين في المؤسسة.

**VI. تصنيف الأزمات من حيث المستوى:** تصنف الأزمات وفقاً لمعيار المستوى إلى ثلاثة أنواع أساسية هي:[1]

**1. أزمات على المستوى المحلي:** تحدث على المستوى الداخلي للتنظيم الإداري الرسمي ولا تتعدى آثارها حدوده.

**2. أزمات على المستوى الوطني:** هي أزمات عامة تؤثر في المجتمع ككل.

**3. أزمات على المستوى الدولي:** تهم مجموع دول العالم وتمس بمصالحهم.

**VII. تصنيف الأزمات من حيث المدة:** يمكن تصنيف الأزمات حسب معيار المدة إلى: أزمات قصيرة الأجل، وأزمات طويلة الأجل، كما يلي: [2]

**1. أزمات قصيرة الأجل:** هي الأزمات التي يتم التعامل معها والقضاء عليها في فترة قصيرة.

**2. أزمات طويلة الأجل:** وهي التي تستمر معالجتها لمدة طويلة قد تصل إلى سنة أو أكثر.

---

[1] فطيمة بوهاني، **القائم بالاتصال ودوره في صناعة القرار قبل حدوث الأزمات في الجزائر (دراسة مسحية مقارنة للقائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمي والعرفي لـ (بني مزاب) بعد أزمة غرداية 2008)**، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2016/2015، ص 98 - 99.

[2] موسى يوسف خميس، **التخطيط في مواجهة الأزمات**، دار القدس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 32.

**VIII. تصنيف الأزمات من حيث النوع:** حسب هذا المعيار يمكن تصنيف الأزمات إلى عدة أنواع أساسية منها:[1]

**1. الأزمات السياسية:** وهي الأزمات التي تنشأ بسبب تخلف أو قصور النظام السياسي والتي ينشأ عنها: أزمة هوية، أزمة مشاركة، ... الخ.

**2.الأزمات الاقتصادية:** هي اضطراب مفاجئ يطرأ على التوازن في أحد الأنشطة الاقتصادية[2] في دولة ما أو عدة دول،[3] وهي تطلق بصفة خاصة عن اختلال التوازن بين الإنتاج والاستهلاك،[4] وهذا يعني أنّ الأزمة الاقتصادية هي أزمة في المجال العيني (السلعي الحقيقي).[5]

**3. الأزمات المالية:** هي تلك التذبذبات العميقة التي تؤثر كلياً أو جزئياً على مجمل المتغيرات المالية،[6] وعلى حجم الإصدار، أسعار الأسهم والسندات، إجمالي القروض والودائع المصرفية، معدل الصرف،[7] وتمتد آثار ذلك كله إلى القطاعات الأخرى،[8] وهذا عكس الأزمة الاقتصادية التي تبدأ في القطاع الحقيقي وتصل إلى

---

[1] محمد نصر مهنا، **إدارة الأزمات (قراءة في المنهج)**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 252 - 253.

[2] أسماء بلميهوب، **تحليل أثر علاقات الهيمنة النقدية في تدويل الأزمات حسب نماذج الاقتصاد الجغرافي الجديد (حالة الأورو ومحيطه المغاربي)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2016/2015، ص 104.

[3] خميس خليل، **الأزمات الاقتصادية والمالية وآثارها على مسارات التنمية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 05، ديسمبر 2016، ص 124.

[4] فهد خليل زايد، **فن إدارة الأزمات الاقتصادية (العولمة وبداية الانهيار)**، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 161.

[5] نبيل جعفر عبد الرضا، عدنان فرحان الجوارين، **تاريخ الأزمات الاقتصادية في العالم**، دار الكتاب الجامعي للنشر، العين، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2014، ص 20.

[6] نبيل بهوري، **الآفاق المستقبلية لأسواق الأوراق المالية العربية في ظل الأزمات المالية العالمية (دراسة مقارنة لدول: مصر، الأردن والجزائر)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017/2016، ص 71.

[7] أحمد مداني، مرجع سبق ذكره، ص 04.

[8] مصطفى العرابي، **محاولة فحص مدى قدرة المصارف الإسلامية على الصمود أمام الأزمات المالية (أزمة الرهن العقاري نموذجاً)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2016/2015، ص 03.

الجانب المالي.[1]

**4. الأزمات العسكرية:** وهي إما أن تكون داخلية مثل: محاولة القيام بانقلاب داخل الدولة لتغيير نظام الحكم أو تعديله، وقد تكون الأزمة مثل: الحشود العسكرية على الحدود بين دولتين الأمر الذي ينتج عنه تصاعد حدة التوتر بينهما وقد يؤدي إلى حرب، كما قد تكون الأزمة العسكرية أثناء إدارة الحرب نفسها.

**5. الأزمات الاجتماعية:** هذا النوع من الأزمات يكون داخلياً فقط، حيث تقوم به فئة معينة من جماعات الضغط داخل المجتمع، مثل: الاضطرابات التي تقوم بها الجماعات الدينية المتطرفة في المجتمع.

**المطلب الثالث: مراحل تطور الأزمات ومناهج تشخيصها.**

تختلف مراحل الأزمة باختلاف طبيعتها، حيث أن هناك أزمات تمر بمراحل يصعب التنبؤ بحدوثها، إلا أن البعض منها يمكن رصد مؤشراتها منذ البداية ومتابعتها، وذلك حسب المنهج المتبع في تشخيصها.

**أولاً: مراحل تطور الأزمات.**

تمر الأزمة خلال تطورها بمراحل متنوعة، يطلق عليها دورة حياة الأزمة،[2] وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعة الأزمة والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري، فكلما كان متخذ القرار سريع الانتباه في الإحاطة ببداية الأزمة أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، وذلك للحد من آثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية.[3]

ويمكن تقسيم مراحل تطور الأزمة إلى خمس مراحل رئيسية هي:[4]

---

[1] نور الدين بوالكور، **إشكالية التوفيق بين الوحدة النقدية والكفاءة الاقتصادية في ظل الأزمات المالية (حالة الوحدة النقدية الأوربية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014/2013، ص 290.

[2] حامد الحدراوي، كرار الخفاجي، **أسباب نشوء الأزمات وإدارتها (دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي)**، مجلة الكوفة، العدد 05، ص 196.

[3] سيد أحمد حرتي، **دور كفاءة المسيرين في إدارة الأزمات المالية في الأندية الرياضية المحترفة**، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2016/2015، ص 115.

[4] محمد الصيرفي، **إدارة الأزمات**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2006، ص 61.

*- مرحلة ميلاد الأزمة؛

*- مرحلة نمو واتساع الأزمة؛

*- مرحلة قمة نضج الأزمة؛

*- مرحلة انحسار وتقلص الأزمة؛

*- مرحلة اختفاء الأزمة.

**I. مرحلة ميلاد الأزمة:** ويطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة، حيث تبدأ الأزمة الوليدة بالظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم، ينذر بخطر غير محدد المعالم،[1] أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه، ويرجع ذلك إلى اتساع نطاق المجهول في الأزمة، بسبب غياب كثير من المعلومات حول أسبابها، أو المجالات التي ستخضع لها وتتطور إليها أو ستنفجر عندها، وهذه المرحلة تتطلب من متخذ القرار إفقاد الأزمة مرتكزات النمو ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها دون أن تحدث أي خسائر، وقبل أن تصل إلى درجة الصدام العنيف.[2]

وتكون عملية التعامل مع الأزمة خلال مرحلة الميلاد على النحو التالي:[3]

*- خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة ويحولها إلى شيء ثانوي؛

*- معرفة أين تكمن عوامل الأزمة وعلاجها للقضاء على أسباب التوتر؛

*- امتصاص قوة الأزمة وتشتيتها في نواحٍ أخرى؛

*- زيادة الإحساس بالراحة والتفاؤل وبالأمل في المستقبل.

**II. مرحلة نمو واتساع الأزمة:** تنشأ هذه المرحلة نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى - الميلاد -، حيث تأخذ

[1] مليكة مرباح، مرجع سبق ذكره، ص 53.

[2] محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 145.

[3] رجب عبد الحميد، **إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث (دراسة نظرية وتطبيقية)**، مرجع سبق ذكره، ص 33.

الأزمة في النمو والاتساع من خلال نوعين من المحفزات هما:[1]

*- محفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد؛

*- محفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها، وأضافت إليها قوة جديدة وقدرة على النمو والاتساع.

وفي هذه المرحلة يزداد الإحساس بالأزمة، ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوماً بعد يوم، إضافة إلى دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة، سواء لأن خطرها امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من أن خطرها سوف يصل إليهم، وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة العناصر المحفزة والمقوية لها على النحو التالي:[2]

*- تحييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة سواء باستقطابها أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة؛

*- تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة.

**III. مرحلة قمة نضج الأزمة:** تعتبر من أخطر وأصعب مراحل الأزمة،[3] إذ تتطور الأزمة في هذه المرحلة من حيث الحدة والجسامة،[4] ومن النادر أن تصل الأزمة إلى هذه المرحلة،[5] ولكنها أحياناً ما تحدث نتيجة لسوء التخطيط، أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق، أو عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه، فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمة، حيث تزداد القوى المتفاعلة التي تغذي الأزمة النامية حتى تصل إلى أقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام

[1] سيد أحمد حرتي، مرجع سبق ذكره، ص 115 - 116.

[2] ماجد سلام الهدمي، محمد جاسم، مرجع سبق ذكره، ص 43.

[3] فادي حسن عقيلان، **إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية وغير الطبيعية**، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 18.

[4] مليكة مرباح، مرجع سبق ذكره، ص 53.

[5] فادي حسن عقيلان، مرجع سبق ذكره، ص 18.

العنيف معها.[1]

وفي هذه المرحلة فإن إدارة المؤسسة قد تستسلم للأزمة، وما أفرزته من نتائج والاعتراف بها، أو قد تتعامل معها إلى أن تتمكن من تخفيف حدتها، وحتى تؤول إلى الانحسار والتراجع.[2]

**IV. مرحلة انحسار وتقلص الأزمة:** بعد أن وصلت الأزمة في المرحلة السابقة إلى ذروتها تأتي هذه المرحلة حيث تبدأ الأزمة في الانحسار والتقلص نتيجة الصدام العنيف الذي يفقدها جزءاً مهماً من القوة،[3] فتبدأ في التراجع تدريجياً وتختفي بالعودة إلى مرحلة التوازن.[4]

ومن الأمور التي تساعد على تراجع حدة الأزمة في هذه المرحلة هي استجابة إدارة المؤسسة للضغوط الناتجة عن قوى الأزمة، والقيام بإحداث التغييرات المطلوبة التي تكفل إنهائها.[5]

**V. مرحلة اختفاء الأزمة:** وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوتها، أو العناصر المولدة لها، حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها، إلا باعتبارها حدثاً تاريخياً قد انحسر وانتهى.[6]

والحقيقة أن الانحسار يكون دافعاً للمؤسسة التي حدثت فيها الأزمة لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف، فالتكيف يصبح أمراً مرفوضاً وغير مقبول لأنه سيبقي على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أساساً بعلاج هذه الآثار والنتائج، ومن ثم استعادة فاعلية المؤسسة وأدائها وإكسابها خبرة في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات،[7] أي أن هذه المرحلة تمنح للمؤسسة الفرصة لإعادة

---

[1] رجب عبد الحميد السيد، **دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات**، مرجع سبق ذكره، ص 33.

[2] يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 37 - 38.

[3] رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 230.

[4] مليكة مرباح، مرجع سبق ذكره، ص 53.

[5] يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 38.

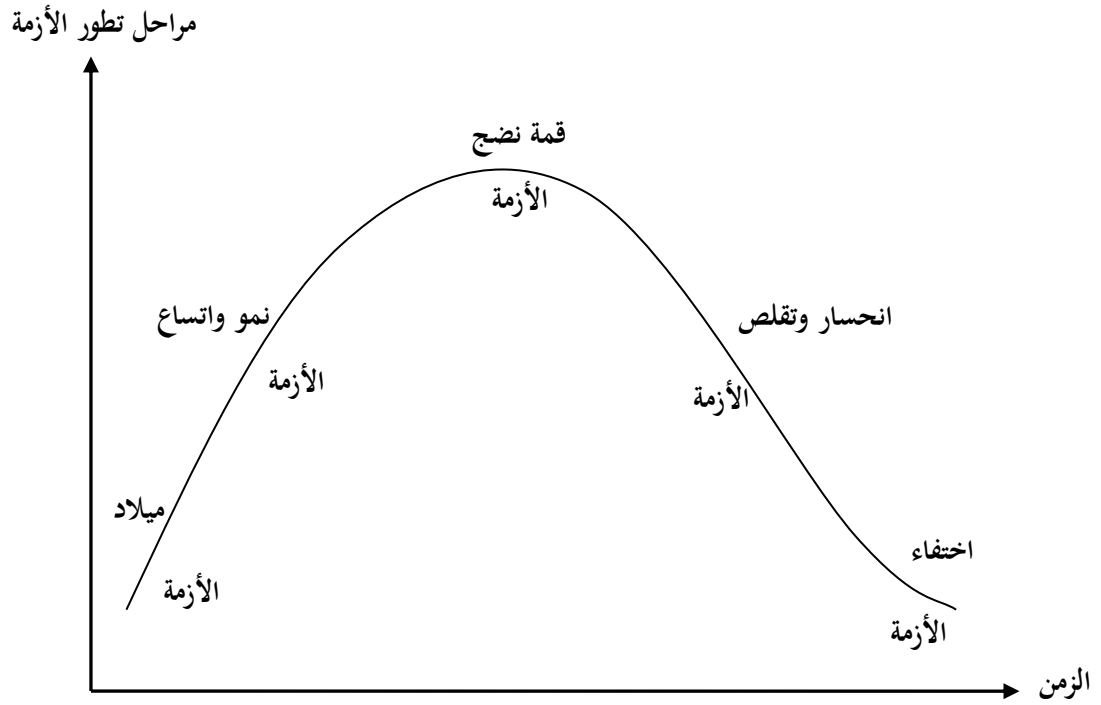
[6] ماجد سلام الهدمي، محمد جاسم، مرجع سبق ذكره، ص 45.

[7] رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 231.

البناء،[1] واستخلاص الدروس.[2]

و**الشكل رقم (2 - 3)** يلخص لنا مختلف المراحل التي تمر بها الأزمة خلال دورة حياتها.

**الشكل رقم (2 - 3)**: دورة حياة الأزمة.




**المصدر**: محمد الصيرفي، **إدارة الأزمات**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2006، ص 61.

**ثانيا: مناهج تشخيص الأزمات.**

يعد التشخيص السليم للأزمات هو مفتاح التعامل معها، ودون هذا التشخيص السليم يكون التعامل مع الأزمات ارتجالاً، وأساس التشخيص السليم هو المعرفة، الممارسة، الخبرة والإدراك، بالإضافة وفرة البيانات والمعلومات أمام متخذ القرار أو من يتولى مهمة تشخيص الأزمة.[3]

[1] *E. S. Devlin,* ***Crisis Management (Planning and Execution)****, Auerbach Publications, New York, United States of America, 2007, P 140.*

[2] نوفل سمايلي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

[3] ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 41.

ومن هنا فإن مهمة التشخيص الدقيق للأزمة لا تعتمد فقط على معرفة أسباب نشوء الأزمة، ولكن تعتمد أيضاً على ضرورة تحديد كيفية معالجتها ومتى وأين تتم هذه المعالجة ومن الذي سيتولاها.[1]

ويستخدم في تشخيص الأزمات عدة مناهج أساسية، وفيما يلي عرض لكلٍ منها بإيجاز:

**I. المنهج الوصفي التحليلي**: يقوم هذا المنهج على تشخيص الأزمة وفقاً للمرحلة التي وصلت إليها من حيث تحديد مظاهرها وملامحها والنتائج التي أفرزتها وتأثيرها على هيكل المؤسسة التي حدثت فيها، وينتهي هذا المنهج بإعطاء وصف شامل ومتكامل لماهية الأزمة والمرحلة التي وصلت إليها والأطراف الفاعلة فيها، والتداعيات التي قد تصل إليها.[2]

**II. المنهج التاريخي**: ينطلق هذا المنهج من فكرة أن الأزمة ليست وليدة اللحظة، ولكنها نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة تاريخياً، وعليه فإن التعامل مع الأزمة يجب أن يبنى أساساً على معرفة كاملة بالماضي التاريخي للأزمة وكيفية تطورها، فالتعمق في تشخيص الأزمة وردها إلى أصولها التاريخية الحقيقية هو المقدمة الضرورية لطرح تصورات المعالجة، ويتم ذلك بتقسيم الأزمة إلى مراحل تاريخية، فيتم تشخيص كل مرحلة ووصفها من أجل توضيح الرؤية لمتخذ القرار.[3]

**III. منهج النظم**: يُنظر للأزمة وفقاً لهذا المنهج على أنها نظام متكامل يحتوي على أربعة عناصر أساسية هي:[4]

*- مدخلات الأزمة؛

*- نظام التشغيل الخاص بالأزمة؛

*- مخرجات الأزمة؛

---

[1] عبد الرزاق الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص 158.

[2] مليكة مرباح، مرجع سبق ذكره، ص 55.

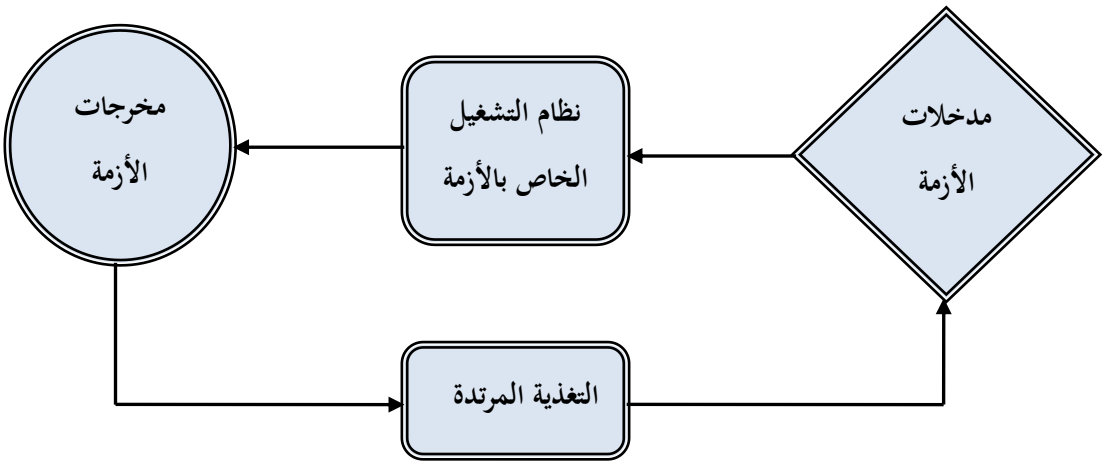
[3] ماجد سلام الهدمي، محمد جاسم، مرجع سبق ذكره، ص 63 - 64.

[4] محمد صلاح سالم، **إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي**، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص 08.

*- التغذية المرتدة.

والشكل رقم (2 - 4) يبين لنا مكونات وطريقة عمل نظام الأزمة.

**الشكل رقم (2 - 4):** مكونات وطريقة عمل نظام الأزمة.




**المصدر**: محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات (منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية)**، مكتبة مدبولي، بدون بلد نشر، بدون تاريخ نشر، ص 90.

ووفقاً **للشكل رقم (2 - 4)** يمكن لنا أن نفصل بين هذه العناصر على النحو التالي:[1]

**1. مدخلات الأزمة:** إن أي نظام له مجموعة من المدخلات التي يعتمد عليها، ومن ثم فإن تحديد هذه المدخلات ومعرفتها يساعد بشكل كبير على تحديد أين تقع بواعث الأزمة، أو أين تكمن مواقع الضعف والقصور في هذا النظام.

**2. نظام التشغيل الخاص بالأزمة:** يمثل العمليات والأنشطة التي يتم إجراؤها على مدخلات النظام طبقاً لقواعد وإجراءات محددة.

**3. مخرجات الأزمة:** وهذه المخرجات الخاصة بنظام التشغيل تؤول إلى ما أفرزته الأزمة من نتائج وآثار

[1] محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات (منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية)**، مكتبة مدبولي، بدون بلد نشر، بدون تاريخ نشر، ص 91.

ومظاهر أمكن الإحساس بها.[1]

**4. التغذية المرتدة:** وهي عملية رقابية وقائية للتأكد من أن جميع عمليات النظام التشغيلي تتم وفقاً لما هو محدد ومستهدف، وكذا اكتشاف أي قصور أو انحراف لمعالجته.

**IV. المنهج البيئي:** يَعْتبر هذا المنهج أن الأزمة هي وليدة البيئة التي نشأت فيها وتفاعلت معها، لذلك يقوم بتحليل قوى البيئة المؤثرة في صنع الأزمة ليساعد متخذ القرار الإداري على التعامل مع القوى البيئية التي أدت إلى ظهورها،[2] وقد تم تحديد ثلاث مجموعات مؤثرة على الأزمة وهي:[3]

***- المجموعة الأولى:** قوى بيئية يمكن التحكم فيها بالكامل؛

***- المجموعة الثانية:** قوى بيئية لا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها؛

***- المجموعة الثالثة:** قوى بيئية لا يمكن السيطرة عليها أو التحكم فيها، ولكن يمكن توجيهها بشكلٍ نسبي بدرجات متفاوتة حسب الأزمة ومصادر قوتها البيئية.

**V. منهج دراسة حالة:** يعتمد هذا المنهج على دراسة كل أزمة على حدة باعتبار ها حالة مستقلة لها طبيعة خاصة،[4] فرغم تشابه بعض الأزمات إلا أنه لا يمكن أن تتماثل تماثلاً تاماً، فاختلاف الزمان والمكان، وموضوع الأزمة كفيل بأن يجعل من كل أزمة حالة خاصة بذاتها.[5]

**VI. منهج الدراسات المقارنة:** يقوم هذا المنهج على دراسة الأزمات التي تمت في الماضي ومقارنتها بالأزمات التي تواجهها المؤسسة في الحاضر، ومن خلال الدراسة المقارنة تظهر أوجه الاتفاق، وأوجه الاختلاف، ومن ثم يتم استخدام ما نجح من طرق في الماضي فيما اتفق، واستحداث طرق أخرى فيما اختلف

---

[1] نداء محمد باقر الياسري، مرجع سبق ذكره، ص 37.

[2] محمد صلاح سالم، مرجع سبق ذكره، ص 08.

[3] نداء محمد باقر الياسري، مرجع سبق ذكره، ص 36 - 37.

[4] محمد صلاح سالم، مرجع سبق ذكره، ص 08.

[5] محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات (منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية)**، مرجع سبق ذكره، ص 92 - 93.

في الحاضر، وأساس المقارنة وفقاً لهذا المنهج قد يكون أحد الأسس التالية: [1]

*- مقارنة زمانية تاريخية؛

*- مقارنة مكانية جغرافية؛

*- مقارنة خاصة بالنشاط الذي حدثت فيه الأزمة؛

*- مقارنة من حيث الحجم الذي بلغته الأزمة أو الشدة التي وصلت إليها.

**VII. منهج الدراسات المتكاملة:** يستمد هذا المنهج تكامله من خلال استخدامه لجميع المناهج السابقة، فهو يصف ويُشخّص الحالة المعروضة التي وصلت إليها الأزمة ويتابعها تاريخياً، ويدرسها في ضوء الدراسات المقارنة التي تمت في الماضي،[2] بالإضافة إلى دراسة الأزمة كنظام.[3]

## المبحث الثاني: إدارة الأزمات.

تعد الأزمة نقطة تحول بالنسبة لأي مؤسسة، حيث قد ينجم عنها نتائج سلبية تعرقل العمل المعتاد لها، وبالتالي تؤثر على عملياتها، منتجاتها وجماهيرها، مما يؤثر سلباً على سمعتها ومكانتها، بل قد تؤدي إذا تطورت للأسوأ إلى تهديد وجود المؤسسة.

وعلى الجانب الآخر من الممكن أن ينجم عن الأزمة بعض النتائج الإيجابية إذا تميزت عملية إدارة الأزمة بالكفاءة والفعالية، بما يساعد المؤسسة على التحول للأفضل.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات وتطورها التاريخي.

يعد علم إدارة الأزمات من العلوم الإنسانية التي ازدادت أهميتها في عصرنا الحاضر، والذي شهد العديد من المتغيرات سواء على المستوى القومي، الإقليمي والدولي.

لم تحظى إدارة الأزمات بالاهتمام الأكاديمي إلا من بداية الستينيات، ولكن وجدت في الممارسة من

[1] محمود جاد الله، **إدارة الأزمات**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 17 - 18.

[2] مليكة مرباح، مرجع سبق ذكره، ص 56.

[3] نداء محمد باقر الياسري، مرجع سبق ذكره، ص 38.

عصور قديمة وكانت مظهراً من مظاهر التعامل الإنساني.

**أولا: مفهوم إدارة الأزمات.**

تعد إدارة الأزمات من المفاهيم الحديثة في الإدارة، وهي وسيلة علمية تستخدم للسيطرة على الأحداث وعدم السماح لها بالخروج عن المألوف.

**I. تعريف إدارة الأزمات:** تعددت التعاريف الخاصة بإدارة الأزمات، بحكم تباين التخصصات وتنوع الأفكار والآراء، حيث أن هذا التخصص يمثل أحد الاهتمامات المشتركة بين الإداريين، علماء النفس، الاجتماع، السياسة، ... الخ، ومن ثم يصعب وضع تعريف لها يقبله الجميع، ومن أهم التعاريف التي طرحها الباحثين في هذا المجال ما يلي:

تعرف إدارة الأزمات على أنها: "كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة،[1] وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها،[2] فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات، والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات".[3]

كما تعرف إدارة الأزمات على أنها: "وسلة للقضاء على جانب كبير من عدم التأكد والمخاطرة،[4] بما يتيح لإدارة المؤسسة إمكانية السيطرة والتحكم في مصيرها وقدراتها".[5]

وتعرف إدارة الأزمات كذلك على أنها: "عملية تخطيط استراتيجي تستلزم قيام إدارة المؤسسة باتخاذ مجموعة من القرارات في ظروف يسودها التوتر وعدم اليقين، تستهدف الإجابة السليمة لأحداث الأزمة ومنع تصاعدها، والتقليل من نتائجها السلبية إلى أقل حد ممكن، من أجل إزالة المخاطر واسترجاع الأوضاع

[1] *J. L. Reid,* ***Crisis Management (Planning and Media Relations for the Design and Construction Industry)****, John Wiley and Sons, Canada, 2000, p 36.*

[2] عبد الرؤوف أحمد علي محمد، **إدارة المخاطر والأزمات**، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2016، ص 386.

[3] حسن عماد مكاوي، **الإعلام ومعالجة الأزمات**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2006، ص 48.

[4] *S. J. Ray,* ***Strategic Communication in Crisis Management (Lessons from the Airline Industry)****, Quorum Books, Westport, London, 1999, p 19.*

[5] يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 60.

الطبيعية".[1]

كما تعرف إدارة الأزمات أيضاً على أنها: "سلسلة من الأنشطة والإجراءات المحددة تقوم بها الإدارة العليا في المؤسسة،[2] من خلال ثلاث مداخل هي: منع الأزمة، الاستعداد للأزمة وقت حدوثها، إجراءات ما بعد الأزمة".[3]

بينما عرف ***"Mittrof"*** إدارة الأزمات على أنها: "الجهود الهادفة إلى تصميم وإعادة تصميم، وتنفيذ البرامج والخطط اللازمة لاكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار واستعادة النشاط والتعلم من الأزمات المتوقعة".[4]

في حين عرف كتاب آخرون إدارة الأزمات بأنها: "كيفية تعامل متخذي القرار مع الأزمات التي تواجه المؤسسة".[5]

أما ***"Milburn"*** فقد عرف إدارة الأزمات على أنها: "التعامل الفعال للقيادة مع جانبي الأزمة السلبي والإيجابي، عن طريق العمل على تقليل المخاطر والخسارة المحتملة، وعن طريق اغتنام الفرص لتحقيق الربحية".[6]

كما يمكن تعريف إدارة الأزمات على أنها: "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة، عن طريق الاستشعار ورصد متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع حدوثها أو الإعداد للتعامل معها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، وبما يحقق

---

[1] علي عجوة، فريد كريمان، **إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات**، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطبع، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2008، ص 175.

[2] *E. L. Zdziarski,* ***Campus Crisis Management****, Jossey-Bass Publishers, United States of America, 2007, p 70.*

[3] محمد سيد جاد الرب، **الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات**، مؤسسة الجوهري للتجليد الفني، المنصورة، مصر، الطبعة الثانية، 2015، ص 106.

[4] هدى بو القمح، مرجع سبق ذكره، ص 18.

[5] طارق طه، **إدارة الأعمال منهج حديث معاصر**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 50.

[6] هدى بو القمح، مرجع سبق ذكره، ص 18.

أقل قدر ممكن من الضرر للمؤسسة، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، وأخيراً دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً، مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة".[1]

وتعني إدارة الأزمات كذلك: "كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المؤسسة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وأثنائها وبعد وقوعها،[2] والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق الآتي:[3]

*- منع وقوع الأزمة كلما أمكن ذلك؛

*- مواجهة الأزمة بكفاءة وفعالية؛

*- إزالة الآثار السلبية التي تخلفها الأزمة لدى العاملين والجمهور؛

*- تحليل الأزمة والاستفادة منها في المستقبل".

كما تعني إدارة الأزمات أيضاً: "فن التحكم والسيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي، للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجئة، وإخراج المؤسسة من حالة الفشل التي هي عليها".[4]

وهناك من عرف إدارة الأزمة على أنها: "عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية، التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المؤسسة، ربحيتها أو بقائها في السوق".[5]

في حين يرى بعض الكتاب أن إدارة الأزمات هي: "أسلوب التحكم في مسار الأزمة باستخدام

---

[1] عبد السلام جمعة زاقود، مرجع سبق ذكره، ص 73.

[2] محمد صلاح سالم، مرجع سبق ذكره، ص 11.

[3] نداء محمد باقر الياسري، مرجع سبق ذكره، ص 43.

[4] سامي محمد هشام حريز، **المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات (الأسس النظرية والتطبيقية)**، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 16.

[5] عبد السلام أبو قحف، **دليل المدير (في تفويض السلطة، ملامح الإصلاح الإداري، العقود الإدارية، إدارة الأزمات)**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 87.

البيانات والمعلومات المناسبة كأساس للقرار، وهي إدارة تقوم على التوجيه، التخطيط والرقابة".[1]

أما البعض الآخر فيرى بأن إدارة الأزمات هي: "القدرة على إدارة المؤسسة قبل، أثناء وبعد حدوث الأزمة".[2]

كما يمكن تعريف إدارة الأزمات أيضاً بأنها: "عملية إدارية خاصة من شأنها إنتاج استجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات، من خلال مجموعة من الإداريين المنتقين مسبقاً والمدربين تدريباً خاصاً، والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى".[3]

وأخيراً يمكن تعريف إدارة الأزمة على أنها: "عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق ويتجنب التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل".[4]

مما تقدم من التعاريف يمكن إعطاء تعريف شامل لإدارة الأزمات كما يلي: "هي علم استخدام الأدوات العلمية والعملية للتعامل مع الأزمة بمراحلها المختلفة (ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة وبعد الأزمة) لمعالجتها والسيطرة عليها أو التخفيف من حدتها، سعياً لتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها".

**II. إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:** يتداخل مصطلح الإدارة بالأزمات مع مصطلح إدارة الأزمات، حيث يعتقد البعض أنه يتشابه مع مفهوم هذه الأخيرة، لذلك وجب التفريق بينهما لفك هذا التداخل.

**1. تعريف الإدارة بالأزمات:** تقوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمات للتغطية على المشاكل التي تواجه المؤسسة، فنسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، بحيث تغطي الأزمة الجديدة

[1] سيد أحمد حرتي، مرجع سبق ذكره، ص 138.

[2] عبد السلام أبو قحف، **الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 353.

[3] محمود جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص 28 - 29.

[4] محمد حمدي شعبان، **الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2005، ص 93.

المفتعلة على المشكلة القائمة.[1]

وتعرف الإدارة بالأزمات على أنها: "خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي والاقتصادي إلى تكريس الأزمة أو إلى سلوك معين بشأنها".[2]

كما تعرف الإدارة بالأزمات على أنها: "فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة، أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مدبره".[3]

وتعرف الإدارة بالأزمات أيضاً على أنها: "افتعال أزمة لتحقيق هدف معين كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة، ووسيلة للتحكم والسيطرة على الآخرين".[4]

وبالتالي يمكن القول أن الإدارة بالأزمات هي: "محاولة توجيه التركيز على موقف معين أو أزمة في حد ذاتها إلى موقف أو أزمة أخرى مفتعلة من أجل الحصول على مكاسب أو تجنب خسائر مادية أو معنوية".

**2. أسباب استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات:** يتم استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات لأسباب عديدة أهمها:[5]

*- تغطية إخفاقات المديرين، وحالات فشلهم الإداري والمالي؛

*- يستخدم أسلوب الإدارة بالأزمات للسيطرة على المرؤوسين، والآخرين وتوجيههم نحو تحقيق حاجات ورغبات طرف ما.

**3. خصائص الأزمة المفتعلة:** إنّ استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات يؤدي إلى بروز وظهور ما يسمى بالأزمة

[1] ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 119.

[2] حامد عبد الحمد الدليمي، **إدارة الأزمات في بيئة العولمة (حالة دراسية لإعادة إعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق)**، أطروحة دكتوراه، جامعة سنت كليمنس العالمية، بغداد، العراق، 2008/2007، ص 71.

[3] عباس رشدي العماري، **إدارة الأزمات في عالم متغير**، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 1993، ص 19.

[4] محمود معن عياصرة، مروان محمد بني أحمد، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 87.

[5] عبد السلام جمعة زاقود، مرجع سبق ذكره، ص 79.

المفتعلة، وهذه الأزمة تمتع بمجموعة من الصفات والخصائص، أهمها:[1]

*- الإعداد المبكر للأزمة؛

*- تهيئة البيئة التنظيمية للأزمة المفتعلة؛

*- توزيع الأدوار على القوى المشاركة في افتعال الأزمة؛

*- تقديم المبررات الكافية التي تعزز الأزمة المفتعلة؛

*- الاختيار الدقيق لموعد تفجير الأزمة المفتعلة؛

*- الاستمرار في تصعيد الأزمة إلى حين تحقيق الهدف من افتعال الأزمة.

وتجدر الإشارة إلى أن الهدف من استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات (صنع الأزمات) ليس بالضرورة أن يكون هدفاً سلبياً، فقد يكون هذا الهدف هدفاً إيجابياً يعود بمزايا ومنافع إيجابية على المؤسسة.

**III.أسباب الاهتمام بإدارة الأزمات:** تحظى إدارة الأزمات باهتمام واسع في المجالات العلمية المعاصرة، وهذا الاهتمام يعود إلى عوامل متعددة أهمها:[2]

*- أن الأزمة حين تقع فإن نتائجها السلبية تنعكس على جميع الأفراد وعلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، وهذا ما يجعل هذا الحقل موضع اهتمام وعناية من كل المستويات؛

*- إن استخدام منهج إدارة الأزمات يعزز مبدأ المساءلة والمحاسبة، إذ أن الأزمات تؤدي إلى كشف المقصرين والمتسببين في الخسائر البشرية، المالية، والمادية، وقد باتت جميع المستويات الإدارية في المؤسسات المعاصرة تطالب وتصر على تطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبة؛

*- هناك تجارب كثيرة تظهر وتوضح فشل المؤسسات في مواجهة الأزمات التي تعرضت لها، وقد كان السبب الرئيسي في ذلك هو عدم استخدام سيناريوهات إدارة الأزمات في مواجهة هذه الأزمات والتصدي لها والقضاء عليها وعلى آثارها، ومن هنا فقد أدركت المؤسسات أهمية هذا الحقل في حمايتها من الأزمات المحتملة، وقد

[1] يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 94.

[2] المرجع السابق، ص 61 - 62.

أيقنت هذه المؤسسات أن تبني مدخل إدارة الأزمات يؤدي إلى تدنية وتقليل الخسائر المالية والاقتصادية.

**IV. أهداف إدارة الأزمات:** إن الهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أخطارها قبل وقوعها، والسيطرة على الموقف لاتخاذ القرارات المناسبة لتقليص الأضرار وإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية، وبصفة عامة تهدف إدارة الأزمات إلى تحقيق ما يلي:[1]

*- توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة، والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة؛

*- تعيين الأجهزة المعنية بتنظيم وإدارة الأزمة، وتحديد دورها عبر مختلف المراحل؛[2]

*- توفير القدرات العملية والإمكانات المادية للاستعداد والمواجهة، وسرعة إعادة التعمير بأقل تكلفة.

*- التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها وتحجيمها من خلال تحليل الموقف ورسم السيناريوهات، وتحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات الناتجة عن كل حدث والاستعداد المستمر للتعامل معها.[3]

في حين هناك من أجمل الأهداف السابقة في هدفين رئيسيين هما:

*- العمل على عدم حدوث الأزمات من خلال إزالة مسبباتها؛[4]

*- تصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهة الأزمة عند حدوثها وتقليل آثارها.[5]

**V. مبادئ إدارة الأزمات:** تقوم إدارة الأزمات على مجموعة من المبادئ، والتي يتعين على كل متخذ قرار

---

[1] رجب عبد الحميد السيد، **دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات**، مرجع سبق ذكره، ص 39.

[2] شهرزاد لمجد مسعود، **الإعلام وإدارة الأزمات (الإعلام الأمريكي نموذجاً)**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 63.

[3] حسين قادري، مختار جلولي، **معالجة الصحافة الجزائرية الخاصة للأزمات الداخلية (أزمة غرداية نموذجاً)**، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 13، جوان 2015، ص 90.

[4] نجم العزاوي، **أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة**، الملتقى العلمي الدولي السابع حول: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال (التحديات، الفرص والآفاق)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، أيام (03 حتى 05) نوفمبر 2009، ص 11.

[5] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

مراعاتها عند التعامل مع الأزمات، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:[1]

*- ضرورة التحديد الواضح للهدف من وجود إدارة الأزمات؛

*- الإعداد والتخطيط المسبق للأزمات المحتملة، ورصد متغيرات المحيط المولدة للأزمات مع إعداد سيناريوهات المواجهة؛

*- توفير المعلومات الصحيحة والكافية، فالأزمة عادة هي حالة من عدم التأكد ونقص المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة؛

*- توفير نظام جيد للاتصالات، سواء كانت اتصالات داخلية حيث تلعب دوراً كبيراً في عملية جمع المعلومات وتحليلها أو خارجية من شأنها أن تعرف الإدارة بالبيئة المحيطة بالأزمة؛

*- توفير القيادة الرشيدة غير الانفعالية والتي يتوافر لها ثقافة إدارية ملائمة، وثقافة عامة حتى يمكنها التعامل مع الأزمة بأسلوب علمي؛

*- العمل على استعادة النشاط بصورة طبيعية بعد حدوث الأزمة في أقرب وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة؛

*- تحليل وتقييم الأزمات السابقة وكشف أي قصور أو خلل في عملية مواجهتها أو الإعداد لها لمحاولة منع تكرارها مرة أخرى، أو على الأقل تحسين أسلوب الإعداد والمواجهة.

**ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الأزمات.**

إدارة الأزمات مسألة قائمة بحد ذاتها منذ القدم، وكانت مظهراً من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة التي واجهها الإنسان، ولكن لم تكن تعرف باسم إدارة الأزمات، وإنّما عرفت بتسميات أخرى مثل: براعة القيادة، حسن الإدارة.[2]

أما اصطلاح إدارة الأزمات نشأ في الأصل في مجال الإدارة العامة، وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل: الزلال، الفيضانات، الأوبئة، الحرائق، الغارات الجوية،

[1] محمد صلاح سالم، مرجع سبق ذكره، ص 11- 12.

[2] عبد الرزاق الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص 146.

الحروب الشاملة، ... الخ.[1]

ولكنه ما لبث أن نما بصورة أوضح في مجال العلاقات الدولية، للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية، مثل: أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962 في عهد الرئيس الأمريكي كيندي، أزمة الشرق الأوسط عام 1967، وأزمة البترول العالمية عام 1973.[2]

ثم سرعان ما عاد اصطلاح **"إدارة الأزمات"** مرة أخرى ليزدهر في مجال علم الإدارة، وكان ذلك حين استخدم كأسلوب جديد من طرف الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز مهام عاجلة أو لحل مآزق طارئة، فظهرت بعض المصطلحات مثل: قوة المهام الخاصة، إدارة المشروعات، غرفة العمليات لإدارة المشاكل الحادة والمتفجرة، وهي مصطلحات كلها تصب في معنى **"الإدارة الأزموية"** والتي تعتبر أحد فروع أو أدوات الإدارة مثلها مثل الإدارة بالأهداف.[3]

ولما تبلورت معالم هذا الأسلوب **"الإدارة الأزموية"** ثار التساؤل حول إمكانية تحويله إلى نمط أو نموذج متكامل يسمى **"إدارة الأزمات"** يعمل كوحدة وظيفية لمعالجة موضوعات محددة هي الأزمات والمشاكل الصعبة، وذلك بوضع القواعد والأسس النظامية له ليصبح نمطاً إدارياً محدد الخصائص له آلياته المميزة في مواجهة الأزمات المتعددة والمتعاقبة والمتزامنة.[4]

**المطلب الثاني: مراحل إدارة الأزمات.**

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية كما يلي:[5]

*- مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار؛

[1] محمد نصر مهنا، **إدارة الأزمات والكوارث (دراسة تحليلية)**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 35.

[2] نفس المرجع والصفحة سابقاً.

[3] مليكة مرباح، مرجع سبق ذكره، ص 39 - 40.

[4] محمد نصر مهنا، مرجع سبق ذكره، ص 35.

[5] سعيد درباس، **مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في مدينة جدة (دراسة مسحية)**، مجلة العلوم والثقافة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، السودان، المجلد رقم 12، العدد 02، نوفمبر 2012، ص 40.

*- مرحلة الاستعداد والوقاية؛

*- مرحلة احتواء الأضرار والحد منها؛

*- مرحلة استعادة النشاط؛

*- مرحلة التعلم.

وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها.[1]

**أولا: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار.**

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وتعني اكتشاف إشارات الإنذار تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما، والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات.[2]

وتمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة حيث يستقبل المديرين العديد من أنواع الإشارات في نفس الوقت، ويكون من الصعب عليهم عندئذ تحديد الإشارات الحقيقية والهامة، بالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدى، لذلك على فريق إدارة الأزمات الإشراف على عمليات اكتشاف إشارات الإنذار وتعقبها وتحليلها.[3]

**ثانياً: مرحلة الاستعداد والوقاية.**

يجب أن يتوافر لدى المؤسسة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه،[4] ويتلخص

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، **مفاهيم إدارية حديثة**، الدار العلمية للنشر والتوزيع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 311.

[2] محمود جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص 52.

[3] محمد رشاد الحملاوي، **إدارة الأزمات (تجارب محلية وعالمية)**، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 1995، ص 62.

[4] محمد عبد الوهاب حسن العشماوي، **دور الصحف في إدارة الأزمات (دراسة تطبيقية على جريمة الثأر)**، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 62 - 63.

الهدف من الوقاية في اكتشاف نقاط الضعف بالمؤسسة،[1] والعمل على علاجها قبل أن تصبح أزمة تلحق الضرر بها.[2]

**ثالثا: احتواء الأضرار والحد منها.**

في هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها، حيث يتلخص الهدف من هذه المرحلة في تقليل الخسائر لأقصى حد ممكن، وذلك من خلال عزل الأزمة لمنعها من الانتشار،[3] ولا شك أن كفاءة وفعالية هذه المرحلة تعتمد إلى حد كبير على المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة.[4]

**رابعاً: مرحلة استعادة النشاط.**

بعد مجابهة الخسائر واحتواء الأضرار تأتي مرحلة استعادة النشاط، حيث تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل،[5] وذلك لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة، وهذه المرحلة هي مرحلة إعادة التوازن، تتطلب قدرات فنية وإدارية، إمكانيات كبيرة، ودعماً ماليا.[6]

**خامساً: مرحلة التعلم.**

وفيها يتم تقويم عملية إدارة الأزمة،[7] حيث تقوم هذه المرحلة على استرجاع ودراسة وتحليل الأحداث واستخلاص الدروس والعبر سواء من تجربة المؤسسة أو من تجارب المؤسسات الأخرى،[8] بهدف تكوين خبرات

---

[1] نخبة من الخبراء المتخصصين، **سلسلة الإدارة المتخصصة إدارة الذات والأزمات**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 17.

[2] عزات كريم العدوان، **العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات (دراسة ميدانية)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 92.

[3] نداء محمد باقر الياسري، مرجع سبق ذكره، ص 52.

[4] نخبة من الخبراء المتخصصين، مرجع سبق ذكره، ص 17.

[5] بشير العلاق، **العلاقات العامة في إدارة الأزمات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 86.

[6] نخبة من الخبراء المتخصصين، مرجع سبق ذكره، ص 18.

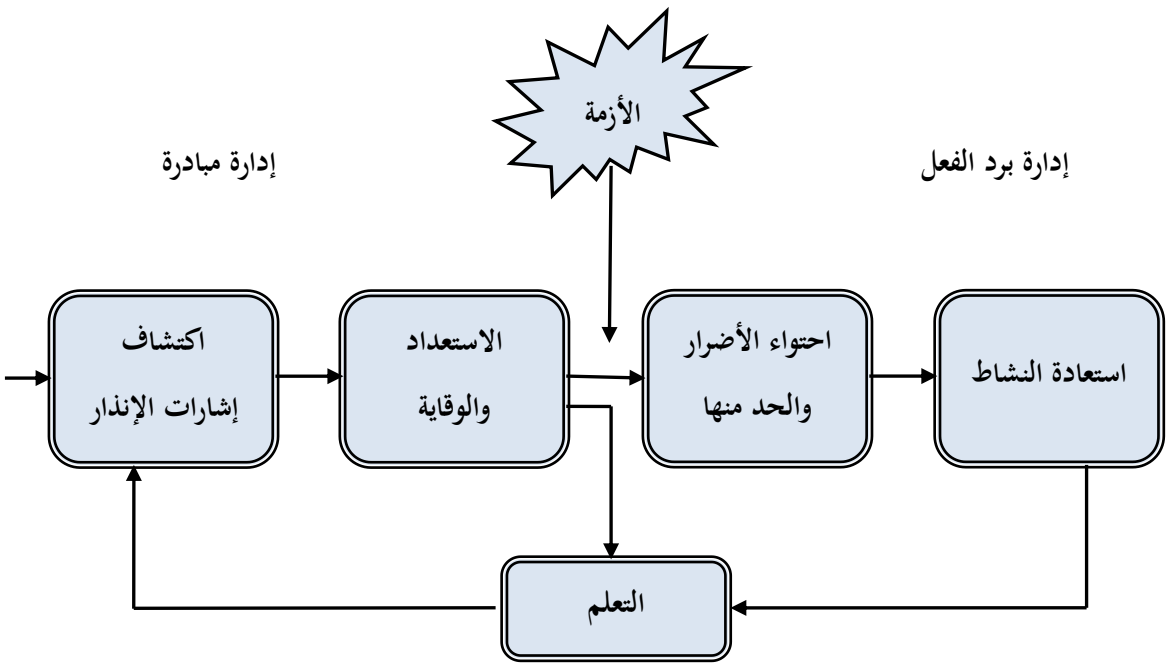
[7] علي عجوة، فريد كريمان، مرجع سبق ذكره، ص 176.

[8] نداء محمد باقر الياسري، مرجع سبق ذكره، ص 53.

وإدراجها في محفظة الأزمات لاستخدامها في معالجة أزمات مستقبلية أخرى قد تفرض نفسها على المؤسسة.[1]

و**الشكل رقم (2 - 5)** يبين لنا مراحل إدارة الأزمات.

**الشكل رقم (2 - 5):** مراحل إدارة الأزمات.




**المصدر**: محمد رشاد الحملاوي، **إدارة الأزمات (تجارب محلية وعالمية)**، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 1995، ص 61.

فضلاً عن التصنيف السابق لمراحل إدارة الأزمات، هناك من يصنف مراحل إدارة الأزمات إلى ثلاث مراحل كما يلي:[2]

*- مرحلة ما قبل الأزمة؛

[1] جمال الدين المرسي، **إدارة الأزمات البيعية والتسويقية**، الدار الجامعية للطبع، النشر، والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 34.

[2] صبحي رشيد اليازجي، **إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم (دراسة موضوعية)**، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإسلامية)، غزة، فلسطين، المجلد 19، العدد 02، جوان 2011، ص 333.

*- مرحلة التعامل مع الأزمة؛

*- مرحلة ما بعد الأزمة.

**أولا: مرحلة ما قبل الأزمة.**

ويتم في هذه المرحلة التخطيط لإعداد المؤسسة لمواجهة الأزمات من خلال خطة زمنية لتنفيذ متطلبات الإعداد من (تجهيزات، تدريب، موارد بشرية، برامج الصيانة والمتابعة، إعداد قواعد البيانات، نظم التحليل والتنبؤ، سيناريوهات إدارة الأزمات المختلفة والتدريب عليها، نظم التحديث والتطوير، ...)، وبدون نجاح هذه المرحلة لن تكون المؤسسة قادرة على التعامل مع الأزمات.[1]

**ثانيا: مرحلة التعامل مع الأزمة.**

تبدأ هذه المرحلة مع ظهور إشارات الإنذار أو علامات التحذير، والتي يجب أن يرصدها فريق إدارة الأزمة ليبدأ عملية التحليل، الاستنتاج، التنبؤ، عرض وتقييم بدائل القرار والسيناريوهات التي سبق إعدادها، وما قد تحتاجه من إضافات أو تعديلات، نتيجة اكتشاف متغيرات جديدة لاتخاذ القرار والسيناريو المناسبين لاحتواء الأزمة ومنع تصاعدها ووصولها إلى درجة الانفجار، وكذلك العمل على تقليل الخسائر المتوقعة إلى أقل قدر ممكن،[2] مع أهمية متابعة النتائج وردود الأفعال والاستعداد للتعامل مع أي متغيرات تحدث أثناء إدارة الأزمة.[3]

**ثالثا: مرحلة ما بعد الأزمة.**

ويتم في هذه المرحلة علاج آثار الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة منها،[4] لتحديث وتطوير كافة عناصر المؤسسة ونظام العمل بها لمواجهة الأزمات المختلفة بأداء أفضل.[5]

---

[1] ممدوح زيدان، **تقييم الأداء ومواجهة الأزمات**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2003، ص 12.

[2] هند الشوربجي سيد أحمد علي، **تفعيل وحدة إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2016، ص 58.

[3] سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

[4] نواف حامد قطيش، **الأمن الوطني وإدارة الأزمات**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 39.

[5] ممدوح زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 12.

**المطلب الثالث: متطلبات وأساليب إدارة الأزمات.**

تقتضي عملية إدارة الأزمات توفر مجموعة من المتطلبات والإجراءات الخاصة، واستخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تتيح لفريق إدارة الأزمات التعامل مع الأزمات بكل كفاءة وفعالية.

**أولاً: متطلبات إدارة الأزمات.**

للقيام بأي خطوة لمواجهة الأزمات وإدارتها كان لزاماً توفر مجموعة من المتطلبات للاستعداد الجيد لمواجهة الأزمة والتصدي لها بطرقها العلمية والحديثة ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:[1]

*- أن تتم إدارة الأزمة انطلاقاً من بعدين أساسين هما: إدارة الأزمة من الداخل للخارج، وإدارتها من الخارج للداخل، أي لا يجب النظر فقط إلى إدارتها على المستوى الداخلي للمؤسسة ولكن أيضاً على المستوى الخارجي؛

*- إن إدارة الأزمة تتطلب فريق عمل مدرب تدريباً جيداً، غرف عمليات، برنامج اتصال داخلي وخارجي، ونمط قيادة سريع التصرف؛

*- ضرورة وجود برنامج مخطط بشكل جيد يتم تنفيذه وقت الأزمة؛

*- تحضير المؤسسة داخلياً للتعامل مع الشائعات والمعلومات المظللة أو المفاهيم والمعلومات الخاطئة أو غير المفهومة التي ترتبط بحدوث الأزمة؛

*- إن برنامج إدارة الأزمة ليس مجرد مجموعة من التصرفات الميكانيكية، بل هو مجموعة خطوات وعمليات ذهنية مدروسة لتقدير الأزمة والتعامل معها بحجمها الحقيقي؛

*- إن إدارة الأزمة تحتاج إلى رؤية شاملة، حديثة ومتطورة لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة (تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، ... الخ)، وكذلك ممارسة الأنشطة الوظيفية للمؤسسة ذاتها: كالتسويق، الإنتاج، التمويل والموارد

[1] عبد السلام أبو قحف، **دليل المدير (في تفويض السلطة، ملامح الإصلاح الإداري، العقود الإدارية، إدارة الأزمات)**، مرجع سبق ذكره، ص 88 - 89.

البشرية؛[1]

هذا وقد أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات أخرى نذكر منها ما يلي: [2]

**I. سجل الأزمات:** هناك من يرى أنه لا بد من وجود سجل للأزمات توثق به المؤسسات كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها أن تكون تهديداً واضحاً لوجودها، ويكون بمثابة ذاكرة لها.

**II. فريق إدارة الأزمات:** ويتكون من مجموعة من الخبراء والفنيين والمفكرين الذين لديهم القدرة على التفاعل مع الأزمة، والتنبؤ باتجاهاتها، وتطور أحداثها ومن ثم رسم سيناريوهات التعامل معها، سواء كانت السيناريوهات الأساسية الرئيسية أو السيناريوهات البديلة، فالتعامل مع الأزمات يحتاج إلى قادة ذوي خبرة وحنكة وبصيرة.[3]

**III. التخطيط كمتطلب أساسي:** تبني التخطيط كمتطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات، فالأفعال التي يقوم بها القائمون على المؤسسة ما هي إلاّ رد فعل، لكن هناك فرق بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المخطط له، فمعظم الأزمات تشتد وتتعقد لوقوع أخطاء بشرية وإدارية بسبب غياب عنصر التخطيط والتنظيم، فإن لم يكن هناك خطط لمواجهة الأزمات فإن هذه الأخيرة سوف تنهي نفسها بالطريقة التي تريدها، وفي الوقت الذي تريد، لا بالطريقة والوقت الذي يريده أصحاب المؤسسة، ومنه يتضح بأن التدريب على التخطيط للأزمات يعد من المسلمات الأساسية في المؤسسات الناجحة، فهو يساهم في منع حدوث الأزمة والتخفيف من آثارها وتجنب عنصر المفاجآت المصاحب لها، كما يتبين أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على القيام برد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية، والاستعداد للمواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة.

**IV. وسائل علمية للتعامل مثل السيناريو والمحاكاة:** فالسيناريو هو مجموعة من الافتراضات المتعلقة بموقف معين في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته، مما يساعد على وضع التصورات للأزمة وإيجاد بدائل

[1] عبد السلام أبو قحف، **الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات**، مرجع سبق ذكره، ص 354.

[2] محمود جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 33 - 38.

[3] ماجد سلام الهدمي، محمد جاسم، مرجع سبق ذكره، ص 130 - 131.

عديدة للحلول الموضوعة، أما المحاكاة فهي تقليد لظاهرة ما بهدف تفسيرها والتنبؤ بسلوكها.[1]

**V. نظام اتصالات داخلي وخارجي:** إن وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات المبكرة للأزمات، كما يسمح كذلك بتبادل البيانات والمعلومات بين المؤسسات، والذي يضمن التأهب ونشر المعلومات والتوقعات في التوقيت المناسب لتفادي الأزمات.

مما سبق يتضح أن النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب ما يلي:[2]

*- إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكن المؤسسة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة؛

*- العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاما من التخطيط الإستراتيجي؛

*- ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات؛

*- ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات، وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط؛

*- التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر.

**ثانياً: أساليب إدارة الأزمات.**

تختلف وتتعدد أساليب التعامل مع الأزمات، حيث صنفها الباحثون إلى نوعين رئيسيين هما: الأساليب التقليدية والأساليب غير التقليدية.

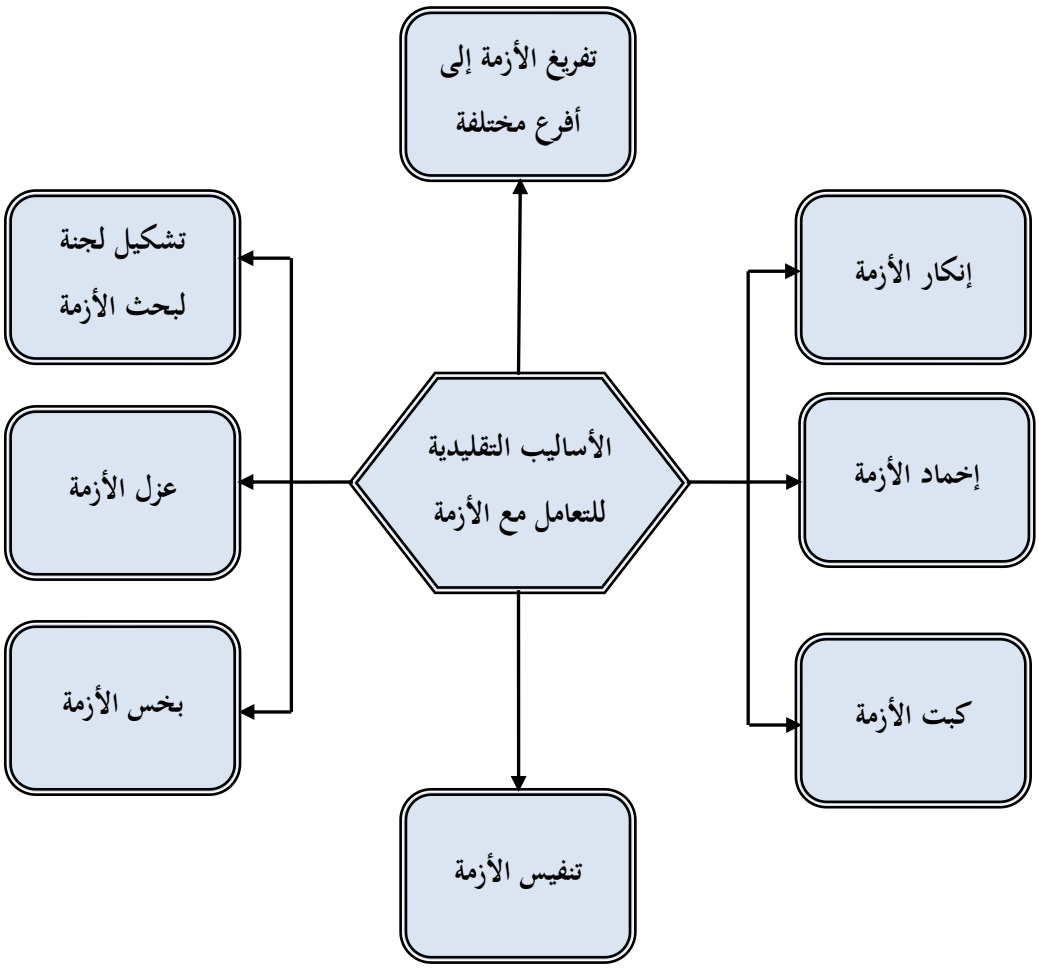
**I. الأساليب التقليدية:** يقصد بها مجموعة الأساليب التي سبق تجربتها واستخدامها من طرف المؤسسات، وهذا النوع من الأساليب له طابع خاص يستمد من خصوصية الموقف الذي يواجه متخذ القرار في إدارة الأزمات، ويتعين الإلمام بجوانبها فضلاً عن أنواعها[3] التي يظهرها **الشكل رقم (2 - 6)**.

[1] عبد الرزاق الدليمي، مرجع سبق ذكره، ص 169.

[2] محمود جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص 38 - 39.

[3] محمد سرور الحريري، **إدارة الأزمات المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية**، مرجع سبق ذكره ص 168.

**الشكل رقم (2 - 6):** أهم الأساليب التقليدية للتعامل مع الأزمات.




**المصدر**: محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات (منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية)**، مكتبة مدبولي، بدون بلد نشر، بدون سنة نشر، ص 158.

وفيما يلي شرح موجز لكل نوع من هذه الأنواع:[1]

**1. إنكار الأزمة:** ويطلق على هذا الأسلوب التعتيم الإعلامي للأزمة، حيث يستخدم في ظل إدارة ديكتاتورية شديدة التسلط، ترفض الاعتراف بوجود أي خلل، ومن خلال هذا التعتيم يتم السيطرة على الأزمة وتدميرها.

**2. كبت الأزمة:** ويطلق على هذا الأسلوب أيضاً تأجيل ظهور الأزمة، ويمثل هذا الأسلوب نوع من التعامل

[1] محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات (منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية)**، مكتبة مدبولي، بدون بلد نشر، بدون سنة نشر، ص ص 158 - 162.

المباشر مع الأزمة، الذي يهدف إلى تدميرها عن طريق استخدام العنف الشديد لإخمادها وتدمير عناصرها الأولية بشكل عام.

**3. تشكيل لجنة لبحث الأزمة:** ويستخدم هذا الأسلوب عندما لا تتوافر معلومات عن القوى الفاعلة في الأزمة، ويكون الهدف الأساسي من تشكيل اللجنة هو: تحديد الفاعلين الأساسيين في نشوء الأزمة، والمحركين لها وأهدافهم الحقيقية ودوافعهم، وإفقادها قوى دفعها.

**4. بخس الأزمة:** يعتمد هذا الأسلوب على التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها، ولكن يتعين أولاً الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلاً، ولكنه حدث غير هام سيتم التعامل معه بالأساليب المناسبة، حتى تستعيد المؤسسة توازنها.

**5. تنفيس الأزمة:** يشير هذا الأسلوب إلى تهدئة الأزمة من خلال إيجاد نقاط ضعف للتنفيس من الضغط والتوتر والصراع الموجود داخل الأزمة ومنعها من الانفجار.[1]

**6. طريقة تفريغ الأزمة:** حسب هذا الأسلوب يتم إيجاد مسارات عديدة ومتعددة تفقد الأزمة قوتها، ويمكن التفريغ على ثلاث مراحل: أولها مواجهة عنيفة مع القوى الدافعة للأزمة، وتحديداً لمدى تماسكها، أما المرحلة الثانية فتحدد خلالها أهداف بديلة لكل اتجاه فرعي من اتجاهات الأزمة ليسهل التعامل مع كل منها على حدى، وفي المرحلة الثالثة تبدأ عملية استقطاب كل تلك الاتجاهات ومفاوضتها في إطار رؤية شاملة.[2]

**7. عزل قوى الأزمة:** ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المؤسسة برصد وتحديد القوى المحركة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة، وذلك من أجل منع انتشارها وتوسعها، وبالتالي سهولة التعامل معها والقضاء عليها.[3]

**8. إخماد الأزمة:** يعتبر من الأساليب بالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني والصريح مع كافة القوى الصانعة للأزمة، والقضاء عليها، وعادة لا يلجأ إلى هذه الطريقة إلا عندما تكون الأزمة قد وصلت إلى حد التهديد الخطير والمباشر للمؤسسة، وأن استمرارها كفيل بانهيارها.

---

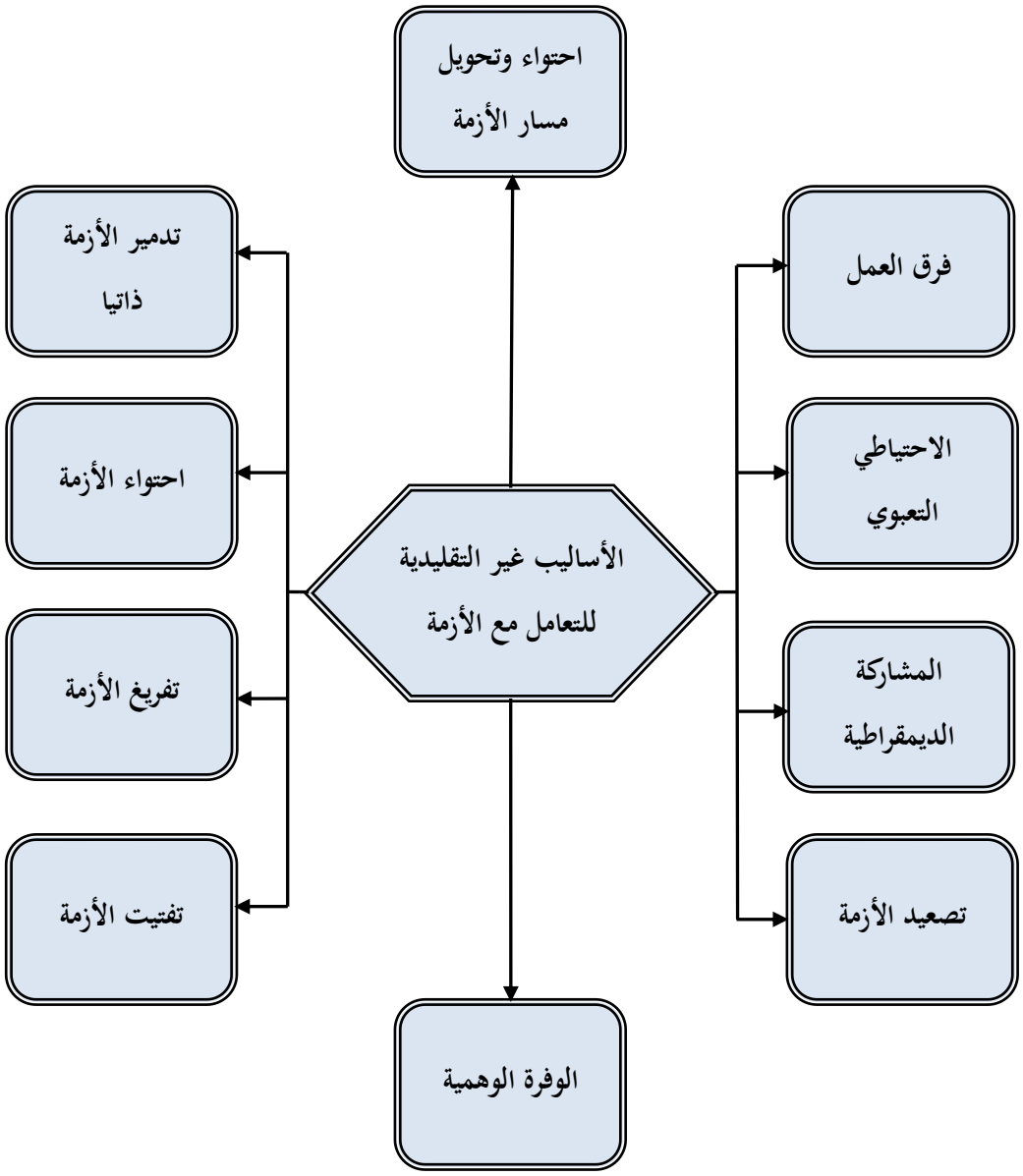
[1] هند الشوربجي سيد أحمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

[2] بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 87 - 88.

[3] المرجع السابق، ص 88.

**II. الأساليب غير التقليدية:** ظهرت نتيجة التطورات التي يشهدها العصر الحالي، وهي أساليب مختلفة عن الأساليب التقليدية، وتعتبر أكثر فاعلية،[1] و**الشكل رقم (2 - 7)** يظهر لنا أهم هذه الأساليب.

**الشكل رقم (2 - 7):** أهم الأساليب غير التقليدية للتعامل مع الأزمات.




**المصدر:** محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات (منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية)**، مكتبة مدبولي، بدون بلد نشر، بدون سنة نشر، ص 163.

[1] محمد سرور الحريري، **إدارة الأزمات (المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية)**، مرجع سبق ذكره، ص 184.

وفيما يلي عرض موجز لكل نوع من هذه الأنواع:[1]

**1. أسلوب فرق العمل:** وهو من أكثر الأساليب استخداماً في الوقت الحالي، حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة، حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل، وهذه الأساليب إما أن تكون مؤقتة أو أساليب عمل دائمة تتشكل من الكوادر المتخصصة التي يتم تهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

**2. أسلوب الاحتياطي التعبوي:** حيث يتم تحديد مواطن الضعف، ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة، ويستخدم هذا الأسلوب غالباً في المؤسسات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

**3. أسلوب المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات:** وهو أكثر الأساليب تأثيراً، ويستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري، ويعني هذا الأسلوب الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

**4. أسلوب الاحتواء:** أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود، ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام أسلوب الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.

**5. أسلوب تصعيد الأزمة:** ويستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم، وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة، فيعمد المتعامل مع الموقف إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

**6. أسلوب تفريغ الأزمة من مضمونها:** وهو من أنجح الأساليب المستخدمة، حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسياً، اجتماعياً، دينياً، اقتصادياً، ثقافياً أو إدارياً وغيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها، وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى الأطراف المشاركة فيها.

**7. أسلوب تفتيت الأزمات:** وهو الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة، ويعتمد هذا الأسلوب على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة، وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات، ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه

[1] بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص ص 88 - 90

الاتجاهات تكون متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية، وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

**8. أسلوب تدمير الأزمة ذاتياً وتفجيرها من الداخل:** وهو من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليه أسلوب **"المواجهة العنيفة"** أو الصدام المباشر، وغالباً ما يستخدم في حالة عدم توافر المعلومات، وهذا مكمن خطورته، ويستخدم في حالة التيقن من عدم وجود بديل.

**9. أسلوب الوفرة الوهمية:** يعتمد على الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات فقدان المواد التموينية، حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتاً.[1]

**10. احتواء وتحويل مسار الأزمة:** يستخدم هذا الأسلوب مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها، حيث يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة، ويتم احتوائها عن طريق استيعاب نتائجها، والاعتراف بأسبابها، ثم التغلب عليها ومعالجة نتائجها بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.[2]

[1] علي أحمد فارس، **إدارة الأزمات (الأسباب والحلول)**، [على الخط]، متاح على:

*http://www.siironline.org/alabwab/derasat(01)/569.htm*

تاريخ الإطلاع: 2019/08/01، الساعة: 15:54.

[2] نفس المرجع والصفحة سابقاً.

## خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال محتويات هذا الفصل تحديد الإطار العام لإدارة الأزمات وذلك من خلال مبحثين، حيث حاولنا من خلال المبحث الأول تحديد ماهية الأزمة التي تعتبر لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مُشَكِّلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة، في ظل مساحة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعي كل منها في شكل متلاحق، ليزيد من درجة المجهول، ومن تطورات قد تحدث مستقبلا من الأزمة وفي الأزمة ذاتها، كما خلصنا إلى أن لكل أزمة تنشأ في المؤسسة سبب أو مجموعة من الأسباب، ولا يمكن أن تنجح المؤسسة في إدارة أي أزمة والتعامل معها بفعالية إذا لم تنجح في معرفة سبب أو أسباب نشوء هذه الأزمة، كما أن فهم الأزمة وطريقة التعامل معها يعتمد بصورة كبيرة على درجة معرفة نوع وطبيعة هذه الأزمة، حيث تمر الأزمة خلال تطورها بمراحل متنوعة، يطلق عليها دورة حياة الأزمة، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعة الأزمة والإحاطة بها من خلال التشخيص السليم لها.

أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا لإدارة الأزمات التي يقصد بها استخدام الأدوات العلمية والعملية للتعامل مع الأزمة بمراحلها المختلفة (ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة وبعد الأزمة) لمعالجتها والسيطرة عليها أو التخفيف من حدتها، سعياً لتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، وقد أشرنا إلى الفرق بينها وبين الإدارة بالأزمات التي تعتبر محاولة لتوجيه التركيز على موقف معين أو أزمة في حد ذاتها إلى موقف أو أزمة أخرى مفتعلة من أجل الحصول على مكاسب أو تجنب خسائر مادية أو معنوية، كما تطرقنا إلى أهم مراحل إدارة الأزمات التي تشمل: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة احتواء الأضرار والحد منها، مرحلة استعادة النشاط، مرحلة التعلم، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها، وفي الأخير عرفنا أن عملية إدارة الأزمات تقتضي توفر مجموعة من المتطلبات والإجراءات الخاصة، واستخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تتيح لفريق إدارة الأزمات التعامل مع الأزمات بكل كفاءة وفعالية.

# الفصل الثالث:

# مساهمة الإدارة المالية في إدارة الأزمات في المؤسسة

- تمهيد.
- المبحث الأول: المعلومات المالية كأداة لإدارة الأزمات في المؤسسة.
  - المطلب الأول: التحليل المالي.
  - المطلب الثاني: القوائم المالية.
  - المطلب الثالث: مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية.
- المبحث الثاني: التنبؤ بالفشل المالي.
  - المطلب الأول: مفهوم وأسباب الفشل المالي.
  - المطلب الثاني: مظاهر ومراحل الفشل المالي.
  - المطلب الثالث: بعض النماذج الرياضية للتنبؤ بالفشل المالي.
- خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

تعتبر الإدارة المالية الجهة المسؤولة عن السياسة المالية في المؤسسة، وتعتمد في ذلك على عدة أدوات منها التحليل المالي الذي يعد أداة لمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة واتخاذ القرارات من خلال القوائم المالية التي تتضمن كما كبيراً من البيانات المحاسبية الخاصة بالفترات المالية السابقة والحالية، لذلك لا يكفي إعداد القوائم المالية والكشوف المحاسبية وإنما يجب تحليلها باستخدام الأساليب والأدوات المناسبة لتحويل تلك البيانات إلى معلومات مفيدة عن وضعية المؤسسة في الماضي إضافة إلى التنبؤ بمستقبلها، ثم تفسير نتائج التحليل لخدمة كافة الأطراف المستخدمة للبيانات المحاسبية، ويعتبر التحليل باستخدام المؤشرات المالية من أقدم أدوات التحليل المالي وأهمها.

حظي موضوع الفشل المالي للمؤسسات باهتمام العديد من الكتاب والباحثين منذ ثلاثينيات القرن الماضي، حيث لم يقتصر الأمر على دراسة وتحليل أسباب الفشل للمؤسسات وآثاره بل تعداه إلى إمكانية التنبؤ به قبل حدوثه بمدة معينة نظراً إلى الخسائر التي تترتب على هذه الظاهرة، والتي لا تتحملها المؤسسة وحدها بل المتعاملون معها أيضاً، حيث برزت محاولات عديدة لتطوير أدوات ونماذج كمية قادرة على إعطاء تنبيه مبكر بدلائل الفشل لحماية المؤسسة من الإفلاس والتصفية، وكذا حماية مصالح مختلف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة.

وعلى ضوء هذا التقديم قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

*- **المبحث الأول**: المعلومات المالية كأداة لإدارة الأزمات في المؤسسة.

*- **المبحث الثاني**: التنبؤ بالفشل المالي.

## المبحث الأول: المعلومات المالية كأداة لإدارة الأزمات في المؤسسة.

أدى كبر حجم المؤسسات، وتعقد وتشابك نشاطاتها وأعمالها واشتداد المنافسة، وتضخم عدد المعطيات والمؤشرات وكثرتها إلى ضرورة توفير معلومات دقيقة تفيد بشكل فعال متخذي القرارات في كافة المستويات داخل المؤسسة.

### المطلب الأول: التحليل المالي.

يعد التحليل المالي وسيلة الإدارة المالية لتقييم الوضعية المالية للمؤسسة، فهو أداة لتحديد نقاط القوة والضعف في الأنشطة والفعاليات الخاصة بها، وبشكل يضمن لها إعداد الخطط المستقبلية في ضوء نقاط القوة، ووضع الحلول المناسبة لمعالجة نقاط الضعف.

#### أولاً: مفهوم التحليل المالي.

يكتسي موضوع التحليل المالي أهمية كبيرة في اقتصاد المؤسسة لأنه أضحى ضرورة بالغة تمليها متطلبات التسيير والتخطيط الماليين.

**I. تعريف التحليل المالي**: التحليل المالي "عبارة عن دراسة تفصيلية للبيانات والقوائم المالية لمعرفة مدلولات هذه البيانات، وأسباب نشأتها، بهدف إيجاد نقاط الضعف والقوة للسياسة المالية المتبعة في المؤسسة، وبيان مدى قوة أو ضعف مركزها المالي".[1]

التحليل المالي هو عبارة عن: "الأساليب والطرق الإحصائية والرياضية التي يقوم بها المحلل المالي على البيانات المالية، والكشوف المحاسبية، من أجل تقييم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر، وتوقع ما ستكون عليه الوضعية المالية في المستقبل".[2]

---

[1] تانيا قادر عبد الرحمان، مشتاق محمود السبعاوي، **تقييم أداء المصارف الإسلامية باستخدام التحليل المالي المركب (دراسة مقارنة لأداء المصرف الإسلامي العراقي والمصرف الإسلامي الأردني للمدة 2000 - 2008)**، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك، العراق، المجلد 01، العدد 02، 2011، ص 155.

[2] شعيب شنوف، **التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للإبلاغ المالي *IFRS***، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 10.

التحليل المالي هو: "عملية تحويل الكم الهائل من البيانات، والأرقام المالية التاريخية المدونة في القوائم المالية إلى كم أقل من المعلومات، وأكثر فائدة لعملية اتخاذ القرارات".[1]

التحليل المالي: "عملية يتم من خلالها استكشاف أو اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المشروع الاقتصادي تساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع، وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى لكي يتم استخدام هذه المؤشرات بعد ذلك في تقييم أداء المؤسسة بقصد اتخاذ القرارات".[2]

التحليل المالي هو: "النظام الذي تطبق من خلاله الأدوات التحليلية على القوائم المالية والبيانات المالية الأخرى من أجل تفسير الاتجاهات والعلاقات على نحو ثابت، ويتصل هذا التحليل في جوهره بتحويل البيانات إلى معلومات، ومن ثم المساعدة على أداء عملية تشخيصية هدفها مسح وفحص والتنبؤ بالمعلومات".[3]

التحليل المالي هو: "طريقة فهم للمؤسسة من خلال دراسة البيانات المالية، كما أنه نهج أو حكم شامل على مستوى الأداء المالي للمؤسسة الحالي والمستقبلي، أي أن هذا التحليل ينبغي أن يؤدي إلى تقييم المؤسسات في أبعادها العديدة ابتداءاً من النقاط الرئيسية".[4]

التحليل المالي هو: "دراسة الوضعية المالية للمؤسسة باستعمال تقنيات تختلف باختلاف الطرق والأهداف، وهو عبارة عن مجموعة من الدراسات التي يمكن استخلاصها من البيانات والقوائم المالية بهدف جمع المعلومات وتحليلها، وهذا من أجل رسم الأهداف المستقبلية للمؤسسة وفق قواعد علمية سليمة".[5]

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للتحليل المالي كما يلي: "التحليل المالي هو

---

[1] حمزة محمود الزبيدي، **إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 259.

[2] محمد مطر، **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 03.

[3] طارق عبد العال حماد، **تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار ومنح الائتمان (نظرة حالية ومستقبلية)**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 474.

[4] *A. Marion, **Analyse financière (concepts et Méthodes)**, Dunod, Paris, 1998, p 01.*

[5] *P. Conson, **Gestion Financier de L'entreprise**, Dunod, Paris, 1985, p 15.*

دارسة للقوائم المالية بعد تبويبها التبويب الملائم، وذلك باستخدام أدوات معينة من أجل الوصول إلى نتائج تساعد على تقييم الأداء واتخاذ القرارات المناسبة بعد كشف نقاط القوة والضعف في الوضعية المالية".

**II. أهمية التحليل المالي**: تنبع أهمية التحليل المالي من اعتباره أحد مجالات المعرفة التي تهتم بدراسة البيانات ذات العلاقة بموضوع التحليل لتحقيق الرقابة الجيدة على استخدام الموارد المالية المتاحة أمام المؤسسة، وهو بالتالي أحد أشكال أدوات الإدارة المالية لتقييم أنشطة المؤسسة من خلال توضيح العلاقات بين البيانات المالية والتغيرات التي تطرأ عليها خلال فترة زمنية محددة أو فترات زمنية متعددة، إضافة إلى بيان حجم هذا التغير على الهيكل المالي للمؤسسة، وبالتالي يساعد التحليل المالي في الإجابة على التساؤلات التي تطرحها جهات معينة ذات العلاقة بالمؤسسة.[1]

بالإضافة إلى ذلك يعتبر التحليل المالي كوسيلة لتقييم أداء المؤسسة ككل، والحكم على مركزها المالي وإدارتها، بحيث تبرز من دراسة قوائمها المالية نواحي الضعف ونواحي القوة فيها، بشكل عام فإن أهمية التحليل المالي في المؤسسة تنبع من حقيقة أنه يساعد في تحقيق الأهداف التالية:[2]

*- يعتبر التحليل المالي وسيلة الإدارة المالية في تقييم الوضع المالي والوضع النقدي؛

*- تحديد قدرة المؤسسة على الاقتراض والوفاء بالديون، حيث أنه من خلال نتائجه يمكن التنبؤ باحتمالات تعرض المؤسسة إلى ظاهرة الفشل وما تقود إليه من إفلاس وتصفية؛

*- الوصول إلى القيمة الاستثمارية للمؤسسة وجدوى الاستثمار في الأسهم؛

*- الحكم على مدى صلاحية السياسيات المالية، التشغيلية والبيعية والتخطيط لها؛

*- الاستفادة في اتخاذ القرارات لأغراض إحكام الرقابة الداخلية؛

*- الحكم على مدى كفاءة إدارة المؤسسة؛

[1] وليد ناجي الحيالي، **الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي (منهج علمي وعملي شامل)**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 24.

[2] زياد رمضان، **أساسيات التحليل المالي في المؤسسات التجارية والصناعية والخدماتية**، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 1997، ص 07 - 08.

*- يساعد التحليل المالي في تمكين الإدارة من رسم أهدافها وسياساتها التشغيلية، وبالتالي يضمن لها الدقة في إعداد الخطط السنوية اللازمة لمزاولة النشاط الاقتصادي؛

*- إلزام الإدارة بعمل دراسات تحليلية دورية لأعمال المؤسسة.

وهكذا فإن الاهتمام بالتحليل المالي يتعدى مجرد اكتشاف العلاقات بين الأرقام إلى البحث عن أسباب قيام هذه العلاقات بهذا الحجم وهذا الاتجاه، مما يساعد في النهاية على العثور على أفضل الحلول للمشكلات المختلفة، أي أن التحليل المالي يوفر للمدير المالي أدوات قياسية يستعملها في التخطيط المالي والرقابة المالية.[1]

**ثانياً: خطوات التحليل المالي.**

يعتمد المحلل المالي في تنفيذ عملية التحليل على جملة خطوات متتابعة تشكل في مجملها المنهج العلمي للتحليل، وهي تبدأ بتحديد غرض التحليل وجمع البيانات الضرورية المتعلقة بموضوع التحليل، ثم اختيار أدوات التحليل المناسبة التي بواسطتها يستطيع المحلل الوصول إلى نتائج معينة تتعلق بموضوع التحليل، تساعده في وضع التصورات المطلوبة من خلال تفسير النتائج المتحققة، وتتمثل خطوات التحليل المالي فيما يلي:[2]

*- تحديد الغاية أو الهدف من التحليل، مثل تحليل قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الجارية، أو التحليل لأغراض تقييم الأداء النهائي، أو تحليل إنتاجية العمل...الخ؛

*- جمع البيانات بشكل مباشر له علاقة بالهدف من التحليل، فإذا كان الهدف هو تحليل قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الجارية، فالأمر يتطلب معرفة الأصول المتداولة (الجارية) وأنواعها المختلفة لفترة معينة، ومن ثم تحديد الالتزامات الجارية لنفس الفترة، أما إذا كان هدف التحليل لأغراض تقييم الأداء النهائي، فإن البيانات المطلوبة تتعلق بالمصروفات والإيرادات لفترة معينة وتحديد المؤشرات الرئيسية التي تلعب دوراً حاسماً في أداء المؤسسة مثل المبيعات أو الإنتاج؛

*- تحديد أداة أو أدوات التحليل المناسبة التي يطبقها المحلل للوصول إلى أفضل النتائج وبأسرع وقت، وهذه الخطوة تعتمد بالدرجة الأولى على المستوى الفني والعلمي للمحلل الذي يقوم بعملية التحليل، ومقدار دراية

[1] زياد رمضان، **أساسيات التحليل المالي في المؤسسات التجارية والصناعية والخدماتية**، ص 08.

[2] وليد ناجي الحيالي، مرجع سبق ذكره، ص 25 - 26.

الشخص أو فريق التحليل بالأساليب المختلفة لعملية التحليل؛

*- تشغيل البيانات ذات الصلة بغاية التحليل بالاعتماد على الأدوات المستخدمة للوصول إلى بعض المؤشرات المرتبطة بغرض التحليل؛

*- تحليل المؤشرات التي تم التوصل إليها لمعرفة اتجاهها المستقبلي؛

*- كتابة الاستنتاجات والتوصيات النهائية.

**ثالثاً: الجهات المستفيدة من التحليل المالي.**

تتعدد الجهات المستفيدة من معلومات التحليل المالي، كما تتنوع أغراض استخداماتهم لتلك المعلومات وذلك لتنوع علاقاتهم بالمؤسسة من جهة، ولتنوع قراراتهم المبنية على هذه المعلومات من جهة أخرى، ويمكن تحديد الفئات المستفيدة من معلومات التحليل المالي كما يلي:[1]

**I. الجهات الداخلية:** هناك عدة أطراف من داخل المؤسسة تحتاج إلى التحليل المالي وتستفيد منه، وتتمثل فيما يلي:

**1. إدارة المؤسسة:** يعتبر التحليل المالي من أهم الوسائل التي يتم بموجبها تحليل نتائج الأعمال وعرضها على مالكي المؤسسة، بحيث يظهر هذا التحليل مدى كفاءة الإدارة في أداء وظيفتها، إذا يعتبر التحليل المالي أداة من أجل:[2]

*- معرفة الإدارة العليا لمدى كفاءة الإدارات التنفيذية في أداء وظيفتها؛

*- تقييم أداء الإدارات، الأقسام، الأفراد وكذلك السياسات الإدارية؛

*- المساهمة في التخطيط السليم للمستقبل.

**2. المستثمرون أو أصحاب المؤسسة:** وهم المساهمون سواء أصحاب الأسهم العادية أو الممتازة، حيث أن

[1] خالد هادفي، **مساهمة النظام المحاسبي المالي في تطوير أساليب التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة اقتصادية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019/2018، ص 104.

[2] محمد منير شاكر وآخرون، **التحليل المالي (مدخل صناعة القرارات)**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 18.

هؤلاء يستفيدون من نتائج التحليل المالي من خلال تحليل الهيكل المالي العام وطبيعة التمويل الداخلي والخارجي والربحية والعائد على الأموال المستثمرة، وكذلك مدى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها المالية الجارية بانتظام، كما يستفيد أصحاب المؤسسة عن طريقه من معرفة مدى قدرة المؤسسة على توفير السيولة النقدية لدفع حصص من الأرباح المستحقة لهم.[1]

**3. العاملون:** يعتبر من أحد أهداف الإدارة الأساسية هو السعي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها، ويتم ذلك من خلال إطلاعهم على حقيقة الوضع المالي للمؤسسة ووضعها النقدي ومستوى ربحيتها وكفاءة نشاطها وفعالية سياستها وقراراتها، وغيرها من جوانب القوة والتي تعد سنداً قوياً لاستمرارية المؤسسة والنمو، مما يعز من ارتباط العاملين فيها ويقلل من معدل دوران العمل.

**II. الجهات الخارجية:** هم كافة الأطراف من خارج المؤسسة الذين لهم مصالح معها، بالإضافة إلى أطراف أخرى لهم رابطة بالمؤسسة بشكل مباشر ولهم اهتمامات بالتحليل المالي ويتخذون بناءاً عليها قرارات تؤثر على عملهم بشكل مباشر، مثل الأجهزة الرقابية الحكومية، أجهزة الضريبة، أجهزة التخطيط الحكومي وغيرها.[2]

**1. العملاء:** يمكن للعميل معرفة ما إذا كانت الشروط التي يحصل عليها خاصة فترة الائتمان مماثلة لما تمنح لغيره، وإذا ما كانت تتطابق مع فترة الائتمان التي يمنحها هو لعملائه، ومن مصلحة المؤسسة كعميل متابعة مراكز مورديها، خاصة المورد الرئيسي للتأكد من ضمان استمرار التوريد بالمواد الأولية، ومدى إمكانية تخفيض تكلفتها.[3]

**2. الدائنون:** إن أصحاب الديون القصيرة الأجل هم الدائنون التجاريون والبنوك، وهؤلاء يهتمون في المقام الأول بالسيولة النقدية في المؤسسة ويركزون على التحليل بواسطة النسب الدالة على السيولة، أما أصحاب الديون الطويلة الأجل ومنهم حملة السندات التي تصدرها المؤسسة وأصحاب القروض الطويلة الأجل فيركزون بالدرجة الأولى على ربحيتها وهيكلها الرأسمالي والمصادر الرئيسية للأموال واستخداماتها في الحاضر والتوقعات

[1] محمد منير شاكر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 18 - 19.

[2] خالد هادفي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

[3] حيزية بنية، **دور الأساليب الحديثة للتحلي المالي في تطوير عملية تقييم الأداء المالي (دراسة حالة مجمع صيدال)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017/2016، ص 18.

عن هذه الأمور في المستقبل القريب والبعيد، وذلك للتأكد من قدرة المؤسسة في المدى الطويل والقصير على النهوض بأعباء التزاماتها الثابتة من فوائد وسداد أقساط، أي مقدرتها على تحليل رغبة المؤسسة في السداد وقدرتها عليه.[1]

**3. الجهات الخارجية الأخرى:** يستخدم التحليل المالي لتلبية احتياجات العديد من الفئات الأخرى التي لها علاقة أو مصلحة في المؤسسة محل التحليل،[2] ومن هذه الجهات:[3]

**1.3. مصلحة الضرائب:** غرضها هو تحديد الضريبة بشكل صحيح وذلك لوجود اختلاف بين النتيجة المحاسبية والنتيجة الخاضعة للضريبة (النتيجة الجبائية).

**2.3. دوائر التخطيط والإحصاء:** تهتم بالتحليل المالي وذلك لنشر المعلومات الإحصائية بشكل دوري.

**3.3. إدارات الأبحاث:** كالمعاهد والجامعات من أجل دراسة وتحليل النشاط الاقتصادي الوطني بشكل عام.

**4.3. الغرف التجارية والصناعية:** تهتم بالتحليل المالي من أجل جمع البيانات عن مشاريع القطاع الواحد، واستخراج النسب والمؤشرات التي يمكن اعتبارها متوسطات ومعايير يتم الاعتماد عليها في التحليل، كما أن هناك أطراف أخرى تهتم به أيضا كالجهة الوصية عن المؤسسة (وزارة، وولاية...الخ).

**رابعاً: استعمالات التحليل المالي.**

يمكن استعمال التحليل المالي لخدمة أغراض متعددة، ومن أهمها الآتي:[4]

**I. التحليل الائتماني:** هذا التحليل بصورة عامة يقوم به المقرضين من أجل معرفة الأخطار التي سيواجهونها

[1] زياد رمضان، **أساسيات التحليل المالي في المؤسسات التجارية والصناعية والخدماتية**، مرجع سبق ذكره، ص 18 - 19.

[2] سومية تبة، **دور المحاسبية ومعايير الإبلاغ المالي الدولية في تفعيل التحليل المالي بالمؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء GCB)**، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2013، ص 171.

[3] حيزية بنية، مرجع سبق ذكره، ص 18.

[4] محمد بشير إبراهيم الزعبي، **استخدام مؤشرات الربحية والسيولة في تقييم الملاءة المالية للعملاء (دراسة تطبيقية)**، أطروحة دكتوراه، جامعة سنت كلمنس، 2010/ 2011، ص 41 - 42.

إذا منحوا قرضاً لأحد الأطراف، لذا يقومون بتحليل مديونية الطرف الذي ينوون منحه قرضاً من أجل التحقق من أن هذا الطرف قادر على إعادة القرض عند استحقاقه.

**II. التحليل الاستثماري:** هذا النوع يهتم بعملية تقييم الأسهم والسندات وتقييم المؤسسات بصورة عامة، وهذا النوع يعتبر من الأنواع المهمة باعتبار أن الاستثمار هو مدار اهتمام نسبة كبيرة من الأفراد والمؤسسات؛

**III. تحليل الاندماج والشراء:** كما هو معروف فإن عملية شراء مؤسسة، أو في مجال عملية الاندماج بين المؤسسات نحتاج إلى القيام بعملية تحليل مالي للمؤسسة المراد شراؤها من أجل الوقوف على القيمة الحقيقية للمؤسسة، ومن أجل معرفة موقع المؤسسة في السوق بالإضافة إلى أمور كثيرة كالتنبؤ بمستقبل أداء هذه المؤسسة وغيرها من أمور، وكما نعرف فإن عملية شراء المؤسسات أو عملية الاندماج من الأمور المهمة والتي تكون مكلفة لا سيما إذا لم تكن قائمة على دراسة وتحليل دقيق، وبالتالي فإن الأهمية تأتي من هذا الجانب.

**IV. تحليل تقييم الأداء:** يستعمل هذا التحليل من معظم الفئات التي لها علاقة بالمؤسسة،[1] مثل: الإدارة، المستثمرين، المقرضين وغيرهم،[2] باعتبار أنه يقوم بتقييم المؤسسات من جهات عديدة: كتقييم الربحية، كفاءة المؤسسة في إدارة موجوداتها أو توازنها المالي، أو ما يتعلق بالسيولة والنمو وما إلى ذلك من خدمات من خدمات مهمة يقدمها هذا النوع من التحليل.

**V. التخطيط:** يعتبر التحليل المالي من الأدوات الفعالة في مجال التخطيط حيث يستعان به في وضع تصور لأداء المؤسسة المتوقع وذلك عن طريق الاسترشاد بالأداء السابق لنفس المؤسسة، وفي هذا المجال نستطيع القول أن التحليل المالي يلعب دوراً مهماً في مجال تقييم الأداء السابق أو الأداء المتوقع.

## المطلب الثاني: القوائم المالية.

تعد القوائم المالية الجزء الأكثر أهمية في التقارير المالية، حيث تعتبر المنتج النهائي للمحاسبة والوسيلة الأساسية للإبلاغ المالي، والأداة الرئيسية لمختلف مستخدميها للحصول على معلومات مالية يعتمد عليها في

[1] علي بحري، **تحليل الأداء المالي بالنسب المالية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة تطبيقية في مؤسسة مطاحن الحضنة للفترة 2011 - 2016)**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (العدد الاقتصادي)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 17، العدد 35، جويلية 2018، ص 351.

[2] سومية تبة، مرجع سبق ذكره، ص 170.

تحديد الوضعية المالية للمؤسسة، وتقييم أدائها المالي، وبالتالي اتخاذ القرارات الاقتصادية الرشيدة.

**أولاً: مفهوم القوائم المالية.**

تعتبر القوائم المالية بمثابة عرض هيكلي للمركز المالي للمؤسسة وأدائها خلال فترة زمنية معينة، حيث تهدف إلى توفير معلومات حول نتيجة أداء المؤسسة ومركزها المالي وتدفقاتها النقدية.

**I. تعريف القوائم المالية:** القوائم المالية هي "عبارة عن أداة محاسبية يستخدمها المحاسبون لإظهار نتيجة المؤسسة أو مركزها المالي عن فترة مالية ماضية أو توقع هذه النتيجة والمركز المالي عن فترة مالية مقبلة".[1]

القوائم المالية هي: "تقارير مالية محاسبية تعد طبقاً للمفاهيم والفروض والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، وتحتوي على بيانات ومعلومات مستخرجة من السجلات والدفاتر بالمؤسسة،[2] وتهدف أساساً إلى إعلام الأطراف الخارجية والداخلية عن مدى نجاح أو إخفاق إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها".[3]

القوائم المالية هي: "الناتج النهائي للمحاسبة المالية، ويخضع إعدادها لمبادئ ومعايير محاسبية تحدد البيانات المالية التي يجب أن تشملها هذه القوائم، وتحكم عمليات تنظيمها وقياسها وتجميعها وتعديلها وعرضها".[4]

القوائم المالية هي: "مجموعة كاملة من الوثائق المحاسبية والمالية غير قابلة للفصل فيما بينها،[5] بحيث

---

[1] ذهبية عيشور، **أثر تطبيق حوكمة الشركات على مصداقية القوائم المالية**، مجلة آفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 02، العدد 06، 2017، ص 354.

[2] ياسمينة عمامرة، خديجة بلحياني، **أهمية الإفصاح المحاسبي للقوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي *"SCF"* (دراسة حالة مؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير - وحدة المدية -)**، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2018، ص 14.

[3] ناريمان بن عياد، **البنوك الجزائرية والتزامها بالإفصاح المحاسبي في قوائمها المالية وفق معايير المحاسبة الدولية**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (دراسات اقتصادية)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 14، العدد 29، 2016، ص 253.

[4] فاطمة الزهراء مومن، مهاوات لعبيدي، **أثر استخدام أساليب المحاسبة الإبداعية على القوائم المالية**، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 04، جوان، 2018، ص 204.

[5] عبد القادر حوة، فتيحة بكطاش، **أثر القياس والإفصاح عن الأدوات المالية في القوائم المالية ومتطلباتهما وفق معايير الإبلاغ المالي الدولي والنظام المحاسبي المالي**، مجلة آفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 04، العدد 16، جوان 2019، ص 118.

تسمح بإعطاء صورة صادقة عن الوضعية المالية للمؤسسة عند إقفال الحسابات،[1] حيث ينظر إلى المعلومات الواردة فيها بأنها تقيس المركز المالي للمؤسسة وأدائها المالي وتدفقاتها النقدية، ويمكن من خلالها التعرف على التغيرات في المركز المالي وحقوق الملكية،[2] وذلك لتلبية احتياجات كل المستخدمين المحتملين لهذه المعلومات عند اتخاذهم للقرارات الاقتصادية".[3]

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للقوائم المالية كما يلي: "تعتبر القوائم المالية المنتج النهائي للمحاسبة المالية، فهي تلخص جميع العمليات المالية التي حدثت في المؤسسة خلال الفترة المالية، حيث أن عملية إعداد القوائم المالية تخضع لعدد من المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، وهذه المبادئ تحدد البيانات والمعلومات التي يجب أن تشملها القوائم المالية، وتحكم عمليات تنظيمها وقياسها وتجميعها وتعديلها وعرضها بحيث تكون ملائمة لمختلف مستخدمي القوائم لاتخاذ القرارات الاقتصادية الرشيدة".

**II. الخصائص النوعية للقوائم المالية:** هي صفات تجعل المعلومات المالية الظاهرة في القوائم المالية مفيدة لمستخدميها، وتتمثل هذه الخصائص في:

**1. الملائمة:** ويقصد بها وجود ارتباط منطقي بين المعلومات وبين القرار موضوع الدراسة،[4] ويمكن تحقيق هذه الخاصية من خلال معرفة مدى استفادة متخذ القرار من المعلومة المحاسبية، والتقليل من البدائل المتاحة أمامه،[5]

---

[1] *J. F. Robert et Autres,* ***Normes IFRS et PME****, Dunod, Paris, 2004, p 12.*

[2] أميرة دباش، فريد خميلي، **مساهمة القوائم المالية في اتخاذ القرارات الاستثمارية في سوق الأوراق المالية (دراسة حالة عينة من المستثمرين ببورصة الجزائر)**، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 02، العدد 03، أوت 2017، ص 23 - 24.

[3] صالح مرازقة، رقية وادي، **مساهمة المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية في معالجة أثر التضخم في القوائم المالية (دراسة تحليلية لأراء عينة من المحاسبين ومحافظي الحسابات بولاية قسنطينة)**، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي لميلة، الجزائر، المجلد 02، العدد 01، جوان 2016، ص 166.

[4] الأخضر عزي، ربح طويرات، **محاولة تحليل علاقة الخصائص النوعية الأساسية للمعلومات المحاسبية بمستوى الإفصاح المحاسبي في القوائم المالية وفق معايير المحاسبة الدولية "IAS/ IFRS" (دراسة على عينة من خبراء المحاسبة ومحافظي الحسابات بالجزائر)**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، المجلد 14، العدد 18، 2018، ص 259.

[5] محمد حولي، **دور الحوكمة وأهميتها في تفعيل جودة ونزاهة القوائم المالية**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 14، العدد 30، 2016، ص 54.

وتندرج تحت هذه الخاصية الصفات الثلاثة الآتية:[1]

*- أن يكون لها قدرة تنبؤية، أي تساعد متخذ القرار كي يحسن من احتمالات التوصل إلى تنبؤات صادقة عن نتائج الأحداث، وتخفض من درجة عدم التأكد لديه؛

*- التغذية العكسية، يقصد بذلك قدرة المعلومات على التقويم والتصحيح، أي يجب أن تكون صالحة للاستخدام في تقييم الأعمال التاريخية وتصحيح التوقعات السابقة لتلك الأعمال؛[2]

*- الوقت الملائم (المناسب)، أي يجب توفير المعلومات المحاسبية في فترة زمنية مناسبة (تحديدها بالفترة الزمنية اللازمة لاتخاذ قرار معين من قبل مستخدمها) لكي لا تفقد قيمتها أو قدرتها على التأثير في عملية اتخاذ القرار.

**2. القابلية للفهم**: وتعني أن المعلومات المالية يجب عرضها بطريقة تمكن المستخدمين من فهمها، فهي من ناحية تتطلب أن تكون معروضة بوضوح بعيداً عن التعقيد، ومن ناحية أخرى يلزم أن يكون لدى المستخدمين مستوى معقول من المعرفة التي تمكنهم من فهم المعلومات التي وردت في القوائم المالية. [3]

*- **الموثوقية**: وتعني أن تكون المعلومات دقيقة، ممثلة بصدق لما يجدر بها أن تمثله، بعيدة عن أي تحيز ولا تتأثر بالأحكام الشخصية القائمة على إعدادها،[4] وتتضمن خاصية الموثوقية الصفات الفرعية التالية:[5]

*- التمثيل الصادق؛

*- الحيطة والحذر؛

---

[1] حكيم شبوطي، براهيم علي عباس، **مدى أهمية محتوى القوائم المالية للمستثمرين في ظل التوجه نحو معايير الإبلاغ المالي الدولية**، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي لتيسمسيلت، الجزائر، المجلد 02، العدد 01، مارس 2018، ص 220.

[2] طلال زغبة، حسين الأمين شريط، **أهمية التدقيق الداخلي كأداة لقياس جودة القوائم المالية (دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية)**، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 03، العدد 05، جوان 2018، ص 198.

[3] حكيم شبوطي، براهيم علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 220.

[4] نفس المرجع والصفحة سابقاً.

[5] مفيد عبد اللاوي، **آليات وطرق تضييق فجوة التوقعات بين مستخدمي القوائم المالية وتقارير محافظي الحسابات**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2013/ 2014، ص 132.

*- الجوهر فوق الشكل؛[1]

*- الحياد.[2]

**4. القابلية للمقارنة:** يجب أن يكون مستخدمو القوائم المالية للمؤسسة قادرين على إجراء مقارنات للقوائم المالية عبر الزمن لتحديد وتقييم مركزها المالي وأدائها،[3] كما يجب أن يكون باستطاعتهم مقارنة القوائم المالية للمؤسسات المختلفة، لاتخاذ قراراتهم المرتبطة بها،[4] وتقتضي عملية المقارنة ما يلي:[5]

*- الثبات في إتباع نفس الطرق المحاسبية،[6] إلا في حالة وجود سياسة بديلة تكون أكثر ملائمة وموثوقية، أو كمتطلب لتشريع محلي، أو متطلب لمعيار دولي؛

*- الثبات في أسلوب عرض القوائم المالية من فترة لأخرى وتصنيف البنود.

**III. أهداف القوائم المالية:** الهدف من إعداد القوائم المالية هو تزويد مستعمليها بمعلومات حول الوضعية المالية للمؤسسة (الميزانية)، النجاعة والأداء (حساب النتائج)، وتغير الوضعية المالية لها (جدول تدفقات الخزينة)، هذه المعلومات تعتبر جد مهمة لفئة واسعة من المستعملين والتي تساعدهم على اتخاذ مجموعة من

---

[1] سنوسي بن عمور، **أثر المعلومة المالية على الأداء في المؤسسة (مع دراسة حالة للمزرعة النموذجية بوختاش بوزيان)**، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، جامعة بشار، الجزائر، المجلد 02، العدد 03، أوت 2018، ص 47.

[2] الأخضر عزي، السعدي عياد، **محاولة تقييم أولي لمدى التزام المؤسسات بمقتضيات العرض والإفصاح في النظام المحاسبي المالي وأثره في تحسين المضمون المعلوماتي للقوائم المالية**، مجلة المستقبل الاقتصادي، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، ديسمبر 2018، ص 202.

[3] عبد القادر عيادي، **مدى توافق النظام المحاسبي المالي *"SCF"* مع المراجع المحاسبي الدولي في إعداد القوائم المالية**، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المدرسة الوطنية العليا للاقتصاد والإحصاء التطبيقي، تيبازة، الجزائر، المجلد 10، العدد 02، ديسمبر 2013، ص 55.

[4] ميلود عزوز، **دور مراجعة القوائم المالية الجديدة في تحسين مراقبة التسيير (دراسة حالة مجمع صيدال - فرع باتنة -)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/ 2017، ص 20.

[5] كمال بن يخلف، **دور معايير المحاسبة الدولية في معالجة أثر التضخم بالقوائم المالية (دراسة حالة شركة كوسيدار المحاجر)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2015/ 2016، ص 59.

[6] عبد القادر شيخ وآخرون، **أثر استخدام المحاسبة الإبداعية على جودة القوائم المالية (دراسة استطلاعية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة)**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المركز الجامعي لميلة، الجزائر، المجلد 02، العدد 04، ديسمبر 2018، ص 197.

القرارات الاقتصادية، [1]وعليه فإن أهداف القوائم المالية تدور حول ثلاث محاور رئيسية:[2]

**1. الوضعية المالية:** القوائم المالية تعكس وضعية الذمة المالية للمؤسسة عن طريق تحديد عناصر أصولها، ممتلكاتها، مكونات بنيتها المالية، مستوى سيولتها وقدرتها على الوفاء، وهي المعلومات التي تقدمها الميزانية.

إن تقييم قدرة المؤسسة على توليد السيولة، ومن ثم قدرتها على الدفع للموظفين والموردين وعلى تسديد أقساط القروض ومدفوعات الفوائد وتوزيعات الأرباح عنصر أساسي في تحليل وضعيتها المالية الحالية، والتمكن من التنبؤ بحالتها المالية المستقبلية، وتحديد وضعية وتغيرات صافي مركزها المالي أو صافي ثروة مساهميها.

**2. النجاعة والأداء:** لا بد أن تفصح القوائم المالية عن نجاعة ومستوى أداء المؤسسة، أي قياس قدرتها على توليد الأرباح باستعمال الموارد المختلفة التي تتوفر عليها، وهي المعلومات التي يقدمها حساب النتائج.

إن المعلومات التي يمكن الحصول عليها بقياس النجاعة والأداء تسمح بمعرفة وحصر تغير صافي المركز المالي الناشئ عن أداء المؤسسة وأعمالها، كما تمكن من تقييم التغيرات المحتملة في الموارد الاقتصادية المستقبلية، وقدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية من استعمال هذه الموارد.

**3. تغير الوضعية المالية:** لا بد أن تسمح القوائم المالية أيضاً بقياس قدرة المؤسسة على توليد السيولة وتدفقات الخزينة من خلال أنشطتها الاستثمارية، التمويلية، والاستغلالية، هذا من جهة، كما تسمح القوائم المالية من جهة أخرى بتحديد احتياجات المؤسسة إلى الخزينة والسيولة بالنظر إلى أهمية أنشطتها الاستثمارية، التمويلية، والاستغلالية، وهو ما يوفره جدول تدفقات الخزينة.

**ثانياً: فروض القوائم المالية.**

تمثل الفروض الأساس الذي يتم بموجبه إعداد القوائم المالية، وهي تعد وفق الفرضيتين التاليتين:

**I. فرض الاستمرارية:** يتم في العادة إعداد القوائم المالية بافتراض أن المؤسسة مستمرة في أعمالها وسوف تستمر في أنشطتها في المستقبل المنظور، ولذا يفترض بأن المؤسسة لا تنوي وليست بحاجة لتصفية أنشطتها أو

[1] *S. Brun,* ***guide d'application des Normes IAS/ IFRS****, Berti éditions, Alger, 2011, p 11.*

[2] سفيان بن بلقاسم، **النظام المحاسبي الدولي وترشيد عملية اتخاذ القرار في سياق العولمة وتطور الأسواق المالية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010/2009، ص 59 - 58.

تقليصها بدرجة كبيرة، وفي حالة وجود مثل تلك النية أو الحاجة فإنه قد يكون من الواجب إعداد القوائم المالية طبقاً لأساس مختلف، وفي هذه الحالة يجب الإفصاح عن الأساس المستخدم.[1]

**II. أساس الاستحقاق:** كي تحقق القوائم المالية أهدافها فإنها تعد طبقاً لأساس الاستحقاق، وطبقاً لهذا الأساس فإنه يتم الاعتراف بآثار العمليات والأحداث الأخرى عند حدوثها (وليس عند استلام أو دفع النقدية وما يعادلها)، كما يتم إثباتها بالدفاتر المحاسبية والتقرير عنها بالقوائم المالية للفترات التي تخصها، ولا تقتصر القوائم المالية المعدة طبقاً لأساس الاستحقاق على بيان العمليات التي حدثت في الماضي وما تضمنته من استلام ودفع النقدية، ولكنها توضح أيضاً لمستخدميها الالتزامات بدفع النقدية في المستقبل والموارد التي سوف يتم الحصول عليها في صورة نقدية في المستقبل، ولذا فالقوائم المالية توفر معلومات عن العمليات السابقة وغيرها من الأحداث التي تعتبر هامة للمستخدمين في اتخاذ قراراتهم الاقتصادية، ويستخدم أساس الاستحقاق لوصف الإجراءات المحاسبية المستخدمة لتخصيص الإيرادات والمصروفات بصورة سليمة على الفترات المحاسبية المختلفة، ولا يمنع استخدام هذا الأساس في معظم المؤسسات الصناعية والتجارية في الوقت الحاضر من استخدام أسس أخرى في بعض أنواع المشروعات.[2]

**ثالثاً: مستخدمو القائم المالية.**

يمكن تقسيم مستخدمو القوائم المالية إلى جهات داخلية وأخرى خارجية.

**I. الجهات الداخلية:** والتي تتمثل في الإدارة، حيث تهتم الإدارة بربحية المشروع خلال فترة زمنية معينة وقدرته على جذب رؤوس الأموال من خلال معدلات العائد المتوقع على رأس المال، وذلك على أساس أن هذه المعدلات هي المحدد الرئيسي لجذب رؤوس أموال المستثمرين من ناحية، وتقييم أداء الإدارة من ناحية أخرى بما يعني استمرارها في أداء واجباتها داخل المشروع.[3]

---

[1] عبد الحليم سعيدي، **محاولة تقييم إفصاح القوائم المالية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي (دراسة عينة من المؤسسات)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/ 2015، ص 54.

[2] المرجع السابق، ص 54 - 55.

[3] بلقاسم بن خليفة، **دور القوائم المالية في توحيد العمل المحاسبي وفق معايير المحاسبة الدولية (دراسة مقارنة)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2014/ 2015، ص 141.

**II. الجهات الخارجية:** تتمثل الجهات الخارجية في عدة أطراف، والتي تتعامل معها المؤسسة، وتتمثل فيما يلي:[1]

**1. المستثمرين والمساهمين:** يعود اهتمام المستثمرين بالمشاريع نظراً للأموال التي استثمروها فيه، وانتظار العائد المحقق أو المتوقع تحقيقه، وكذلك لاتخاذ قرارات مناسبة متعلقة بمدى الاستمرار أو سحب الاستثمار في المؤسسة، كما أنهم يهتمون بتقييم قدرة المشروع على توزيع الأرباح.

**2. الموظفون:** يهتم الموظفون بالقوائم المالية وبالمعلومات التي يمكن استخراجها منها لتقييم قدرة المؤسسة على الاستمرار في دفع مستحقاتهم المالية في أوقاتها المحددة من جهة، وقدرة المؤسسة على الاستمرار لضمان المنصب الدائم للعمل.[2]

**3. الموردين:** يهتم الموردين بالقوائم المالية من حيث أنهم بحاجة إلى معلومات تساعدهم على معرفة ما إذا كان بإمكان المؤسسة سداد ديونها أو لا.

**4. العملاء:** هم بحاجة إلى معلومات تتعلق باستمرارية المشروع، وقدرة المؤسسة على الاستمرار في عملية إنتاج وبيع سلعها خاصة إذا كانت لهم معها ارتباطات طويلة الأجل؛

**5. المقرضون:** وتمدهم القوائم المالية بمعلومات عن قدرة المؤسسة على سداد أصل الديون والفوائد المستحقة عنها في مواعيد استحقاقها.[3]

**6. الحكومة ودوائرها المختلفة والجهات المنظمة لأعمال المؤسسات:** تحتاج هذه الفئات إلى معلومات تساعدها في التأكد من مدى التزام المؤسسة بالقوانين ذات العلاقة، مثل: قانون الضرائب، كما تحتاج إلى معلومات تساعدها في تقدير الضرائب المختلفة على المؤسسة، وتحديد مدى قدرتها على تسديد هذه

[1] ناصر شارفي، أيوب نجار، **دور الرقابة الجبائية في تعزيز جودة القوائم المالية**، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، عين الدفلى، الجزائر، المجلد 02، العدد 19، 2018، ص 48.

[2] نور الدين بهلول، **المعلومة المحاسبية وقيمة المؤسسة (دراسة لأثر الإفصاح المحاسبي في القوائم المالية وفق معايير المحاسبة الدولية على القيمة السوقية للسهم)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2014/ 2015، ص 60.

[3] ناريمان بن عياد، مرجع سبق ذكره، ص 254.

الضرائب، ومدى مساهمتها في الاقتصاد الوطني.[1]

**7. الجمهور**: هم الأفراد الذين لا تربطهم علاقة تعاقدية مع المؤسسة كغيرهم من المستخدمين، وتمدهم القوائم المالية بالتالي:[2]

*- معلومات حول قيام المؤسسة بدورها الاجتماعي كالمساعدات والمحافظة على البيئة المحيطة بها؛

*- تزود القوائم المالية الجمهور بمعلومات عن الاتجاهات والتطورات الحديثة في نمو المؤسسة ومدى تنوع أنشطتها.

**رابعاً: أنواع القوائم المالية.**

حسب المعيار المحاسبي الدولي رقم (01) تتمثل القوائم المالية الأساسية ذات الغرض العام فيما يلي:[3] قائمة المركز المالي (الميزانية)، قائمة الدخل (جدول حسابات النتائج بحسب الطبيعة أو حسب الوظيفة)،[4] قائمة التغيرات في حقوق الملكية،[5] قائمة التدفقات النقدية (جدول تدفقات الخزينة)،[6] الملاحق (الملاحظات).

---

[1] جمال خليفاتي، **ماهية الإفصاح المحاسبي الملائم (في ظل تضارب مصالح الأطراف ذات العلاقة)**، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، جامعة بشار، الجزائر، المجلد 02، العدد 01، جانفي 2018، ص 190.

[2] حمزة بن خليفة، **دور القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية 2011 - 2015)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017/ 2018، ص 19.

[3] أمينة حفاصة، **عباس فرحات، جودة القوائم المالية للمؤسسة الجزائرية في ظل تبني معايير التقارير الدولية *"IAS/ IFRS"* (دراسة ميدانية لمؤسسة الإسمنت عين الكبيرة *SCAEK*)**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 11، العدد 02، 2018، ص 88.

[4] علي بن قطيب، دلال حطاب، **أهمية إعداد وعرض القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي والمعايير المحاسبية الدولية (دراسة مقارنة بين المعيار المحاسبي رقم 01 والنظام المحاسبي المالي)**، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2019، ص 10.

[5] عبد العزيز قتال، رفيق يوسفي، **دور الإفصاح المحاسبي للقوائم المالية في التشخيص المالي لمؤسسة الرويبة للمشروبات (2012 - 2015)**، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 03، العدد 01، جوان 2018، ص 215.

[6] *B. Friedrich, L. Friedrich, **Norme Comptable internationale 01 (IAS 01) Présentation des états Financiers**, CGA - Canada, 2009, p 05.*

**I. قائمة المركز المالي (الميزانية):** تعرف بأنها: "كشف شامل بأصول وخصوم المؤسسة مقوم بالقيمة الحقيقية ليعبر عن المركز المالي للمؤسسة بتاريخ معين"،[1] كما تعرف بأنها: "قائمة تتضمن أصول المؤسسة والتزاماتها وحقوق ملكيتها بتاريخ معين".[2] و**الجدول رقم (3 - 1)** يبين لنا شكل قائمة المركز المالي (الميزانية).

**الجدول رقم (3 - 1):** قائمة المركز المالي (الميزانية).

| الأصول المالية | | | | | الخصوم المالية | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **البيان** | **ملاحظة** | ***N* إجمالي** | ***N* اهتلاك** | ***N* صافي** | ***N - 1* صافي** | **البيان** | **ملاحظة** | ***N*** | ***N - 1*** |
| الأصول غير الجارية | | | | | | رؤوس الأموال الخاصة | | | |
| الأصول الجارية | | | | | | الخصوم غير الجارية | | | |
| | | | | | | الخصوم الجارية | | | |
| **مجموع الأصول المالية** | | | | | | **مجموع الأصول المالية** | | | |

**المصدر:** عبد الوهاب رميدي، علي سماي، **المحاسبة المالية وفق النظام المالي والمحاسبي الجديد (مبادئ عامة، أمثلة محلولة)**، دار هومة للطبع، بوزريعة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2011، ص 31.

**II. قائمة الدخل (جدول حسابات النتائج):** يعرف حساب النتائج على أنه: "بيان ملخص للأعباء

[1] ضيف الله محمد الهادي، **أسس وقواعد الإفصاح المحاسبي في القوائم المالية وفق معايير المحاسبة والإبلاغ المالي الدولية ( /IAS IFRS)**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 01، العدد 06، جوان 2013، ص 93.

[2] منصور بن عمارة، محمد حولي، **دور الحوكمة وأهميتها في تفعيل جودة ونزاهة القوائم المالية**، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، جوان 2016، ص 110.

والإيرادات المنجزة من المؤسسة خلال السنة المالية،[1] ولا يأخذ في الحسبان تاريخ التحصيل أو تاريخ السحب،[2] ويبرز بالتمييز النتيجة الصافية للسنة المالية الربح أو الخسارة".[3]

**III. قائمة التغيرات في حقوق الملكية:** تعرف على أنها: "قائمة تتضمن تسوية لحقوق الملكية بين آخر الفترة وبداية الفترة،[4] إضافة إلى بنود المكاسب والخسائر التي تعتبر جزء من حقوق الملكية ولا تظهر في قائمة الدخل"،[5] وعليه فهي تعد أحد أهم القوائم المالية التي تبرز التغيرات المتعلقة بالزيادة أو النقصان في صافي أصول المؤسسة.[6]

**IV. قائمة التدفقات النقدية (جدول تدفقات الخزينة):** تعرف على أنها: "كشف بالمقبوضات والمدفوعات النقدية لمؤسسة ما خلال فترة زمنية معينة،[7] وتختلف المعلومات الواردة في هذه القائمة عن القوائم المالية السابقة، حيث أنها تساعد مستخدمي القوائم المالية في تقدير المؤسسة على تحقيق التدفقات النقدية في

[1] إيناس صيودة، **أهمية التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتطبيق معيار المحاسبة الدولي الأول (عرض القوائم المالية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2017/ 2018، ص 117.

[2] فطوم أمحمدي، **دور النظام المحاسبي المالي في الرفع من جودة الإفصاح المحاسبي في القوائم المالية (دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة (02)، الجزائر، 2016/ 2017، ص 189.

[3] خديجة ردة، طاري محمد العربي، **الأدوات المستخدمة في تحليل القوائم المالية وأهميتها كآلية لتشخيص الوضع المالي للمؤسسات**، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 02، العدد 03، جانفي 2017، ص 103.

[4] مروة بوقدوم، **إشكالية التكامل بين مهمة محافظ الحسابات ورقابة البنك المركزي وأثره على مصداقية القوائم المالية للبنوك التجارية (دراسة حالة عينة من البنوك التجارية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة (02)، الجزائر، 2018/ 2019، ص 146.

[5] صورية زاوي، **أثر إدارة الأرباح على جودة القوائم المالية للمؤسسة الاقتصادية**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 17، العدد 01، جوان 2017، ص 18.

[6] إلياس شاهد، عبد النعيم دفرور، **الإفصاح المحاسبي عن القوائم المالية وفق نظام المحاسبة المالية وفق المعايير المحاسبية الدولية (دراسة مقارنة)**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية الإدارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، المجلد 03، العدد 01، جوان 2016، ص 152.

[7] عبد القادر روتال، **القوائم المالية ودورها في ترشيد القرارات الاستثمارية المالية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2017/ 2018، ص 29.

المستقبل".[1]

**V. الملاحق (الملاحظات)**: هناك بعض التوضيحات والشروحات التي لا نجدها في القوائم المالية السابقة، كما أن هذه الأخيرة تحتاج إلى بعض التفصيل وهو ما نجده في الملاحق،[2] حيث تحتوي الملاحق على كل التفاصيل المتعلقة بإعداد القوائم المالية السابقة، من قواعد وطرق محاسبية مطبقة،[3] توضيحات فيما يخص الشراكة، الارتباط، التنازل بين الوحدات وخبرات التقييم، وغيرها من المعلومات التوضيحية.[4]

## المطلب الثالث: مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية.

تعد مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية من الأساليب المستعملة في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة، والتي أثبتت كفاءتها نظراً لأنها تمس أهم الجوانب المالية المتعلقة بها.

### أولا: مؤشرات التوازن المالي.

تتمثل مؤشرات التوازن في: رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل، وأخيراً الخزينة.

**I. رأس المال العامل *"FR"***: يعتبر رأس المال العامل من أهم مؤشرات التوازن المالي المستعملة في تشخيص وتقييم الوضعية المالية للمؤسسة والحكم على مدى توازنها المالي.

**1. تعريف رأس المال العامل**: يمكن تعريف رأس المال العامل على أنه: "فائض الأموال الدائمة على الأصول

---

[1] سمية أحمد ميلي، **دور تحليل القوائم المالية في صنع قرارات منح الائتمان في البنوك التجارية الجزائرية (دراسة مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية العاملة بولاية المسيلة)**، مجلة البحوث في العلوم المالية والسياسية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 03، العدد 01، 2018، ص 258.

[2] عادل عاشور، **الإنذار المبكر في المؤسسات المالية باستخدام القوائم المالية (دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات المالية الجزائرية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2016/ 2017، ص 218.

[3] عائشة عوماري، نرجس حميمش، **أثر التدقيق الخارجي على جودة المعلومة المالية (دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية *"BADR"* بأدرار)**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 10، العدد 02، 2017، ص 647.

[4] سليم بن رحمون، **القرارات الاستثمارية والإفصاح عنها في القوائم المالية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "قائمة المركز المالي كنموذج" (دراسة حالة مؤسسة كشرود علي - خنشلة -)**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 17، العدد 02، ص 606.

غير الجارية"،[1] ويمكن حسابه بطريقتين:[2]

***- الطريقة (01): من أعلى الميزانية.**

**رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول غير الجارية.**

***- الطريقة (02): من أسفل الميزانية.**

**رأس المال العامل = الأصول الجارية - الخصوم الجارية.**

**2. حالات رأس المال العامل:** يمكن التمييز بين الحالات التالية لرأس المال العامل حسب الطريقة الأولى والثانية كما يلي:

**1.2. الطريقة (01): من أعلى الميزانية:** ويمكن حصر ثلاث حالات لرأس المال العامل:[3]

***- الحالة الأولى:** رأس المال العامل موجب (الأموال الدائمة أكبر من الأصول غير الجارية)، في هذه الحالة يعبر رأس المال العامل عن فائض الأموال الدائمة المتبقية بعد تمويل كل الأصول غير الجارية، أي أن المؤسسة استطاعت تمويل جميع استثماراتها بواسطة مواردها الدائمة، وحققت فائض تمثل في رأس المال العامل؛

***- الحالة الثانية:** رأس المال العامل سالب (الأموال الدائمة أقل من الأصول غير الجارية)، في هذه الحالة الأموال الدائمة غير كافية لتمويل جميع الاحتياجات المالية الثابتة حيث تلبى جزءاً من هذه الاحتياجات فقط، مما يستدعي البحث عن موارد مالية أخرى لتغطية العجز في التمويل؛

***- الحالة الثالثة:** رأس المال العامل معدوم (الأموال الدائمة تساوي الأصول غير الجارية)، وهي حالة نادرة الحدوث، أي تمثل حالة التوافق التام في هيكل الموارد والاستخدامات وتمثل الوضع الأمثل لتسيير عملية تمويل الاحتياجات المالية في المؤسسة.

---

[1] دلال حطاب، زعيبط نور الدين، **تحليل وتقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات المالية (دراسة تطبيقية بمؤسسة أرسيلور ميتال عنابة 2013 - 2014)**، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي لميلة، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، جوان 2018، ص 201.

[2] عبد الباسط مداح وآخرون، **التحليل المالي كأداة لتحليل المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية (دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري وكالة المسيلة)**، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 03، العدد 06، ديسمبر 2018، ص 128.

[3] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 68 - 69.

**1.2. الطريقة (02): من أسفل الميزانية:** ويمكن حصر ثلاث حالات أيضا لرأس المال العامل:[1]

***- الحالة الأولى:** رأس المال العامل موجب (الأصول الجارية أكبر من الخصوم الجارية)، أي أن المؤسسة تستطيع مواجهة القروض القصيرة الأجل باستخدام أصولها الجارية (المتداولة)، من هذا الفرق يتبقى فائض مالي يمثل هامش الأمان وهو رأس المال العامل، حيث تلعب درجة تحقيق السيولة دور هام في التوازن المالي؛

***- الحالة الثانية:** رأس المال العامل سالب (الأصول الجارية أقل من الخصوم الجارية)، وهذا معناه أن الأصول الجارية القابلة للتحصيل في الأجل القصير غير كافية لتغطية الاستحقاقات التي ستسدد في الأجل القصير؛

***- الحالة الثالثة:** رأس المال العامل معدوم (الأصول الجارية تساوي الخصوم الجارية)، في هذه الحالة تتمكن المؤسسة من تغطية القروض القصيرة الأجل باستخدام الأصول الجارية دون تحقيق فائض ولا عجز وهي حالة مثلى نادرة الحدوث.

**3. أنواع رأس المال العامل:** يمكن تقسيم رأس المال العامل إلى: رأس المال العامل الإجمالي، رأس المال العامل الخاص، ورأس المال العامل الأجنبي كما يلي:[2]

**1.3. رأس المال العامل الأجنبي:** يقصد به مجموع الأصول المتداولة التي يتكلف بها النشاط الاستغلالي للمؤسسة، ويمكن حسابه بالعلاقة التالية:

**رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول الجارية.**

**2.3. رأس المال العامل الخاص:** هو المقدار الإضافي من الأموال الخاصة التي تسمح بتمويل الأصول الثابتة، ويحسب بالعلاقة التالية:

**رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة.**

**3.3. رأس المال العامل الأجنبي:** هو ذلك الجزء من الأموال الخارجية التي تستعملها المؤسسة في تمويل أصولها، ويمكن حسابه كما يلي:

[1] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

[2] رضا زهواني وآخرون، **دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية (قرار التمويل، الاستثمار وتوزيع الأرباح)**، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017، ص 252 - 253.

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

**رأس المال العامل الأجنبي = مجموع الديون (الخصوم غير الجارية + الخصوم الجارية).**

**II.احتياجات رأس المال العامل *" BFR"*** : تمثل احتياجات رأس المال العامل: "إجمالي الأموال التي تحتاجها المؤسسة خلال دورة الاستغلال"،[1] وتحسب كما يلي:[2]

***BFR* = احتياجات الدورة - موارد الدورة**

**= (الأصول الجارية - القيم الجاهزة) - (الديون قصيرة الأجل - المساهمات البنكية الجارية).**

ويأخذ احتياج رأس المال العامل ثلاث حالات هي:[3]

***- الحالة الأولى:** احتياج رأس المال العامل موجب، يدل على أن موارد الدورة لم تكفي لتغطية احتياجات الدورة، أي أن المؤسسة بحاجة إلى مصادر أخرى تزيد مدتها عن السنة لتغطية احتياجاتها؛

***- الحالة الثانية:** احتياج رأس المال العامل سالب، يدل على أن المؤسسة قد غطت احتياجات دورتها ما يوحي بوضعية مالية مريحة للمؤسسة؛

***- الحالة الثالثة:** احتياج رأس المال العامل معدوم، يدل على أن موارد الدورة تساوي احتياجاتها، ما يوحي بالاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة.

**III. الخزينة *" TR"*** : يمكن تعريف الخزينة على أنها: "مجموع الأموال التي تكون تحت تصرف المؤسسة

---

[1] دلال حطاب، زعيبط نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 201.

[2] إسماعيل سبتي، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي *" SCF"* (دراسة حالة مؤسسة ملبنة التل بسطيف للفترة 2014/ 2016)**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (العدد الاقتصادي)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 16، العدد 33، 2018، ص 423.

[3] ريمة يونس، **مقارنة نتائج التحليل المالي بين تطبيق الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة (دراسة حالة: الشركة الوطنية للتأمين *" SAA"* )**، مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة)، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، المجلد 20، العدد 02، ديسمبر 2016، ص 53.

خلال دورة الاستغلال".[1] ويتم حسابها بإحدى المعادلتين التاليتين:[2]

**الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل.**

**الخزينة = القيم الجاهزة - المساهمات البنكية الجارية.**

وتأخذ الخزينة الحالات الثلاثة التالية:[3]

***- الحالة الأولى:** الخزينة موجبة، في هذه الحالة قامت المؤسسة بتجميد أموالها مما يطرح عليها مشكلة الربحية أي تكلفة الفرصة البديلة، لهذا وجب عليها معالجة الوضعية عن طريق شراء مواد أولية أو تقديم تسهيلات للزبائن.

***- الحالة الثانية:** الخزينة سالبة، في هذه الحالة المؤسسة في حالة عجز أي أنها غير قادرة على تسديد ديونها في آجالها، هذا يطرح مشكل متمثل في وجود تكاليف إضافية مما يجعل المؤسسة في هذه الحالة إما تطالب بحقوقها الموجودة لدى الغير أو تقترض من البنوك أو تتنازل عن بعض استثماراتها دون التأثير على طاقتها الإنتاجية.

***- الحالة الثالثة:** الخزينة معدومة، في هذه الحالة المؤسسة أمام الخزينة المثلى، إن الوصول إلى هذه الحالة يتم بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة وفق الإمكانيات المتاحة عن طريق تفادي مشاكل عدم التسديد، وبالتالي التحكم في السيولة دون التأثير على الربحية.

**ثانياً: النسب المالية.**

تهتم النسب المالية بتحويل الكم الهائل من البيانات والمعلومات التاريخية إلى كم أقل من المعلومات

[1] موسى بن البار، أمين بوساق، **نموذج مقترح لتقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية (عينة من المؤسسات الناشطة بالمنطقة الصناعية بالمسيلة)**، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2019، ص 65.

[2] حيزية بنية، مرجع سبق ذكره، ص 61.

[3] شعيب شنوف، **محاسبة المؤسسة طبقاً للمعايير المحاسبية الدولية *"IAS/ IFRS"*** ، مكتبة الشركة الجزائرية، بوداود، الجزائر، الجزء الأول، 2008، ص 117.

تكون أكثر فائدة لعملية اتخاذ القرار، وتصنف النسب المالية وفقاً للأنشطة المراد تقييمها.

**I. تعريف النسب المالية:** تعرف النسب المالية بأنها: "أداة من أدوات التحليل المالي تظهر العلاقة بين بنود الميزانية أو بنود قائمة الدخل أو غيرها من القوائم المالية، كما أنها عبارة عن معدل أو مؤشر يكشف نقاط القوة والضعف في الجوانب المالية للمؤسسة، مع مراعاة ربط أكبر عدد ممكن من النسب مع بعضها لاتخاذ القرار المناسب".[1]

**II. أنواع النسب المالية:** هناك العديد من التقسيمات المختلفة للنسب المالية التي يستخدمها المحللين في تحليل ودراسة الوضعية المالية للمؤسسة، والتي نذكر منها ما يلي:

**1. نسب السيولة:** تقيس نسب السيولة قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل في تاريخ استحقاقها، وتتضمن نسب السيولة: نسبة التداول، نسبة السيولة المختصرة، ونسبة السيولة الجاهزة.[2]

**1.1. نسبة التداول (نسبة السيولة العامة):** تظهر هذه النسبة درجة تغطية الأصول الجارية للخصوم الجارية، أو مدى وفاء المؤسسة لخصومها الجارية اعتماداً على موجوداتها الجارية،[3] فإذا كانت أكبر من واحد صحيح فإن ذلك يعني أن الأصول الجارية تزيد عن الخصوم الجارية، أي أن هناك هامش أمان يغطي تلك الالتزامات المالية قصيرة الأجل، وكلما كانت أعلى دل ذلك على قوة المركز المالي للمؤسسة وقدرتها على مواجهة التزاماتها المالية اتجاه الغير بالمواعيد المحددة،[4] ويستحسن أن تكون هذه النسبة محصورة ما بين (1 و2).[5]

---

[1] خالد هادفي، **مساهمة النظام المحاسبي المالي في تطوير أساليب التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة: مؤسسة اقتصادية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018/ 2019، ص 132.

[2] علي بحري، مرجع سبق ذكره، ص 352.

[3] عبد الرزاق عريف، **انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على عملية التحليل المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/ 2017، ص 95.

[4] علي عباس وآخرون، **وظائف منظمات الأعمال (مبادئ الإدارة II)**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 69 - 70.

[5] محمد بشير إبراهيم الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 148.

وتحسب نسبة التداول أو نسبة السيولة العامة على النحو التالي:[1]

**نسبة التداول = الأصول الجارية / الخصوم الجارية.**

وبالتالي المؤسسة الجيدة هي التي تعمل على إيجاد التوازن بين الحاجات النقدية للمؤسسة في الآجال القصيرة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها في نفس الآجال.

**2.1. نسبة السيولة المختصرة (السريعة):** نظراً لما يمثله المخزون من جزء كبير من إجمالي الأصول الجارية وصعوبة تحويله إلى نقدية في الفترة القصيرة بالقياس إلى بنود الأصول الجارية الأخرى كالمدينين وأوراق القبض مثلا، فإنه يستبعد من إجمالي الأصول الجارية للوصول إلى تلك الأصول السريعة التحول إلى نقدية، وبالنسبة إلى هذه الأصول المتبقية بعد استبعاد المخزون من إجمالي الخصوم الجارية فإنها تظهر مقدرة المؤسسة على توفير مقدار من النقدية يكفي لسداد الالتزامات التي تتطلب نقدية سائلة في الفترة القصيرة دون اللجوء إلى بيع المخزون، ويستحسن أن تكون هذه النسبة محصورة بين (0.3 و 0.5)،[2] وتحسب كالآتي:[3]

**نسبة السيولة السريعة = (الأصول الجارية - المخزون) / الخصوم الجارية.**

**3.1. نسبة السيولة الجاهزة (الفورية، الآنية):** تعتبر هذه النسبة أكثر نسب السيولة دقة في تقييم سيولة المؤسسة، ويستند هذا بالتأكيد على طريقة حساب هذه النسبة التي تعتمد على الأصول النقدية (النقديات) فقط مستبعدة كل الأصول الجارية الأخرى لبيان علاقتها بالالتزامات المستحقة على المؤسسة الممثلة بالخصوم الجارية، وعليه فإن نسبة السيولة الجاهزة تعتبر مقياساً لقياس قدرة الإدارة المالية في تسديد التزاماتها المستحقة،

[1] الويزة أوصغير، **استخدام أدوات التحليل المالي كآلية للتنبؤ بالمخاطر الائتمانية للمؤسسات الاقتصادية في البنوك الجزائرية (دراسة حالة على مستوى بنك سوسيتي جنرال الجزائر وكالة برج بوعريريج)**، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 03، العدد 05، 2018، ص 27.

[2] كمال الدين الدهراوي، **تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 208.

[3] *M. Blanchette, **Ratios Financiers et Outils Connexes**, Université Québec, Canada, 2012, p 12.*

ويستحسن أن تكون هذه النسبة محصورة بين (0.2 و0.3)، ويتم حسابها بالعلاقة التالية:[1]

**نسبة السيولة الفورية = النقديات (المتاحات) / الخصوم الجارية.**

**2. نسب المديونية:** توضح هذه المجموعة من النسب مدى استخدام الالتزامات الخارجية في تمويل استثمارات المشروع،[2] فهي من أكثر أدوات المراقبة أهمية، وتساعد في تقييم الهيكل التمويلي للمؤسسة في تاريخ معين، من حيث درجة اعتماده على مصادر التمويل داخلية كانت أو خارجية، حيث كلما قل اعتماد المؤسسة على القروض لتمويل أصولها كلما قل تعرضها للمخاطر، فخدمة القروض والفوائد المترتبة عليها يؤدي إلى استنزاف موارد المؤسسات من سيولة نقدية لازمة لتشغيل مشروعاتها، لذلك يفضل الاستثمار في مؤسسات تكون قليلة الديون فهذا يكون مؤشراً على الوضع الجيد الذي تتمتع به المؤسسة من حيث السيولة النقدية.[3]

**1.2. نسبة الاقتراض إلى الملكية:** تظهر هذه النسبة المديونية الكاملة للمؤسسة، وهي تقيس إجمالي الديون إلى حقوق الملكية، وبقدر ما تكون هذه النسبة منخفضة يعتبر وضع المؤسسة إيجابياً ويجب أن لا تتجاوز هذه النسبة الواحد، حيث يعتبر ذلك مؤشراً سلبيا ويفقد المؤسسة استقلالها المالي، وإذا كانت هذه النسبة تساوي الواحد فهذا يعني أن إجمالي الديون يساوي حقوق الملكية، وتحسب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:[4]

**نسبة الاقتراض إلى الملكية = إجمالي الديون (الخصوم الجارية + الخصوم الجارية) / حقوق الملكية**

**2.2. نسبة المديونية قصيرة الأجل:** هذه النسبة تبين مقدار التمويل الذي تم عن طريق الخصوم الجارية مقارنة مع حقوق الملكية، فإذا كانت مساهمة أموال الملكية في التمويل قليلة عند ذلك سيحجم أصحاب

[1] حمزة الشمخي، إبراهيم الجزراوي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

[2] سمية أحمد ميلي، مرجع سبق ذكره، ص 259.

[3] جمال معتوق، **تحليل القوائم المالية المعدة وفق النظام المحاسبي المالي *" SCF"* (دراسة حالة: المؤسسة العمومية لإنتاج الحليب ومشتقاته مجمع *" GIPLAIT"* وحدة ملبنة التل مزلوق، سطيف للفترة 2014 - 2015)**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة (02)، الجزائر، العدد 48، ديسمبر 2017، ص 82.

[4] محمد منير شاكر وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 57.

الديون طويلة الأجل عن المساهمة في تمويل هذه المؤسسة (إقراضها)، وبالتالي فإن نسبة الخصوم الجارية ستكون مرتفعة وهذه النسبة يمكن أن تكون مؤشراً على درجة مخاطرة عالية لدى المؤسسة، وكلما كانت هذه النسبة منخفضة كلما كان ذلك أفضل للدائنين نظراً لزيادة ضمان ديونهم، ويمكن حساب هذه النسبة كما يلي:[1]

**نسبة المديونية قصيرة الأجل = الخصوم الجارية / حقوق الملكية.**

**3.2. نسبة المديونية طويلة الأجل:** تظهر هذه النسبة العلاقة بين الخصوم غير الجارية (الديون الطويلة الأجل) وحقوق الملكية، وكلما كانت هذه النسبة منخفضة كان وضع المؤسسة المالي أفضل، وإذا تجاوزت الواحد فإن ذلك يعني أن الديون طويلة الأجل أكبر من حقوق الملكية، وهذا وضع خطير على المؤسسة والأفضل أن لا تزيد هذه النسبة عن 50%، وتحسب وفق العلاقة التالية:[2]

**نسبة المديونية طويلة الأجل = الخصوم غير الجارية / حقوق الملكية.**

**4.2. نسبة إجمالي الديون إلى إجمالي الأصول:** يتمثل إجمالي الديون في الخصوم الجارية + الخصوم غير الجارية، ويفضل الدائنون عادة نسبة منخفضة من الديون لأن انخفاض المعدل يعني ضمان أكبر للدائنين لتحصيل أموالهم عند تعرض المؤسسة للتصفية، بينما يفضل الملاك في بعض الحالات نسبة عالية من الديون لتعظيم ربحية استثماراتهم دون التضحية بسيطرتهم على المؤسسة، وتحسب هذه النسبة كالآتي:[3]

**نسبة إجمالي الديون إلى إجمالي الأصول = إجمالي الديون / إجمالي الأصول.**

**5.2. نسبة الاستقلالية المالية:** تعد هذه النسبة ذات أهمية كبيرة للشركاء الاقتصاديين والماليين المتعاملين مع المؤسسة خاصة البنوك، حيث أن هذه النسبة تعطي فكرة للبنك على مدى إفراط المؤسسة في الاستدانة أو

[1] عليان الشريف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 211 - 212.

[2] محمد شاكر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 59.

[3] كمال الدين الدهراوي، مرجع سبق ذكره، ص 212.

اعتمادها على التمويل الداخلي، كما تستعمل من طرف البنوك عند تقديم طلب الاقتراض، والبنك يتخذ قراراته على ضوء هذه النسبة بالموافقة أو بالرفض، وعادة ما يفضل الماليون أن تكون هذه النسبة محصورة بين (1 و2)، وتحسب حسب العلاقة التالية:[1]

**نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / مجموع الديون.**

**3.5. نسب الربحية:** تقيس نسب الربحية أو المردودية قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من الأموال المستثمرة فيها، حيث يهتم المستثمر بالعائد المتحقق على استثماراته في المؤسسة مقارنة بالعائد المتحقق في المؤسسات المماثلة، أما المقرض فيهتم بربحية المؤسسة كمصدر يضمن تسديد القروض وفوائدها،[2] فهي تعتبر مقياس لكفاءة السياسات الاستثمارية للمؤسسة نتيجة تشغيل الموارد المتاحة.[3]

**1.3. نسبة المردودية المالية:** هي ذلك المقياس الذي يوضح مقدرة المؤسسة على توفير الوسائل والأموال اللازمة لضمان نشاطها بدون توقف.[4]

**2.3. معدل العائد على مجموع الأصول (الربحية الاقتصادية):** العائد على الاستثمار أو على مجموع الأصول مقياس يتم بواسطته قياس كفاءة الإدارة عن طريق قياس قدرة الوحدة النقدية من الأموال المستثمرة في المؤسسة على توليد الأرباح، والعائد على مجموع الأصول أو العائد على الاستثمار مقياس يهم الإدارة بشكل عام لأنه يعتبر المعيار الرئيسي الذي تقاس عليه مقدرتها على إدارة المؤسسة بنجاح، ويتم الحكم على مدى نجاحها بمقارنة معدل العائد على الأموال المستثمرة في المؤسسة بمعيار الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة، ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:[5]

---

[1] حيزية بنية، مرجع سبق ذكره، ص 70.

[2] علي بحري، مرجع سبق ذكره، ص 352 - 353.

[3] موسى حجاب، **قياس الأداء التسويقي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة عن طريق مؤشرات التحليل المالي (دراسة مالية)**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (العدد الاقتصادي)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 17، العدد 36، 2018، ص 218.

[4] *P. Conso, **La Gestion Financière**, OPU, Alger, 1982, p 243.*

[5] زياد رمضان، **أساسيات التحليل المالي في المؤسسات التجارية والصناعية والخدماتية**، مرجع سبق ذكره، ص 175.

**معدل العائد على مجموع الأصول = صافي الربح بعد الضرائب / مجموع الأصول.**

**3.3. هامش الربح على المبيعات (نسبة الربحية الصافية):** ويمثل هذا العائد مقدار الربح الذي تأتي به كل وحدة نقدية الخاصة بالبيع والتحصيل، فكلما زاد هذا الهامش كلما زادت إمكانية تحقيق الأرباح الصافية والقدرة على توليد الأرباح،[1] ويتم حساب هذا المعدل من خلال العلاقة التالية:[2]

**هامش الربح على المبيعات = صافي الربح بعد الضرائب / صافي المبيعات.**

ولا يمكننا الحكم على هذه النسبة إلا من خلال مقارنتها مع نسب السنوات السابقة أو مع نسب المؤسسات في نفس القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة.[3]

**4.3. معدل العائد على حقوق الملكية:** تعبر هذه النسبة عن ربحية الوحدة النقدية الواحدة المستثمرة من قبل ملاك المؤسسة، أي أنها تعكس ربحية الاستثمار الممتلك، كلما زادت هذه النسبة كلما عبرت عن كفاءة الإدارة المالية في استغلال أموال الملاك لضمان عائد مرضي لهم والعكس يحصل عندما تنخفض هذه النسبة دون المعايير المعتمدة للمقارنة،[4] وتحسب هذه النسبة من خلال العلاقة التالية:[5]

**معدل العائد على حقوق الملكية = صافي الربح بعد الضرائب / حقوق الملكية.**

---

[1] كمال الدين الدهراوي، مرجع سبق ذكره، ص 215.

[2] يزيد تقرارت، **استخدام أدوات التحليل المالي في تشخيص الوضع المالي للمؤسسات الاقتصادية في ظل الإصلاح المحاسبي (دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير "BCR" بولاية سطيف للفترات المالية 2011 - 2014)**، مجلة بحوث، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، المجلد 11، العدد 02، جوان 2017، ص 132.

[3] كمال الدين الدهراوي، مرجع سبق ذكره، ص 216.

[4] حمزة محمود الزبيدي، **الإدارة المالية المتقدمة**، مرجع سبق ذكره، ص 198.

[5] وسام شالور، حكيم مليان، **تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية المطبقة لمعايير المحاسبة الإسلامية (دراسة تطبيقية على مجموعة من المصارف الإسلامية للفترة 2013 - 2017)**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسلة، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 2019، ص 104.

**4. النسب التي تقيس إمكانية الاستثمار في المؤسسة:** النسب التي تقيس مدى إمكانية الاستثمار في المؤسسة غالبا ما تكون ضمن الاستثمارات المالية أي الأسهم، وعلى المحلل أو المدير المالي قياس هذه النسب لتحديد إمكانية الاستثمار بالمؤسسة،[1] ومن أهم هذه النسب ما يلي: [2]

**1.4. الربح لكل سهم:** يعتبر مؤشراً هاماً حيث يمكن التعرف على مدى التغير في هذه النسبة مع ضرورة الأخذ في الحسبان عند حساب هذه النسبة التغير الذي طرأ على عدد الأسهم المصدرة وكذلك الحال بالنسبة للربح بعد الضريبة، ويحسب الربح عن كل سهم من الأسهم العادية والأسهم الممتازة وفقاً للعلاقتين التاليتين:

**الربح لكل سهم عادي = (صافي الربح - حصة الأسهم الممتازة إن وجدت) / عدد الأسهم العادية الصادرة.**

**الربح لكل سهم ممتاز = حصة الأسهم الممتازة من الأرباح / عدد الأسهم الممتازة الصادرة.**

**2.4. قيمة السهم:** يقصد بقيمة السهم السعر السوقي للسهم فالمفروض أن يعكس هذا السعر الربحية لكل سهم فهو متغير، حيث يتوقف سعر السهم على ربحيته ونسبة الربح أو التوزيعات لكل سهم على القيمة السوقية للسهم نحصل على العائد الذي يحصل عليه المستثمر، كما أن القيمة السوقية للسهم عبارة عن رسملة أرباح السهم بمعدل العائد المطلوب، وتحسب قيمة السهم تبعاً للعلاقة التالية:

**قيمة السهم (السعر السوقي للسهم) = أرباح الأسهم / معدل العائد المطلوب.**

**3.4. نسبة السعر السوقي للسهم إلى الربح لكل سهم:** يعطي هذا المعدل عدد المرات التي تضرب في الربح عن كل سهم، بحيث يكون الناتج مساوياً لسعر السهم، ويعني ذلك عدد الدينارات المطلوبة للحصول على دينار واحد من الأرباح، ويحسب هذا المعدل وفقاً للعلاقة التالية:

**نسبة السعر/ الربح = السعر السوقي للسهم / الربح عن كل سهم.**

[1] عدنان تايه النعيمي وآخرون، **الإدارة المالية (النظرية والتطبيق)**، مرجع سبق ذكره، ص 107.

[2] عبد الغفار حنفي، **تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 85 - 89.

## المبحث الثاني: التنبؤ بالفشل المالي.

يعتبر الفشل المالي ظاهرة تواجه كافة المؤسسات، وذلك لأنها تعمل في بيئة ذات مخاطر كثيرة ومتنوعة تهدد وجودها وتزيد من احتمالات تعرضها للفشل وخروجها من السوق، لذا كان لا بد على أي مؤسسة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب الوقوع في هذه المشكلة.

### المطلب الأول: مفهوم وأسباب الفشل المالي.

يعد موضوع الفشل المالي بالمؤسسات من أكثر المواضيع التي أخذت حيزاً واسعاً من الكتابات الأكاديمية والأبحاث العلمية في مجال الإدارة المالية، ونالت اهتمام العديد من الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة نظراً للآثار الجسيمة المترتبة عنه.

فظاهرة الفشل المالي تعد من أخطر الظواهر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات بغض النظر عن حجمها، نوعها أو عمرها، والتي يجب التعامل معها بحذر شديد بسبب تداخل وتشابك العوامل المسببة لها.

#### أولا: مفهوم الفشل المالي.

بالعودة إلى الأدبيات المحاسبية والمالية نجد أن هناك مصطلحات متعددة للفشل المالي، فبعضهم يستخدم مصطلح الفشل المالي، والبعض الآخر يستخدم مصطلح الإفلاس، وبعضهم يعتمد مصطلح التعثر، وسنحاول عرض كل هذه المصطلحات والتمييز بينها بوضوح.

**I. تعريف الفشل المالي**: ارتبط مفهوم الفشل بـ: بيفر ***"Bever"*** الذي يعد أول من استخدم هذا التعبير على أنه: "عدم قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها المالية في تواريخ استحقاقها،[1] وذكر أنه من الناحية العملية يقال بأن المؤسسة فشلت عند حدوث الإفلاس، أو في حالة عدم سداد الديون أو فوائدها أو عدم سداد حسابات البنوك وكذلك عدم سداد الأرباح المستحقة لحملة الأسهم الممتازة".[2]

---

[1] أسماء دردور، **استخدام التحليل التمييزي للتنبؤ بالفشل المالي لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية أم البواقي خلال الفترة (2014 - 2016)**، حوليات جامعة الجزائر (01)، الجزائر، العدد 32، الجزء الرابع، ديسمبر 2018، ص 813.

[2] زينب حوري، **تحليل وتقدير الخطر المالي في المؤسسات الصناعية (دراسة تطبيقية باستعمال التحليل التمييزي 2000 - 2002)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006/2005، ص 63 - 64.

الفشل المالي هو: "توقف أنشطة المؤسسة طواعية بسبب التعثر (تصفية اختيارية)،[1] أو بسبب دعوى قضائية تنتهي لصالح الدائنين (تصفية إجبارية)".[2]

الفشل المالي: "يعتبر حصيلة الأزمة المالية للمشروع، والذي يعرف تعريفاً عاماً على أنه انعدام قدرة الموارد المالية المتاحة للمشروع على الإيفاء بمتطلبات استمرارية نشاط المشروع".[3]

الفشل المالي: "يحدث عندما تكون هناك عمليات أو أعمال للمؤسسة يتبعها تنازل عن ممتلكات أو أصول لصالح الدائنين أو الإفلاس، أو حدوث خسارة للدائنين بعد عمليات فاشلة، أو عدم القدرة على استرجاع العقار المرهون والحجز على ممتلكات قبل إصدار الحكم عليها، الانسحاب وترك الالتزامات على المؤسسة غير مدفوعة، أو أن يتم وضع ممتلكات المؤسسة تحت الحراسة القضائية أو إعادة تنظيم للمؤسسة وإحداث إجراءات التسوية بين المؤسسة ودائنيها".[4]

الفشل المالي هو: "عجز عوائد المؤسسة عن تغطية كل التكاليف ومن ضمنها تكلفة تمويل رأس المال، وعدم قدرة الإدارة على تحقيق عائد على رأس المال المستثمر يتناسب والمخاطر المتوقعة لتلك الاستثمارات".[5]

الفشل المالي هو: "تلك الحالة المرادفة لحالة العسر المالي الحقيقي أو القانوني التي تعني عدم قدرة المشروع على مواجهة وسداد التزاماته المستحقة للغير بكامل قيمتها، حيث تكون أصوله أقل في قيمتها الحقيقية من

---

[1] خليل أبو سليم، **أهمية المعلومات المشتقة من قائمة التدفق النقدي في التنبؤ بالفشل المالي للبنوك التجارية السعودية**، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، جامعة عمان الأهلية، الأردن، المجلد 19، العدد 02، 2017/2016، ص 05.

[2] محمد عطية مطر، أحمد نواف عبيدات، **دور النسب المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية في تحسين دقة النماذج المبنية على نسب الاستحقاق وذلك في التنبؤ بالفشل المالي للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 03، العدد 04، 2007، ص 443.

[3] محمد جلال أحمد، طلال الكسار، **استخدام مؤشرات النسب المالية في تقويم الأداء المالي والتنبؤ بالأزمات المالية للشركات (الفشل المالي)**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 2009، ص 04.

[4] حيزية بنية، مرجع سبق ذكره، ص 218.

[5] وحيد محمود رمو، سيف عبد الرزاق محمد الوتار، **استخدام أساليب التحليل المالي في التنبؤ بفشل الشركات المساهمة الصناعية (دراسة على عينة من الشركات المساهمة الصناعية العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية)**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 32، العدد 100، 2010، ص 12.

قيمة خصومه، الأمر الذي يصل بالمشروع وفي أغلب الحالات إلى حالة الإفلاس، وفي حقيقة الأمر إن حالة الفشل المالي لا تحدث بشكلٍ مفاجئ مثل الحوادث، ولكنها تعكس النتائج النهائية لمجموعة من التراكمات والمضاعفات والتي تبدأ من موقف معين ومن درجة معينة من درجات نقص السيولة، والتي تتطور في حالة عدم الاهتمام بها من وضع سيئ إلى وضع أكثر سوءاً إلى أن تصل إلى حالة الفشل المالي".[1]

الفشل المالي هو: "عجز المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها التعاقدية اتجاه دائنيها، وصولاً إلى مرحلة التوقف التام عن تسديد الديون بجميع أشكالها مما يؤدي إلى حدوث تأزم في العلاقة بينها وبين الأطراف الأخرى المتعاقدة معهم".[2]

الفشل المالي هو: "العملية التي تكون فيها المؤسسة قد بدأت بالسير في الطريق الطويل الذي ينتهي بحدث وهو العسر المالي".[3]

الفشل المالي هو: "عدم قدرة المؤسسة على مواجهة الالتزامات المالية التي بذمتها بالكامل، ومن ثم فهي في طريقها إلى الإفلاس قانونياً والتصفية".[4]

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للفشل المالي كما يلي: "فشل المؤسسة هو تراجع مؤشرات جدوى الاستثمار فيها في ضوء المتغيرات المؤثرة، والتي يترتب عليها عدم القدرة على سداد كامل الالتزامات وتؤدي بالنهاية إلى إفلاسها".

وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة التمييز بين كل من: الفشل الاقتصادي والفشل المالي للمؤسسات وذلك على النحو التالي:

***- الفشل الاقتصادي:** ينصب على قياس النجاح أو الفشل اعتماداً على مقدار العائد على رأس المال،

---

[1] حيزية بنية، مرجع سبق ذكره، ص 218.

[2] *C. Salloum, N. Azoury, **Détresse Financière Gouvernance d'entreprise (Approche Empirique)**, Revue Libanaise de Gestion et d'Economie, Vol 01, 2008, p 04.*

[3] علي خلف عبد الله، وليد ناجي الحيالي، **التحليل المالي للرقابة على الأداء والكشف عن الانحرافات**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 116.

[4] وحيد محمود رمو، مرجع سبق ذكره، ص 12.

وتعد المؤسسة فاشلة عند عجزها عن تحقيق عائد مناسب على رأس المال المستثمر والذي يتناسب والمخاطر المتوقعة.[1] ولا يترتب على الفشل الاقتصادي إشهار إفلاس المؤسسة، لأنه يحصل بغض النظر عن قدرة هذه الأخيرة على الوفاء بما عليها من التزامات،[2] أي أنه يمكن أن تكون المؤسسة فاشلة من الناحية الاقتصادية ومع ذلك لا تتوقف عن دفع الالتزامات حينما يحين أجل استحقاقها،[3] إلا أن المؤسسة الفاشلة اقتصادياً تفقد مبرر وجودها ما لم تتمكن من رفع معدل العائد على الاستثمار.[4]

***- الفشل المالي**: يشير إلى عدم قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها المستحقة في مواعيدها المقررة،[5] أي أن المؤسسة تكون فاشلة من المنظور المالي إذا كانت تواجه مشاكل في الخزينة، وكانت غير قادرة على احترام التزاماتها.[6]

## II. الفشل المالي والمصطلحات المرتبطة به.

هناك العديد من المصطلحات المرتبطة بمفهوم الفشل المالي، أو المتداخلة معه كالتعثر المالي، العسر المالي، والإفلاس، لذا وجب التمييز بين هذه المصطلحات.

**1. التعثر المالي**: التعثر المالي هو: "عملية وحالة، فمن حيث أنه **"عملية"** فهو ليس نتيجة اللحظة، ولكن ناجم عن العديد من الأسباب التي تفاعلت وتتفاعل عبر مراحل زمنية تطول أو تقصر وتؤدي إلى **"حالة"** التي

---

[1] رافعة إبراهيم الحمداني، ياسين طه ياسين القطان، **استخدام نموذج *"Sherrod"* للتنبؤ بالفشل المالي (دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى)**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 10، 2013، ص 459.

[2] علاء الدين جبل، **دور المعرفة المحاسبية في التنبؤ بالفشل المالي للشركات دراسة تطبيقية على شركات الغزل والنسيج التابعة للقطاع العام في سورية**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 31، العدد 95، 2009، ص 306.

[3] زينب حوري، مرجع سبق ذكره، ص 65.

[4] سارة طبيب، **دور إدارة المخاطر المالية في حماية المؤسسة الاقتصادية من الفشل المالي (دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية في الجزائر)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2017/2016، ص 60.

[5] رافعة إبراهيم الحمداني، ياسين طه ياسين القطان، مرجع سبق ذكره، ص 449.

[6] *S. Ben Jabeur, **Statut de la Faillite en Théorie Financière (Approches Théoriques et Validations Empiriques dans le Contexte Français)**, Thèse de Doctorat, Economies et Finance, Université de Toulon, français, 2011, p 35.*

عليها المشروع من عدم قدرته على سداد التزاماته والحصول على التزامات جديدة".[1]

كما يعرف التعثر المالي على أنه: "مواجهة المؤسسة لظروف طارئة غير متوقعة تؤدي إلى عدم قدرتها على توليد مردود اقتصادي، أو فائض نشاط يكفي لسداد التزاماتها في الأجل القصير".[2]

ويعرف التعثر المالي أيضاً على أنه: "تلك المرحلة التي وصلت فيها المؤسسة إلى حالة من الاضطرابات المالية الخطيرة والتي تجعلها قريبة جداً من إشهار إفلاسها، سواء كانت هذه الاضطرابات تعني عدم قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها اتجاه الغير أو تحقيق خسائر متتالية تتراكم سنة بعد أخرى مما يجعلها مضطرة إلى إيقاف نشاطها، وغالباً ما يحدث التعثر لوجود المشكلتين معاً"، ويرى البعض أن المؤسسة تكون في حالة تعثر مالي عندما تحقق خسائر متتالية لفترة ثلاث سنوات متتالية، أما المؤسسة شبه متعثرة فهي تلك التي تحقق خسائر لمدة سنتين متتاليتين.[3]

وذهب البعض إلى التفرقة بين التعثر المالي والفشل المالي على اعتبار أن التعثر المالي حالة تسبق الفشل المالي وقد لا تؤدي إليه بالضرورة، ويستند في هذه التفرقة إلى استخدام معيار المرونة المالية، وعليه فإن التعثر المالي يعني إحدى الحالتين أو كلتيهما معاً:[4]

*- نقص عوائد الأسهم أو توقفها (مشكلة تحقيق خسائر متتالية)؛

*- التوقف عن سداد الالتزامات في مواعيدها.

أما الفشل المالي فيعني أحد الأمرين التاليين أو كليهما: [5]

---

[1] أحمد فتحي الفرطاس، **تأثير قياس المخاطر المالية على تحسين الأداء المالي للمشروعات الصغيرة (دراسة تطبيقية على المشروعات الصغيرة بمدينة درنة)**، مجلة آفاق اقتصادية، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب، ليبيا، المجلد 04، العدد 08، جوان 2018، ص 09.

[2] محسن أحمد الخضيري، **الديون المتعثرة (الظاهرة، الأسباب والعلاج)**، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 1997، ص 23.

[3] سارة طبيب، مرجع سبق ذكره، ص 61 - 62.

[4] رضوان العمار، حسين قصيري، **دراسة مقارنة لنماذج التنبؤ بالفشل المالي**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 05، 2015، ص 134.

[5] علي سليمان النعامي، **نموذج محاسبي مقترح للتنبؤ بتعثر شركات المساهمة العامة**، تنمية الرافدين 83 (28)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2006، ص 38.

*- التوقف كلية عن سداد الالتزامات؛

*- الإفلاس وتوقف النشاط.

**2. العسر المالي**: يرتبط العسر المالي بحالة الارتباك المالي التي تصيب المؤسسة عندما تتعرض لصعوبات مالية تجعلها عاجزة بصفة مؤقتة أو دائمة عن الوفاء بما عليها من التزامات اتجاه الغير في تواريخ استحقاقها.[1]

كما يعبر العسر المالي عن: "حالة عدم توفر السيولة أو النقد الجاهز، وهو ما يعكس عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها اتجاه الغير في تواريخ الاستحقاق"،[2] ونميز بين شكلين للعسر المالي: [3]

**1.2. العسر المالي الفني (المؤقت)**: يحدث عندما تكون المؤسسة غير قادرة على تسديد كافة التزاماتها في الأجل القصير، أي أن المشكلة في الموقف النقدي وليس في الموقف المالي، لذا يطلق عليه بالإعسار المؤقت، ويمكن التغلب على العسر بوجود إدارة فعالة ورشيدة.

**2.2. العسر المالي الحقيقي (القانوني)**: يحدث عندما تكون المؤسسة غير قادرة على تسديد كافة التزاماتها المستحقة، وفي هذه الحالة تكون القيمة الحقيقية لإجمالي أصول المؤسسة أقل من إجمالي الخصوم، وعادة ما يؤدي هذا النوع من الإعسار إلى إعلان إفلاس المؤسسة وتصفيتها.[4]

من الملاحظ أن حالة العسر المالي الفني تحدث عندما تكون إيرادات المؤسسة لا تغطي التزاماتها المالية القصيرة، أي أن المشكلة تتعلق بتوليد التدفق النقدي الموجب من نشاطها، وبما أن إجمالي الأصول يفوق إجمالي الخصوم فإنه يمكن التغلب على هذه المشكلة دون الوصول إلى مرحلة الإفلاس، حيث يمكن للمؤسسة أن تبيع بعض أصولها لتسديد التزاماتها، أما بالنسبة لحالة العسر المالي الحقيقي فتكون المؤسسة قريبة جداً من الإفلاس لأن إجمالي أصولها غير كافي لتغطية كافة التزاماتها المستحقة، وذلك نتيجة حدوث خسائر متراكمة

[1] زينب حوري، مرجع سبق ذكره، ص 62.

[2] هيثم محمد الزغبي، **الإدارة والتحليل المالي**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 37.

[3] يحي إبراهيم، **قيمة المنشأة والفشل المالي للمنظمات (الأسباب ووسائل العلاج)**، دون ناشر، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1992، ص 102.

[4] *A. Fimayer,* ***La Détresse Finance Des Entreprise (Trajectoire Du Déclin et Traitement Judiciaire Du Défaut)****, Thèse de Doctorat, Faculté de Droit, d'Economie et de Finance, Université de Strasbourg, 2011, p 18.*

أدت إلى تآكل رأس المال، وبالتالي فإن العسر المالي الحقيقي يعبر عن خطر كبير ناجم عن حالة من العسر المالي الفني بالإضافة إلى انخفاض قيمة أصول المؤسسة عن خصومها.

**3. الإفلاس**: إن خطر الإفلاس يبدأ عند وقوع المؤسسة في أزمة خزينة ناتجة عن فقدان السيولة، حيث تظهر غير قادرة على تسديد التزاماتها اتجاه دائنيها، فتلجأ إلى استخدام قروض جديدة لتغطية هذا العجز في الخزينة، لكن إذا ما استمر هذا العجز فإن الاقتراض سيصبح مصدر تمويل دائم للخزينة، وهكذا ستقع المؤسسة في حالة توقف نهائي عن الدفع، مما يضعها في إطار التصحيح أو التصفية.[1]

ويعتبر ألتمان ***"Altman"*** أول من استخدم تعبير الإفلاس، وقد أطلق هذا المصطلح على المؤسسات التي أفلست قانونياً، والتي وضعت إما تحت الحراسة القضائية أو منحت الحق في إعادة التنظيم بموجب أحكام قانون الإفلاس المعمول به.[2]

في حين عرفه آخرون على أنه: "التصفية الفعلية وفقاً للنصوص القانونية التي تختلف مبرراتها من دولة لأخرى، وقد تكون هذه التصفية إجبارية بناءاً على طلب المقرضين، أو اختيارية بناءاً على طلب الملاك".[3]

وفي إطار الإفلاس قد تظهر بعض الحالات التي يجري فيها اتفاق بين الدائنين والمؤسسة التي فشلت في تسديد التزاماتها على تسوية الأمر بينهما دون اللجوء إلى إجراءات الإفلاس، رغبة من الدائنين في منح فرصة أخرى للمؤسسة لتجاوز اضطراباتها المالية اعتقاداً منهم بإمكانياتها المستقبلية الجيدة، الأمر الذي يجعل هذا الإجراء أفضل بكثير من عملية إشهار الإفلاس والتصفية التي قد ينتج عنها عدم تحصيل كافة الديون، بالإضافة إلى النفقات والمصاريف المرافقة لها.[4]

---

[1] منال خلخال، **إمكانية تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نموذجاً للتنبؤ بالفشل المالي (دراسة عينة من المؤسسات في قطاع الصناعة الميكانيكية للفترة 2012 - 2015)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، 2018/2017، ص 06.

[2] *E. I. Altman, Financial Ratios, **Discriminant Analysis and The Prediction of Corporate Bankruptcy**, The Journal of Finance, Vol 23, N° 04, September 1968, p 58.*

[3] منال خلخال، مليكة زغيب، **تحليل نتائج بعض الدراسات المطبقة لنموذج ألتمان في قياس درجة فشل المؤسسات الاقتصادية**، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت، سكيكدة، الجزائر، المجلد 05، العدد 07، 2017، ص 298.

[4] المرجع السابق، ص 298.

**4. التصفية:** هي مصطلح قانوني بالدرجة الأولى، وهو يعني حل المؤسسة وبيع أصولها، ولا يمكن أن تصفى المؤسسة قانونياً ما لم تكن قد فشلت وفقاً لمعايير محددة بموجب القواعد القانونية المنظمة للإفلاس، وتكون قد خضعت لحكم المحكمة بالتصفية.[1]

ويمكن أن تحدث التصفية عندما تشعر الإدارة بأن المؤسسة لا تحقق نجاحاً، وبأنها أصبحت في موقع لا يسمح لها بمواصلة النشاط، وبالتالي تكون التصفية هي القرار الأخير لها رغم كونه من أصعب القرارات التي تتخذها الإدارة عندما تكون هي الحل الأخير، والذي في معظم الأحيان يجبرها عليه الدائنون.[2]

و**الجدول رقم (3 - 2)** يبين لنا أهم المصطلحات التي لها علاقة بالفشل المالي.

**الجدول رقم (3 - 2):** أهم المصطلحات ذات العلاقة بالفشل المالي.

| المصطلحات | مفهومهـا |
|---|---|
| **الفشل المالي** | هناك نوعين من الفشل يمكن التمييز بينهما:<br>*- حالات الفشل مع القدرة على السداد؛<br>*- الفشل مع عدم القدرة على سداد الالتزامات وهذا هو المفهوم القانوني للفشل. |
| **التعثر المالي** | هو الحالة التي تكون فيها التدفقات النقدية التشغيلية للمؤسسة غير كافية لمواجهة الالتزامات الجارية.<br>ومن مظاهر التعثر المالي ما يلي:<br>*- انخفاض التوزيعات؛<br>*- إغلاق جزء من المؤسسة؛<br>*- الخسارة؛<br>*- هبوط أسعار الأسهم؛<br>*- استقالات المديرين التنفيذيين. |

[1] ساسية مساهل، **دور مكاتب المراجعة في التنبؤ بتعثر المؤسسات (دراسة على عينة من المكاتب العاملة بسطيف والجزائر العاصمة)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017/2016، ص 11.

[2] نفس المرجع والصفحة سابقاً.

| | |
|---|---|
| **العسر المالي** | ***- العسر المالي الفني**: تكون المؤسسة في هذه الحالة غير قادرة على سداد التزاماتها على الرغم من أن إجمالي أصولها أكبر من إجمالي التزاماتها.<br>***- العسر المالي الحقيقي**: حيث تكون المؤسسة غير قادرة على سداد الالتزامات المترتبة عليها، إضافة إلى أن أصولها أقل من التزاماتها. |
| **الخطر المالي** | هو الخطر الناجم بسبب اعتماد الإدارة المالية على القروض في عملية التمويل وما تتحمله من تكاليف ثابتة، أو احتمالات عدم القدرة على تسديد أصل القروض في أوقات الاستحقاق إضافة إلى الفائدة الثابتة. |
| **الإفلاس** | هو إجراء قانوني يمكن القيام به طوعياً بطلب من المؤسسة نفسها، أو بشكل طوعي بطلب من الدائنين، حيث يكون هذا الإجراء عن طريق خيارين أساسيين:<br>***- التصفية**: تعني إنهاء المؤسسة كمؤسسة مستمرة في عملها فهي تتضمن بيع أصول المؤسسة بقيمة التصفية، والمبالغ الناتجة من عملية التصفية بعد استبعاد تكاليف التصفية والبيع يتم توزيعها على الدائنين وفقاً لسلم الأولوية.<br>***- إعادة التنظيم**: هو خيار يتيح للمؤسسة الاستمرارية في عملها ويتضمن أحياناً إصدار أوراق مالية جديدة لتحل محل الأوراق المالية الحالية. |

**المصدر**: حيزية بنية، **دور الأساليب الحديثة للتحلي المالي في تطوير عملية تقييم الأداء المالي (دراسة حالة مجمع صيدال)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس، المدية، الجزائر، 2017/2016، ص 218.

هناك العديد من الاستراتيجيات والإجراءات التي يمكن أن تقوم بها المؤسسة في حالة الإعسار المالي لعدم حدوث مشكلة الفشل المالي، ومن بينها:[1]

***- سياسات توسع الأصول**: إذا كانت المؤسسة تواجه صعوبات فإنه يمكن أن تحاول تخفيض المخاطر على عملياتها من خلال تخفيض حجم النشاط أو الأصول، وتتضمن سياسات التوسع في الأصول الاستملاك الكامل لمؤسسة أخرى أو الاستملاك الجزئي، البدء بمشروع مشترك جديد، زيادة نفقات رأس المال أو الانتقال إلى مستوى إنتاجية أعلى؛

[1] حيزية بنية، مرجع سبق ذكره، ص 221.

*- **سياسات تقليص العمليات (الانكماش) التشغيلية:** إن الحالة المضادة للتوسع هي الانكماش أو تقليص العمليات، وتختار العديد من المؤسسات التركيز على أنشطة الأعمال الأكثر ربحية خلال فترات الكساد، وتتضمن سياسات تقليص العمليات التشغيلية: بيع الأصول، إيقاف جزء من النشاط، إيقاف الإنتاج أو فصل العمال مع الأخذ بالحسبان أن فصل العمال يعتبر من السياسات الحساسة جداً، وقد لا تكون السياسة الملائمة في معظم الأحيان نتيجة الضغوط التي تتعرض لها المؤسسة من قبل اتحادات العمال وغيرها؛

*- **أنشطة الرقابة الخارجية:** تتضمن أنشطة الرقابة الخارجية خضوع المؤسسة لسيطرة ما، أو قيام حملة الأسهم الخارجيين بالحصول على حصة كبيرة من المؤسسة بما يمكنهم من السيطرة عليها، ويعني حصول تغيير في الرقابة الخارجية على المؤسسة قيام بعض حملة الأسهم الرئيسيين ببيع أسهمهم لمستثمر آخر لديه رأس مال كبير أو قدرة على توفير مبالغ ضخمة؛

*- **إجراء تغييرات في الرقابة الإدارية:** إن العقوبة الأخيرة للإدارة عندما يكون أداء المؤسسة ضعيف هو تغيير الإدارة، لذلك تقوم معظم المؤسسات في الحالات التي تتعرض فيها لمشاكل الإعسار المالي وما شابه ذلك بتغيير رئيس مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وتتم هذه الخطوة بالتوازي مع إحداث تغييرات في إعادة الهيكلة.

*- **إنهاء المؤسسة:** إن آخر سياسة إستراتيجية مقترحة في معالجة الإعسار المالي هو أن يتم إيقاف النشاط والمضي قدماً في القيام بأحد أشكال أو صيغ الإفلاس، وتختلف قوانين الإفلاس من بلد إلى آخر من حيث الإجراءات المتبعة، وطريقة سداد الالتزامات أو الأولويات التي يتم وفقاً لها سداد تلك الالتزامات.

**III. أهمية التنبؤ بالفشل المالي:** نظراً لأن المؤسسة تعمل في بيئة متقلبة ومليئة بالمخاطر، فإن أهمية التنبؤ بالفشل المالي للمؤسسة تبرز بشكل عام فيما يلي:[1]

*- يضمن إلى حد كبير الكفاءة والفعالية للمؤسسة في المرونة مع البيئة الخارجية؛

*- معرفة احتياجات المؤسسة في المدى القصير والمتوسط؛

*- يساهم في الحد من المخاطر التي قد تواجه المؤسسة؛

[1] موسى عساوس، آيت محمد مراد، **التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة عمومية اقتصادية (دراسة حالة مؤسسة أقمصة جن جن)**، مجلة المعيار، جامعة العلوم الإسلامية الأمير عبد القادر، قسنطينة، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، 2018، ص 276.

*- يعطي صورة للمؤسسة عن توجهها المستقبلي؛

*- يساهم بقدر كبير في اتخاذ القرارات وترقب آثارها مستقبلاً.

كما أخذ هذا النوع من التنبؤ يحتل أهمية كبيرة في مجال الإدارة المالية بصورة خاصة لما يترتب على فشل المؤسسات من أضرار كبيرة للأطراف ذات المصلحة بأداء المؤسسة، ويحقق التنبؤ بالفشل العديد من المزايا الإيجابية لمن يتوقعه في الوقت المناسب، حيث يمكنهم من اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الفشل في مراحله المبكرة، وتجنب الوصول إلى الإفلاس والتصفية. [1]

وتنبع أهمية التنبؤ بالفشل بشكلٍ خاص من اهتمام العديد من الجهات بهذا الموضوع حيث يمثل التنبؤ بالفشل أهمية كبيرة للجهات التالية:[2]

**1. المستثمرون:** يهتمون بتقييم مدى سلامة استثماراتهم الحالية والمستقبلية، مما يتطلب التمييز بين الاستثمارات الجيدة والاستثمارات المحفوفة بالمخاطر، وهنا يمكن اعتبار التنبؤ بالفشل المالي أداة للإنذار المبكر، ويمكن أن تقود إلى اتخاذ قرارات التخلص من الاستثمارات الخطرة أو اتخاذ الإجراءات التي تقلل من الخسائر المحتمل حدوثها.

**2. المقرضون:** يهتمون بمعرفة احتمالات نجاح أو فشل المؤسسات التي تستخدم أموالهم، وذلك لما لها من أثر على تحصيل الديون وعلى تقييم درجة المخاطرة المحتملة، وهنا يمكن اعتبار التنبؤ بالفشل المالي أداة لتوجيه القروض، وتحديد حجمها، وتحديد نوعية الضمانات المطلوب الحصول عليها.

**3. الإدارة:** تهتم بالمعرفة المبكرة للمؤشرات التي يمكن أن تقود إلى الفشل المالي حتى يمكن اتخاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب وذلك قبل تفاقم الموقف بشكل تصعب معالجته.

**4. مراجعو الحسابات:** يهتم المراجعون بالمؤشرات التي يمكن أن تقود إلى الفشل المالي عند اختبار مدى صحة فرض الاستمرارية، وبالرغم من أن المراجع يعتمد بشكل رئيسي على تقديراته الشخصية عند الحكم

[1] وحيد محمود رمو، مرجع سبق ذكره، ص 15 - 16.

[2] الخموسي الحليوي، أحمد الشريف، **مدى أهمية النسب المالية المشتقة من قائمتي الدخل والمركز المالي للتنبؤ بالفشل المالي في الشركات الصناعية العامة في ليبيا**، المنارة، المجلد 23، العدد 02، 2017، ص 202 - 203.

على فرض الاستمرارية، إلا أنه يستعين بمؤشرات الفشل المالي عند إصدار حكمه.

**5. الجهات الحكومية:** تهتم بالمعرفة المبكرة للحالات التي تتطلب التدخل لتصحيح أوضاع المؤسسات ذات الأهمية الخاصة في القطاع العام والقطاع الخاص.

**ثانياً: أسباب الفشل المالي.**

إن الفشل المالي هو نتيجة لتفاعل عدة أسباب أو عوامل، بعضها داخلية والأخرى خارجية.

**I. الأسباب الخارجية:** وهي أسباب خارجة عن إرادة المؤسسة، والمتعلقة بالبيئة السياسية والاقتصادية التي تعمل فيها محلياً ودولياً، ومن هذه الأسباب ما يلي:[1]

*- تقلبات أسعار الصرف وتعددها، إضافة إلى تقلبات الفائدة التي تزيد من مديونية المؤسسة، والتي تؤدي إلى اختلال في الهيكل التمويلي؛

*- اتجاهات التضخم على مستوى الاقتصاد العالمي والمحلي، والتي رفعت أسعار المواد الأولية والمستلزمات الإنتاجية، وكلها عوامل تزيد من التكاليف وتخفض من الربحية، وتزيد من احتمالية الخسارة؛

*- ظاهرة العولمة ومالها من تأثير كبير على فشل كثير من المؤسسات بسبب سيطرة المؤسسات العملاقة على أسواق الكثير من البلدان وخاصة البلدان النامية، مما أدى إلى إفلاس الكثير من المؤسسات؛[2]

*- مشكلات التعامل مع الإدارات الحكومية كالمشاكل مع أجهزة الضرائب والجمارك قد تؤدي إلى تأخير زمني في تنفيذ السياسات؛

*- عدم الاستقرار السياسي والأمني والصراعات بين الكتل السياسية؛

*- التطورات المتلاحقة في المجال العلمي والتكنولوجي التي أدت إلى ظهور تقدم كبير في الصناعة وتأثر الإنتاج

---

[1] غالب شاكر بحيت، **استخدام نموذج *"Sherrod"* للتنبؤ بالفشل المالي (دراسة على عينة من المصارف التجارية الخاصة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة 2009 - 2013)**، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العراق، العدد 19، 2015، ص 07.

[2] زهراء صالح الخياط، **استخدام نموذج *"Sherrod"* للتنبؤ بفشل المصارف (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأهلية في محافظة نينوى للمدة 2007 - 2009)**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 36، العدد 115، 2014، ص 14.

بها، فلم تستطع بعض المؤسسات التكيف مع ذلك والتعامل مع تلك المتغيرات مما أفقدها الكثير من حصصها في السوق.

**II. الأسباب الداخلية:** وهي الأسباب المتعلقة بإدارة المؤسسة وأقسامها الداخلية،[1] ويمكن تقسيم الأسباب الداخلية المؤدية لفشل المؤسسة مالياً إلى:

**1. الأسباب الإدارية:** بالرغم من تباين وجهات النظر حول أسباب الفشل المالي، إلا أن جميعها تؤكد أن السبب الرئيسي للفشل المالي هو عدم كفاءة الإدارة، فحسب بعض الدراسات الاستطلاعية فإن ما يفوق: 90 % من أسباب الفشل المالي في المؤسسة الاقتصادية بغض النظر عن حجمها أو نوعها أو عمرها تعود إلى عدم الخبرة الإدارية و/ أو عدم كفاءة الإدارة، فالإدارة الفاشلة هي التي لا تستطيع ضمان تحقيق الكفاءة والفعالية كجزء من نشاطها اليومي والمستقبلي،[2] ويمكن القول أن الإدارة الفاشلة هي التي تعاني من العيوب التالية:[3]

*- غياب فلسفة إدارية واضحة الأهداف، وعدم إدراك أهمية التغيير بالمؤسسة؛

*- عدم وجود رقابة على النشاط بشكل عام وعلى التكاليف بشكل خاص؛

*- السيطرة الفردية على المؤسسة، المركزية في اتخاذ القرار وعدم تناسب الهيكل التنظيمي واحتياجات العاملين؛

*- وجود الصراعات بين أعضاء الإدارة العليا، وتغليب المصالح الخاصة بالمساهمين والملاك.

**2. الأسباب الفنية والإنتاجية:** وتتمثل في عدم سلامة دراسة الجدوى الفنية، عيوب في المواد الأولية، استخدام طرق تكنولوجية غير مناسبة، وبالتالي ظهور وحدات منتجة من السلع ذات جودة منخفضة،

[1] سامي محمد أحمد غنيمي، **دور المعلومات المحاسبية الدورية في التنبؤ بالتعثر والفشل المالي في ظل الأزمة المالية العالمية (دراسة ميدانية)**، مجلة المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، جامعة بني سويف، مصر، ص 19.

[2] حمزة محمود الزبيدي، **التحليل المالي (تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل)**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 279 - 280.

[3] *A. L. Rosado Feger, G. A. Thomas,* ***A Framework for Exploring the Relationship Between Project Manager Leadership Style and Project Success****, The International Journal of Management, Volume 01, Issue 01.*

وبدورها تؤثر على حجم المبيعات.[1]

**3. الأسباب المالية:** وهي من أهم الأسباب التي قد تؤدي إلى تعثر المؤسسة والوصول بها إلى الإفلاس، وفي مقدمتها عدم التناسب بين رأس المال والقروض، مما يعني خلل في الهيكل التمويلي للمؤسسة، ويؤدي ذلك إلى تراكم ديون المؤسسة بصورة تؤثر سلباً على نتائج أعمالها، وظهور مشاكل كبيرة مع فقدان للسيولة النقدية وعجز على الوفاء بديونها اتجاه مختلف دائنيها.[2]

**4. أسباب التسويقية والبيعية:** وتتمثل في عدم دقة دراسة الجدوى التسويقية، والمبالغة في تقدير حجم الطلب على منتجات المؤسسة والحصة السوقية، والفشل في تحقيق حجم المبيعات التقديرية والأرباح المتوقعة.[3]

## المطلب الثاني: مظاهر ومراحل الفشل المالي.

تتعدد مظاهر الفشل المالي التي يمكن أن تظهر على المؤسسات، والتي يمكن من خلالها معرفة أن المؤسسة سوف تتعرض لهذه المشكلة، حيث أن الفشل المالي لا يكون على دفعة واحدة وإنما يمر بعدة مراحل. يتم ترتيبها حسب خطورتها.

### أولا: مظاهر الفشل المالي.

يمكن تحديد مجموعة من المظاهر التي تشير إلى أن المؤسسة متجهة إلى الفشل، ومن أهمها نذكر:[4]

---

[1] رقية معلم، أحسن طيار، **استخدام نموذج ألتمان للتنبؤ بالتعثر المالي لشركات قطاع التامين في الجزائر، مجلة الباحث الاقتصادي،** جامعة 20 أوت، سكيكدة، الجزائر، المجلد 07، العدد 11 (مكرر)، جوان 2019، ص 194.

[2] عادل عاشور، **الإنذار المبكر في المؤسسات المالية باستخدام القوائم المالية (دراسة تطبيقية)،** مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (دراسات اقتصادية)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 01، العدد 24، نوفمبر 2015، ص 91.

[3] عبد الشكور عبد الرحمان موسى الفرا، **أهمية القوائم المالية في التنبؤ بالتعثر المالي للشركات المساهمة الصناعية السعودية لصناعة الإسمنت (دراسة تحليلية على القوائم والتقارير المالية المنشورة للشركات المساهمة الصناعية السعودية لصناعة الإسمنت باستخدام نموذج: *Altman Z - Score*، و *Springate* 1978)،** مجلة الدراسات المالية والمحاسبية الإدارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، العدد السابع، جوان 2017، ص 750.

[4] سجاد مهدي عباس وآخرون، **الرقابة الوقائية ودورها في التنبؤ بالفشل المالي للوحدات الاقتصادية،** مجلة كلية الكوت الجامعة، المجلد 02، العدد 01، 2018، ص 129.

*- الاختلال في الهيكل المالي للمؤسسة، كالاعتماد المتزايد على الاقتراض وبشكلٍ خاص الاقتراض قصير الأجل، والعمل على زيادة الرفع المالي؛

*- عدم قدرة بعض المؤسسات على مسايرة التطور التقني وإتباع الوسائل التقليدية في إنجاز مهامها التي قد تتصف بانخفاض كفاءتها وفاعليتها في بعض الأحيان خاصة في ظل ظروف المنافسة الشديدة؛

*- ضعف الكفاءة المالية والإدارية في إدارة أنشطة المؤسسة، وعدم ملائمة الهيكل التنظيمي؛

*- ضعف الرقابة على رأس المال العامل، الأمر الذي يؤدي إلى الارتفاع المستمر في بنود البضاعة والمدينين بالنسبة لحجم المبيعات؛[1]

*- فشل المؤسسة في التعرف على الأنشطة المربحة؛

*- التأخير في دفع مستحقات الموردين على الرغم من تهديداتهم بالتوقف عن تقديم المواد الأولية واتخاذ إجراءات قانونية، والعمل على رفع قضايا على المؤسسة لدى المحاكم المختصة؛

*- التأخر في إعداد كشوف الحسابات الختامية؛[2]

*- انخفاض المبيعات وتزايد المنافسة من المنتجات المستوردة أو المنتجة محلياً؛

**ثانياً: مراحل الفشل المالي.**

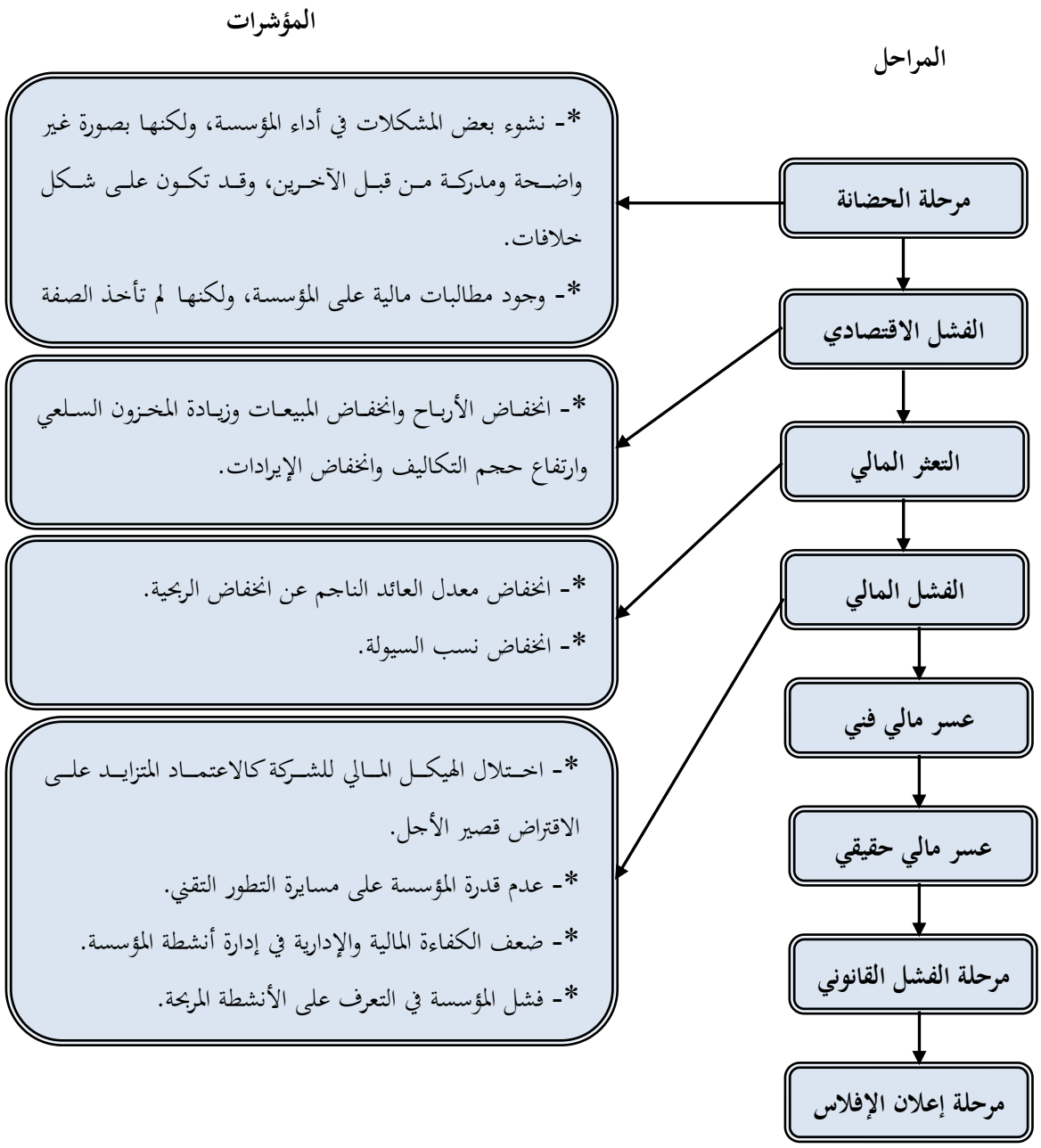
مما لا شك فيه أن المؤسسات لا تصبح متدهورة فجأة أو بصورة غير متوقعة وإنما توجد بعض المؤشرات التي تنبئ بوجود اختلالات ستؤدي إلى الفشل في حال لم يتم اكتشافها والتخطيط لتجنبها أو حتى التقليل من حدتها، لهذا فإن الحكم على المؤسسة بالفشل يمر بعدة مراحل قبل أن يتم الإعلان عن إفلاسها ومن ثم تصفيتها،[3] و**الشكل رقم (3 - 1)** يوضح لنا أهم المراحل المؤدية إلى فشل المؤسسة ومؤشراتها.

[1] عثمان عبد القادر حمه أمين وآخرون، **أهمية التحليل المالي للتنبؤ بالتعثر والفشل المالي للشركات المساهمة (دراسة ميدانية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار)**، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد 03، ص 197.

[2] غالب شاكر بحيت، مرجع سبق ذكره، ص 06.

[3] مصطفى طويطي، مصطفى بلمقدم، **سيناريوهات فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وآليات علاجها**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 05، 2014، ص 73.

**الشكل رقم (3 - 1):** مراحل فشل المؤسسات ومؤشراتها.




**المصدر**: وحيد محمود رمو، سيف عبد الرزاق محمد الوتار، **استخدام أساليب التحليل المالي في التنبؤ بفشل الشركات المساهمة الصناعية (دراسة على عينة من الشركات المساهمة الصناعية العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية)**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 32، العدد 100، 2010، ص 14.

يتضح من خلال الشكل **رقم (3 - 1)** أن عملية الفشل تمر بعدة مراحل قبل الوصول إلى مرحلة الإفلاس والتصفية، إذ يمكن من خلال تشخيص المرحلة التي تمر بها المؤسسة اتخاذ التدابير اللازمة لتفادي

التصفية، وفيما يلي شرح موجز لكل مرحلة من مراحل الفشل:[1]

**I. مرحلة الحضانة (النشوء):** توجد بعض المؤشرات التي تنبئ بوجود اختلالات من قبل الإدارة تتمثل في زيادة التكاليف غير المباشرة، زيادة المنافسة، نقص التسهيلات الائتمانية وتزايد الأعباء وضعف رأس المال العامل، وغالباً ما تحدث خسارة اقتصادية في هذه المرحلة حيث يكون عائد الأصول أقل من النسب المعتادة للمؤسسة، ويفضل أن تكتشف المشكلة في هذه المرحلة حيث أن إعادة التخطيط في هذه المرحلة يكون أكثر فاعلية.

**II. مرحلة الضعف المالي (عجز السيولة):** تصبح المؤسسة غير قادرة على مواجهة احتياجاتها النقدية الفورية، وفي هذه المرحلة تكون أصول المؤسسة أكبر من التزاماتها، ولكن تكمن المشكلة في تحويل تلك الأصول إلى سيولة نقدية لتغطية الديون المستحقة، وربما تستمر هذه المرحلة لعدة شهور، ولمعالجة هذا الضعف تلجأ المؤسسة إلى الاقتراض لمواجهة احتياجاتها النقدية الفورية.

**III. مرحلة التدهور المالي (الإعسار):** تعكس هذه المرحلة عدم قدرة المؤسسة على الحصول على الأموال الضرورية واللازمة لتغطية ديونها المستحقة، وهذه المرحلة كالمرحلة الثانية يمكن معالجتها، ولكن تأخذ المعالجة فترة طويلة من الزمن كإجراء تعديل في السياسات المالية في المؤسسة، أو تغيير الإدارة، أو العمل على إصدار أسهم إضافية أو إصدار سندات، ومعظم المؤسسات التي تمر بهذه المرحلة تعالج بنجاح إذا اكتشف الخلل وتم معالجته في الوقت المناسب، أما المؤسسات التي لا تستطيع إجراء المعالجة اللازمة في الوقت المناسب فتنتقل إلى المرحلة الرابعة وهي مرحلة الإعسار الكلي.[2]

**IV. مرحلة الفشل الكلي (الإعسار الكلي):** تعتبر هذه المرحلة نقطة حرجة في فشل المؤسسات، حيث يصبح هذه الفشل محققاً، وتنتهي كل محاولات الإدارة للحصول على تمويلات إضافية بسبب تجاوز الالتزامات

[1] علي شاهين، جهاد مطر، **نموذج مقترح للتنبؤ بتعثر المنشآت المصرفية العاملة في فلسطين (دراسة تطبيقية)**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، نابلس، فلسطين، المجلد 25 (04)، 2011، ص 860.

[2] عبد النور جعفر وآخرون، **استخدام أساليب التحليل المالي الحديثة في التنبؤ بالفشل المالي (دراسة حالة مؤسسة صيدال)**، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المدرسة الوطنية العليا للاقتصاد والإحصاء التطبيقي، تيبازة، الجزائر، المجلد 16، العدد 01، جوان 2019، ص 222.

الكلية قيم أصول، ويصبح الفشل الكلي والإفلاس محققاً بالطرق القانونية.[1]

**V. مرحلة إعلان أو تأكيد الإفلاس**: تحدث هذه المرحلة عندما تؤخذ الإجراءات القانونية لحماية حقوق المقرضين، وبذلك يتم الإعلان عن إفلاس المؤسسة أي بمعنى تصفية المؤسسة، وهي المرحلة النهائية، وبذلك تكون المؤسسة قد وصلت إلى مرحلة الفشل المالي.[2]

من خلال المراحل السابقة يتبين أن الفشل المالي لا يحدث بشكل فجائي وإنما يمر بمراحل عدة، ولكل مرحلة مؤشرات إنذار، وبإمكان المؤسسات اتخاذ الإجراءات العلاجية في كل مرحلة من المراحل لتجنب الفشل المالي.

على الرغم من التسلسل المنطقي للمراحل السابقة التي تفسر كيفية حدوث الفشل المالي إلا أنه لا يمكن تعميمها في جميع حالات الفشل المالي، فليس بالضرورة أن يحدث الفشل وفقاً لهذه المراحل، لذلك يجب التفرقة بين نوعين من الفشل المالي وفقاً لأسبابه ومصادره:[3]

**1. الفشل الزاحف**: ويمكن أن يتم وفقاً للمراحل السابقة المشار إليها ويرجع عادة لأسباب داخلية كعدم كفاءة الإدارة، زيادة الاعتماد على الديون، التوسع غير المدروس والإسراف في استخدام الموارد.

**2. الفشل المفاجئ**: وهذا النوع لا يمر بالمراحل المشار إليها لأنه يحدث فجأة نتيجة للمتغيرات السياسية، الاقتصادية، القانونية أو الاجتماعية أو غيرها مما تفرزه البيئة الخارجية للمؤسسة.

## المطلب الثالث: بعض النماذج الرياضية للتنبؤ بالفشل المالي.

لقد زاد اهتمام الباحثون على إجراء دراسات هادفة إلى تحديد المؤشرات التي يمكن الاسترشاد بها في التنبؤ باحتمالات الفشل المالي نظراً لتزايد حالات إفلاس المؤسسات وإلحاق ضرر كبير بالمساهمين والمقرضين، ولقد ظهرت أولى الدراسات المختصة بالفشل المالي عام 1966 أعدها ***"Beaver"*** حيث عرض نموذجاً متطوراً للنسب المالية المركبة تستخدم كإنذار مبكر للفشل المالي قبل حدوثه بفترة زمنية مناسبة، ثم تلت بعدها

[1] عادل عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 92.

[2] عثمان عبد القادر حمه أمين وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 197.

[3] مصطفى طويطي، مصطفى بلمقدم، مرجع سبق ذكره، ص 75.

دراسات أخرى تهتم بهذا الموضوع.

**أولاً: نموذج *" Beaver 1966"*.**

تم بناء هذا النموذج بناءاً على دراسة قام بها الباحث ***"Beaver"*** سنة 1966، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في تلك الفترة الزمنية في مجال التنبؤ بالفشل المالي باستعمال أسلوب المتغير الوحيد، حيث اختار الباحث عينة عشوائية مؤلفة من (79) مؤسسة فاشلة (مؤسسة أفلست أو أنها تأخرت في تسديد التزاماتها البنكية أو عوائد أسهمها)[1]، خلال الفترة الممتدة من سنة 1954 إلى غاية سنة 1964 و(79) مؤسسة أخرى غير فاشلة تتوفر على خصائص عامة مشابهة لخصائص المجموعة الأولى، وذلك لاختبار قدرة مجموعة من النسب المالية على التنبؤ بفشل هذه المؤسسات،[2] وقد درس ***"Beaver"*** (30) نسبة مالية اختار منها ستة (06) نسب اعتبرها قادرة وبدقة على التنبؤ بالفشل واحتمالات الإفلاس، وهذه النسب هي:[3]

*- نسبة التدفق النقدي إلى مجموع الديون؛

*- نسبة صافي الربح قبل الفائدة والضريبة إلى مجموع الموجودات؛

*- نسبة المديونية إلى مجموع الموجودات؛

*- نسبة صافي رأس المال العامل إلى مجموع الموجودات؛

*- نسبة التداول؛

*- نسبة السيولة السريعة.

وقد أظهرت المتغيرات الستة التي اختارها ***"Beaver"*** قدرة على التنبؤ بالفشل المالي في المؤسسة قبل

[1] صفاء بوضياف، **دور مؤشرات تقييم الأداء المالي في التنبؤ بالفشل المالي (دراسة تطبيقية على عينة مؤسسات قطاع الحليب ومشتقاته)**، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة (02)، الجزائر، العدد 18، جوان 2018، ص 298.

[2] *W. H. Beaver, **Financial Ratios As Predictors of Failure**, Journal of Accounting Research, Vol 04, Accounting Research Center Boot School of Business, University of Chicago, United States of America, 1966, p 73.*

[3] عثمان عبد القادر حمه أمين وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 199 - 200.

وقوعه بخمس سنوات،[1] وكانت نسبة الخطأ: 10%، 18%، 21%، 24%، 22%، في السنوات السابقة للإفلاس على التوالي، وهذه النتائج ذات دلالة إحصائية عند درجة ثقة 95%،[2] وقد خرج ***"Beaver"*** في دراسته بنتائج أهمها:[3]

*- لم تكن التدفقات النقدية للمؤسسات الفاشلة أقل من المؤسسات الناجحة بل كان أيضاً إجمالي موجوداتها السائلة أقل؛

*- تميزت المؤسسات الفاشلة بانخفاض قدرتها على مواجهة التزاماتها وبارتفاع هذه الالتزامات؛

*- تميزت المؤسسات الناجحة باستقرار الاتجاهات لديها وانخفاض الانحرافات عن خط الاتجاه العام؛

*- وجود اختلاف كبير في نسبة التدفق النقدي إلى إجمالي الديون بين المؤسسات الفاشلة والناجحة مع اتساع الفارق عند الاقتراب من الإفلاس؛

*- إن أفضل نسبة للتنبؤ بالفشل هي نسبة التدفق النقدي إلى مجموع الديون تليها نسبة صافي الربح إلى مجموع الموجودات؛

*- تميزت المؤسسات الفاشلة بانخفاض مخزونها بالمقارنة مع المؤسسات الناجحة، وذلك خلافاً للاعتقاد السابق حيث كان يعتقد أن المخزون السلعي في المؤسسات الفاشلة أعلى منه في المؤسسات الناجحة؛

*- كانت بعض الموجودات السائلة مثل النقد وصافي رأس المال العامل أفضل من الموجودات المتداولة السريعة كمؤشرات للفشل.

ومع ذلك فالنموذج لا يخلو من بعض الانتقادات، حيث يعاب عليه:[4]

---

[1] *W. H. Beaver, Market Prices,* ***Financial Ratios and the Prediction of Failure****, Journal of Accounting Research, Vol 04, Accounting Research Center Boot School of Business, University of Chicago,United States of America, 1966, p 181.*

[2] *W. H. Beaver,* ***Financial Ratios As Predictors of Failure****, Op. Cit, p 181.*

[3] مصطفى طويطي، **نماذج التنبؤ بوضعية المركز المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة النسيج للمواد الثقيلة *MANTAL*)**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد 11، العدد 02، 2018، ص 376.

[4] *J. Neter,* ***Discussion of Financial Ratios As Predictors of Failure****, Journal of Accounting Research, Vol 04, Accounting Research Center Boot School of Business, University of Chicago, United States of America 1966, p 112 - 118.*

*- عدم اختبار النتائج على عينة أخرى؛

*- اعتماد أسلوب إحصائي بسيط ***Univariate Approche*** يتعامل مع كل نسبة مالية على حدى؛

*- طريقة اختيار المتغيرات المالية لم تكن مبنية على أساس علمي أو خلفية فكرية، وإنما تم الاختيار بناءاً على مدى شيوعها واستخدامها في الأدبيات المحاسبية والمالية.

**ثانياً: نموذج *"Altman 1968, 1977, 1995"*** .

يعد عمل ***"Altman"*** لسنة 1968 من أول وأهم الأعمال التي حاولت تجاوز الطريقة التقليدية في التحليل، والتي استخدمها السابقون في التنبؤ بفشل المؤسسات معتمدين فيها على أساليب إحصائية بسيطة في تحليل النسب المالية لاختيار نسبة مالية واحدة يعتقد بأنها الأفضل في التمييز بين المؤسسات الفاشلة وغير الفاشلة،[1] واستخدم ***"Altman"*** في بناء هذا النموذج أسلوب إحصائي أكثر تعقيداً من الأسلوب القديم سمي **"أسلوب التحليل التمييزي"**، حيث تمكن هذا الأسلوب من استنتاج علاقة خطية بين مجموعة من المتغيرات التي تعد الأفضل في التمييز بين المؤسسات الفاشلة وغير الفاشلة.[2]

وقد شملت الدراسة عينة مكونة من (66) مؤسسة صناعية، قسمت إلى (33) مؤسسة غير فاشلة (غير مفلسة)، و(33) مؤسسة فاشلة (مفلسة) خلال الفترة الممتدة بين 1946 و1965، وقد قام ***"Altman"*** باختبار (22) نسبة مالية تتناول أهم الأبعاد المالية: كنسب السيولة، الربحية، الرفع المالي، والنشاط،[3] ليتوصل بعدها لصياغة معادلة تمييزية تعرف بـ: ***"Z - Score Model"*** متكونة من خمس (05) متغيرات مالية أساسية كما يلي:[4]

---

[1] عبد النور جعفر، كمال بن موسى، **توظيف مؤشرات التحليل المالي للتنبؤ بالفشل المالي بالمؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر خلال الفترة 2013 - 2016 بتطبيق نموذج *Sherrod, Kida, Altman***، مجلة المدير، المدرسة العليا للإدارة والتجارة الدولية، تيبازة، الجزائر، العدد 07، ديسمبر 2018، ص 113.

[2] وحيد محمود رمو، مرجع سبق ذكره، ص 20.

[3] *E. I. Altman,* ***Financial Ratios Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy***, *Journal of Finance, Vol 23, N° 04, American finance association, United States of America, September 1968, p 593.*

[4] *Ibid, p 594.*

$$Z = 0.012\ X_1 + 0.014\ X_2 + 0.033\ X_3 + 0.006\ X_4 + 0.999\ X_5$$

حيث أن:[1]

**Z**: القيمة التمييزية ***"Z - Score"*** وهي معيار التفريق بين المؤسسات المفلسة والمؤسسات غير المفلسة؛[2]

$X_1$: صافي رأس المال العامل / مجموع الأصول؛ $X_2$: رصيد الأرباح المحتجزة / مجموع الأصول؛

$X_3$: الأرباح قبل الفوائد والضرائب / مجموع الأصول؛[3] $X_4$: القيمة السوقية لحقوق المساهمين / القيمة الدفترية لإجمالي الديون؛ $X_5$: المبيعات / مجموع الأصول.

وقد حددت معايير التنبؤ بالفشل المالي كما يلي:[4]

*- إذا كانت قيمة $Z \leq 2.99$، فإن المؤسسة غير معرضة للفشل المالي؛

*- إذا كانت قيمة $Z \geq 1.18$، فإن المؤسسة معرضة للفشل المالي؛

*- إذا كانت قيمة **Z** تتراوح بين (1.18 - 2.99)، فإنه من الصعب التنبؤ بالفشل المالي.[5]

وقد أثبت النموذج فاعلية إلى حد ما في التنبؤ بالإفلاس قبل وقوعه بسنتين فقط وفشل في التنبؤ إلى أكثر من ذلك حيث بلغت نسبة الخطأ: 05%، 28%، 52%، 69%، 64% في السنوات الخمس

---

[1] ماجدة عبد المجيد أحمد، يوسف صالح هلال، **استخدام النماذج الكمية ومؤشرات التدفقات النقدية ودورها في التنبؤ بالفشل المالي (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية السودانية 2012 - 2014)**، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، المجلد 17، العدد 02، 2016، ص 121 - 122.

[2] سالم صلال راهي الحسناوي، **التنبؤ بالتعثر المالي لشركات الاستثمار باستعمال النسب المالية لنموذج *"Kida"* وأثرها على *EPS* (دراسة في سوق العراق للأوراق المالية)**، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة المثنى، العراق، المجلد 04، العدد 09، 2014، ص 123.

[3] عبد الوهاب ددان، **دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (نحو بناء نموذج لترشيد القرارات المالية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 85.

[4] *K. A. Goyal, **An Empirical Case Study on Prediction of Corporate Failure in the Selected Industrial Unit in India**, International Journal of Business Research and Management, Volume 04, Issue 04, 2013, p 136.*

[5] عادل محمد توفيق الحراحشة، **التنبؤ بالفشل المالي وتقييم الملاءة المالية طويلة الأجل باستخدام نموذج ألتمان (دراسة تطبيقية على قطاع النقل الجوي الإماراتي والأردني)**، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2018، ص 66.

السابقة للإفلاس،[1] بالإضافة إلى فاعليته في التنبؤ بربحية الأسهم العادية وتقييم السندات المتداولة في سوق الأوراق المالية، ولقد وجهت الكثير من الانتقادات لهذا النموذج منها:[2]

*- عدم إمكانية تطبيقه على المؤسسات غير المدرجة في السوق المالية لصعوبة قياس القيمة السوقية لحقوق المساهمين؛

*- فاعلية النموذج تظهر بصفة كبيرة عند تطبيقه في المؤسسات الصناعية مقارنة بالمؤسسات التجارية والخدمية، كما تختلف فاعليته أيضاً من صناعة إلى أخرى؛

*- يعطي أهمية كبيرة لنسبة المبيعات إلى مجموع الأصول، وهذه النسبة تختلف أهميتها باختلاف الصناعات.[3]

نظراً للانتقادات الموجهة لنموذج ***"Altman"*** سنة 1968 فقد تم تطويره سنة 1977 من طرف كل من: ***"E. I. Altman"***، ***"P. Narayanan"*** و***"R. G. Haldeman"*** تحت تسمية نموذج ***"ZATA"***، أي ما يعرف بالجيل الثاني ليتناسب مع مؤسسات القطاع الخاص، وذلك بإجراء دراسة على عينة مكونة من (53) مؤسسة فاشلة و(58) مؤسسة ناجحة خلال الفترة الممتدة من (1969 - 1975) بالاعتماد على أسلوب التحليل التمييزي الخطي وأسلوب التحليل التمييزي التربيعي، وقد شمل التحليل (28) نسبة مالية،[4] وقد خلص إلى استبدال القيمة السوقية لحقوق المساهمين بالقيمة الدفترية، بالإضافة إلى تعديل معاملات التمييز حسب الصيغة التالية:[5]

$$Z = 0.717\ X_1 + 0.847\ X_2 + 3.017\ X_3 + 0.420\ X_4 + 0.998\ X_5$$

[1] *E. I. Altman, Op. Cit, p 599 - 600.*

[2] *S. K. Hayes & Others, **A Study of the Efficacy of Altman's Z To Predict bankruptcy of Specialty Retail Firms Doing Business in contemporary Times**, Economics & Business Journal, Inquiries & perspectives, Volume 03, Number 01, October 2010, p 125 - 126.*

[3] موسى عساوس، آيت محمد مراد، مرجع سبق ذكره، ص 278.

[4] *E. I. Altman & Others, **A New Model to Identify Bankruptcy Risk of corporations**, Journal of Banking and Finance, volume 01, North Holland publishing Company, 1977, p 31.*

[5] عمر شريفي، **التنبؤ بالفشل المالي للمؤسسة بين مسؤولية المدقق والإدارة في ضوء معيار التدقيق الدولي رقم 570 (المنشأة المستمرة) والتشريع الجزائري**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 19، جوان 2016، ص 225.

حيث أن:[1]

**Z**: مؤشر الفشل الذي يتم من خلاله التنبؤ بفشل المؤسسة؛

$X_1$: رأس المال العامل / مجموع الأصول؛ $X_2$: الأرباح المحتجزة / مجموع الأصول؛[2]

$X_3$: صافي الربح قبل الفوائد والضرائب / مجموع الأصول؛ $X_4$: القيمة الدفترية لحقوق المساهمين / القيمة الدفترية لإجمالي الديون؛ $X_5$: المبيعات / مجموع الأصول.

وبحساب قيمة **"Z"** من النموذج، فإنه يمكن الحكم على وضع المؤسسة كما يلي:[3]

*- إذا كانت قيمة $Z \leq 2.9$، فإن المؤسسة مستمرة وغير معرضة للإفلاس؛

*- إذا كانت قيمة $Z \geq 1.23$، فإن المؤسسة معرضة لمخاطر الإفلاس؛

*- إذا كانت قيمة **Z** تتراوح بين (1.18 - 2.99)، فإن النموذج لا يستطيع الحكم بدقة على احتمالية إفلاس المؤسسة أو عدم إفلاسها.

إن الصيغ السابقة لنموذج ***"Altman"*** اعتمدت على عينة المؤسسات الصناعية، وقد تكون نماذج هذه المؤسسات غير مناسبة للمؤسسات غير الصناعية، وبالفعل سجل نموذج **"Z"** أرصدة مختلفة لبعض المؤسسات الخاصة والمؤسسات غير الصناعية، مما دفع ***"Altman"*** ، ***"Hartzell"*** و ***"Peck"*** إلى تعديل النموذج سنة 1995، وقد صمم النموذج الجديد بحذف معدل دوران الأصول للتقليل من الأثر الصناعي المحتمل، حيث أن دوران الأصول في المؤسسات غير الصناعية أعلى منه في المؤسسات الصناعية ذات الكثافة الرأسمالية، وتتمثل صيغة النموذج في العلاقة التالية: [4]

---

[1] *E. I. Altman & Others, Op. Cit, p 42.*

[2] مريم بورنيسة، خنفري خيضر، **تشخيص الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفق نموذج ألتمان للتنبؤ بالفشل المالي**، مجلة العلوم التجارية، المدرسة العليا للتجارة، تيبازة، الجزائر، المجلد 18، العدد 01، جوان 2019، ص 226.

[3] عمر شريفي، مرجع سبق ذكره، 225.

[4] انتصار سليماني، نجمة عباس، **استخدام نموذج ألتمان للتنبؤ بتعثر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، العدد 10، جوان 2016، ص 492 - 495.

$$Z = 6.56\ X_1 + 3.26\ X_2 + 6.72\ X_3 + 1.0\ 5\ X_4$$

حيث تمثل: $X_1$، $X_2$، $X_3$، $X_4$ نفس النسب المالية المعتمدة في النموذج الثاني لنموذج ***"Altman "*** وبالنسبة لقيمة **"Z"**:[1]

*- إذا كانت قيمة **Z** $\geq$ 2.9، فإن النموذج يتوقع أن المؤسسة لن تتعثر؛

*- إذا كانت قيمة **Z** $\geq$ 1.23، فإن النموذج يتوقع أن المؤسسة سوف تتعثر؛

*- إذا كانت قيمة **Z** تتراوح بين (1.23 - 2.9)، فإن النموذج لا يستطيع الحكم بدقة على احتمالية تعثر المؤسسة أو عدم تعثرها.

**ثالثاً: نموذج *"Conan & Holder 1979"*** .

تم اقتراح هذا النموذج من طرف الباحثان ***"J. Conan"*** و***"M. Holder"*** بفرنسا سنة 1979 وذلك بعد إجراء دراسة على عينة مكونة من (190) مؤسسة صغيرة ومتوسطة توظف ما بين (10 - 500) عامل، نصف هذه المؤسسات ناجحة، والنصف الآخر منها أعلن إفلاسه خلال الفترة الممتدة ما بين (1970 - 1975)، وذلك بالاعتماد على أسلوب التحليل التمييزي الخطي وتضمن هذا النموذج خمس (05) نسب مالية من أصل (50) نسبة مالية،[2] ويأخذ النموذج الشكل التالي:[3]

$$S = 0.24\ X_1 + 0.22\ X_2 + 0.16\ X_3 - 0.84\ X_4 - 0.10\ X_5$$

حيث أن:[4]

[1] موسى عساوس، آيت محمد مراد، مرجع سبق ذكره، ص 279 - 278.

[2] *L. Mandru & Others, **The Diagnosis of Bankruptcy Risk Using Score Function**, Working Paper On The 09th WSEAS International Conference On Artificial Intelligence - Knowledge Engineering and Data Bases, February 20 – 22, 2010, University of Cambridge, world Scientific and Engineering Academy and Society Press, United Kingdom, p 84.*

[3] *L. Mandru & Others, Op. Cit, p 85.*

[4] مصطفى حجاج، سمير بن عمور، **مدى فعالية التحليل المالي في تقييم الأداء والتنبؤ بالوضع المالي (دراسة حالة مجمع صيدال وشركة آليانس للتأمينات)**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة (02)، الجزائر، المجلد 09، العدد 03، 2018، ص 205.

**$X_1$**: إجمالي فائض الاستغلال / مجموع الديون؛ **$X_2$**: الأموال الدائمة / مجموع الأصول؛

**$X_3$**: (القيم القابلة للتحصيل + القيم الجاهزة) / مجموع الأصول؛ **$X_4$**: المصاريف المالية / رقم الأعمال خارج الرسم؛ **$X_5$**: مصاريف المستخدمين / القيمة المضافة.

ووفقاً لهذا النموذج يتم تصنيف المؤسسات كما يلي:[1]

*- إذا كانت قيمة **Z** < 4، المؤسسة في وضعية سيئة باحتمال عجز 65%؛

*- إذا كانت قيمة **Z** ≤ 9، المؤسسة في وضعية جيدة باحتمال عجز أقل أو يساوي 38%؛

*- إذا كانت قيمة **Z** تتراوح بين (4 - 9 )، المؤسسة في وضعية مشكوك فيها باحتمال عجز محصور بين 38% و65%.

ما توصل إليه الباحثان يشير إلى أن النموذج يسمح بتوقع نسبة 75% من المؤسسات العاجزة خلال فترة ثلاث (03) سنوات أي بمعدل تصنيف خاطئ أقل أو يساوي 15%، وهذا ما يحث بالخصوص إدارة المؤسسة على التحليل، ومن ثمة تحديد أسباب الوضعية التي آلت إليها المؤسسة واتخاذ التدابير اللازمة لعملية التحسين خاصة إذا كان تدهور الوضعية في بدايته ويمكن التحكم فيه بصفة جيدة.[2]

**رابعاً: نموذج *" Kida 1981"*** .

يمثل نموذج ***" Kida"*** الذي تم وضعه سنة 1981 أحد أهم نماذج التنبؤ بالفشل المالي الذي يعتمد على الشكل الرياضي للنسب المالية لعينة من المؤسسات، وقد هدفت الدراسة إلى إبراز مدى إمكانية التنبؤ بالفشل المالي للمؤسسات من خلال بناء نموذج للتنبؤ بالاعتماد على دراسة النسب والمؤشرات المالية لمجموعة من المؤسسات، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة من المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية، تتكون

[1] نور الدين مزياني وآخرون، **أهمية استخدام طريقة التنقيط في عملية اتخاذ قرارات الإقراض في البنوك**، ملتقى وطني حول: استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، يومي 27 / 28 جانفي 2009، ص 11.

[2] عبد العزيز شرابي، مهدي بلوطار، **محاولة توقع خطر القرض بطريقة سكورينغ *" Scoring"* حالة فرع بنك الفلاحة والتنمية الريفية بقسنطينة**، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة قسنطينة (02)، الجزائر، العدد 02، 2004، ص 208.

من (20) مؤسسة ناجحة و(20) مؤسسة فاشلة وهذا خلال الفترة (1974 - 1975) باستخدام أسلوب التحليل التمييزي المتعدد.[1]

يفترض هذا النموذج وجود خمسة (05) متغيرات مستقلة من النسب المالية المفسرة لتعثر المؤسسات المرتبطة بالربحية، الرفع المالي، السيولة، النشاط، والأصول،[2] وقد استطاع النموذج أن يتنبأ باحتمالات الفشل بدقة وصلت إلى 90% قبل سنة من حدوث الفشل،[3] وتكتب صيغة النموذج كالآتي:[4]

$$Z = 1.042\ X_1 + 0.42\ X_2 - 0.461\ X_3 - 0.463\ X_4 + 0.271\ X_5$$

حيث أن:[5]

**$X_1$**: صافي الربح بعد الضريبة / مجموع الأصول؛ **$X_2$**: حقوق المساهمين / مجموع الخصوم؛[6]

---

[1] عبد الرحمان بن عيسى، **استخدامات المراجعة التحليلية في تقرير محافظ الحسابات عن قدرة شركات المساهمة في الجزائر على الاستمرارية في النساط (دراسة حالة شركة بيوفارم)**، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2018، ص 471.

[2] نفس المرجع والصفحة سابقاً.

[3] منال خلخال، **مقارنة نموذج ألتمان *"Altman"* بتقرير مدقق الحسابات في التنبؤ بفشل المؤسسات الاقتصادية (تحليل نتائج بعض الدراسات)**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (دراسات اقتصادية)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 26، العدد 01، مارس 2016، ص 255.

[4] سعيدة رحيش، شعيب شنوف، **التنبؤ بالفشل المالي في شركات التامين باستخدام نموذجي *"Sherrod"* و*"Kida"* (دراسة عينة من الشركات)**، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار، المجلد (05)، العدد 01، أفريل 2019، ص 562.

[5] شريف غياط، عبد المالك مهري، **تحليل أسباب وأبعاد فشل الأداء المالي للمشروعات الاستثمارية والتنبؤ به باستخدام نماذج التحليل والتنبؤ (دراسة تطبيقية لبعض المشاريع على مستوى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بالجزائر)**، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 09، ديسمبر 2015، ص 159 - 160.

[6] بابكر إبراهيم الصديق، ناهد عبد المطلب عثمان أحمد، **تطبيق نموذج ألتمان *"Z-Score"* للتنبؤ بالفشل المالي بالتطبيق على عينة من المصارف المدرجة بسوق الخرطوم للأوراق المالية**، مجلة جامعة دنقلا للبحث العلمي، كلية الدراسات العليا، جامعة دنقلا، العدد 08، جانفي 2015، ص 256.

**$X_3$**: الأصول النقدية / الخصوم المتداولة؛ **$X_4$**: المبيعات / مجموع الأصول؛

**$X_5$**: النقدية / مجموع الأصول.

من خلال النسب المحاسبية ومعامل الأوزان غير الثابتة المحدد في النموذج إذا كانت قيمة ***" Z"*** موجبة فذلك يعني أن المؤسسة في حالة أمان من الفشل المالي، أما إذا كانت قيمة ***" Z"*** سالبة فذلك يعني أنها مهددة بالفشل المالي.[1]

**خامساً: نموذج *" Sherrod 1987"*** .

يمتاز هذا النموذج باستخدامه كأداة لتقييم مخاطر الائتمان عند منح القروض المصرفية في البنك، إضافة إلى دوره في التنبؤ بإمكانية استمرارية المؤسسة (الفشل المالي)، ويعتمد هذا النموذج على ستة (06) نسب مالية رئيسية، ولكل نسبة وزنها الخاص بها، ويتم تمثيل معادلة هذا النموذج رياضياً كما يلي:[2]

$$Z = 17\,X_1 + 9\,X_2 + 3.5\,X_3 + 20\,X_4 + 1.2\,X_5 + 0.1\,X_6$$

حيث أن:[3]

**$X_1$**: صافي رأس المال العامل / مجموع الأصول؛ **$X_2$**: الأصول النقدية / مجموع الأصول؛

**$X_3$**: حقوق المساهمين / مجموع الأصول؛ **$X_4$**: صافي الربح قبل الضريبة / مجموع الأصول؛

**$X_5$**: الأصول / الخصوم؛ **$X_6$**: حقوق المساهمين / الأصول الثابتة.

---

[1] عبد الرحمان بن سانية، وليد بن شاعة، **التنبؤ بالتعثر المالي لبعض المؤسسات العاملة في القطاع الخاص الصناعي بولاية غرداية باستخدام التحليل التمييزي خلال الفترة (2009 - 2014)**، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 12، جوان 2017، ص 280.

[2] انتصار سليماني، **التنبؤ بالتعثر المالي باستخدام نموذج *" Sherrod"* (دراسة تطبيقية على المؤسسات الصناعية الجزائرية)**، مجلة العلم والمعرفة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، ديسمبر 2016، ص 261.

[3] ثامر مهدي محمد صبري، **أهمية استخدام نماذج التنبؤ بالفشل المالي في تقييم قدرة الشركات على الاستمرار أو فشلها المالي**، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، العراق، المجلد 10، العدد 03، 2018، ص 387 - 388.

وقد قسمت قيمة مؤشر الخطورة ***" Z"*** إلى خمس (05) فئات، وذلك كما هو موضح في **الجدول رقم (3 - 1)**.

**الجدول رقم (3 - 3)**: درجة المخاطرة حسب نموذج ***"Sherrod"*** .

| الفئة | درجة المخاطرة للتعرض للفشل المالي | قيمة " Z" الفاصلة |
|---|---|---|
| **الأولى** | المؤسسة غير معرضة لمخاطر الإفلاس | **$Z \geq 25$** |
| **الثانية** | احتمال قليل للتعرض لمخاطر الإفلاس | **$25 > Z \geq 20$** |
| **الثالثة** | يصعب التنبؤ بمخاطر الإفلاس | **$20 > Z \geq 5$** |
| **الرابعة** | المؤسسة معرضة لمخاطر الإفلاس | **$5 > Z \geq 5 -$** |
| **الخامسة** | المؤسسة معرضة بشكل كبير لمخاطر الإفلاس. | **$Z < 5 -$** |

**المصدر**: ثامر مهدي محمد صبري، **أهمية استخدام نماذج التنبؤ بالفشل المالي في تقييم قدرة الشركات على الاستمرار أو فشلها المالي**، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، العراق، المجلد 10، العدد 03، 2018، ص 387 - 388.

**سادسا: نموذج *"Shumway 2001"*** .

يمكن تصنيف هذا النموذج ضمن النماذج المعروفة عموماً باسم نماذج معدل الصدفة، وقد انطلق ***"Shumway"*** من فكرة أن النماذج السابقة هي نماذج تصنيف لفترة واحدة تقوم على معطيات فترات متعددة، لهذا السبب أطلق عليها تسمية النماذج الساكنة ***"Static Models"*** ، وبالتالي فقد اعتبر أنه ما دامت هذه النماذج تتجاهل أن وضعية المؤسسات تتغير خلال الوقت فإن النتائج المتوصل إليها بالاعتماد على هذه النماذج تكون متضاربة وغير موضوعية.[1]

وللحصول على نتائج أكثر دقة وموضوعية، قام ***"Shumway"*** بتطوير نموذج يقوم على استعمال كل المعلومات الملائمة لتقدير أي خطر لفشل المؤسسة في أي فترة زمنية، وانطلاقاً من فكرة أن نصف المعطيات المحاسبية المستعملة في النماذج السابقة غير مرتبطة إحصائياً باحتمال التعثر، اعتمد

[1] *T. Shumway, **Forecasting Bankruptcy More Accurately: A Simple Hazard Model**, The Journal of Business, Vol 74, Number 01, University of Chicago, United States of America, January 2001, p 102.*

***"Shumway"*** على ثلاثة متغيرات مرتبطة بالسوق وهي: العوائد السابقة للأسهم، حجم السوق، وعدم الاستقرار في المؤسسة، وقد حدد ثلاثة مزايا رئيسية لنماذج الصدفة مقارنة بنماذج التصنيف الإحصائي هي:[1]

*- نماذج الصدفة تراقب كل مؤسسة لعدة فترات من الفشل، حيث أن بعض المؤسسات تتعثر بعد العديد من السنوات منذ تعرضها لصعوبات مالية في حين أن البعض الآخر قد يتعثر في أول سنة يتعرض فيها لصعوبات مالية؛

*- نماذج الصدفة تدمج معدل الترابط في تغيرات الوقت أو تغير المتغيرات المفسرة مع الوقت، حيث أن هذه النماذج تستغل كل معطيات المؤسسة في أي وقت من خلال إدراج الملاحظات السنوية كتباين لتغيرات الوقت؛

*- نماذج الصدفة تمكن من الحصول على عينة تنبؤية أكثر دقة من خلال معالجة معطيات أكثر.

[1] *T. Shumway, Op. Cit, p 102 - 103.*

## خلاصة الفصل.

حاولنا من خلال هذا الفصل عرض مساهمة الإدارة المالية في إدارة الأزمات في المؤسسة وذلك من خلال مبحثين، حيث حاولنا في المبحث الأول التطرق إلى دور المعلومات المالية في إدارة الأزمات عن طريق التحليل المالي الذي يعد دارسة تفصيلية للقوائم المالية التي تلخص جميع العمليات المالية التي حدثت في المؤسسة خلال الفترة المالية، وذلك باستخدام مختلف مؤشرات التوازن المالي المتمثلة في رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل والخزينة، ومختلف النسب المالية التي تظهر العلاقة بين مختلف بنود القوائم المالية كنسب السيولة، المديونية، الربحية، والنسب التي تقيس إمكانية الاستثمار في المؤسسة، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج تساعد على تقييم الوضعية المالية للمؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة في ظل نقاط القوة والضعف.

أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى التنبؤ بالفشل المالي الذي يعد ظاهرة من أخطر الظواهر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات بسبب تراجع مؤشرات جدوى الاستثمار في المؤسسة، والتي يترتب عليها عدم قدرتها على سداد كامل الالتزامات والتي تؤدي بها في النهاية إلى الإفلاس والتصفية، لذلك يكتسي التنبؤ بالفشل المالي أهمية كبيرة في مجال الإدارة المالية لما يترتب عليه من أضرار كبيرة للمؤسسة والأطراف ذات المصلحة بها، ولهذا زاد اهتمام الباحثون على إجراء دراسات هادفة إلى تحديد المؤشرات التي يمكن الاسترشاد بها في التنبؤ باحتمالات الفشل المالي، ولقد ظهرت أولى الدراسات المختصة بالفشل المالي عام 1966 أعدها ***"Beaver"*** حيث عرض نموذجاً متطوراً للنسب المالية المركبة تستخدم كإنذار مبكر للفشل المالي قبل حدوثه بفترة زمنية مناسبة، ثم تلت بعدها دراسات أخرى تهتم بهذا الموضوع مثل دراسة ***Altman، Kida*** ، ***Conan & Holder، Sherrod***، وغيرها من الدراسات.

# الفصل الرابع:

# دراسة حالة - مجمع صيدال -

✍ تمهيد.

✍ المبحث الأول: تقديم عام حول مجمع صيدال.

المطلب الأول: نشأة وتطور مجمع صيدال.

المطلب الثاني: تعريف مجمع صيدال، أهدافه، ومهامه.

المطلب الثالث: تنظيم مجمع صيدال.

✍ المبحث الثاني: تحليل الوضعية المالية لمجمع صيدال للفترة (2009 - 2018).

المطلب الأول: عرض واقع المجمع والميزانيات المالية المختصرة للفترة (2009 - 2018).

المطلب الثاني: دراسة مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية للمجمع للفترة (2009 - 2018).

المطلب الثالث: دراسة إمكانية تعرض المجمع للفشل المالي.

✍ خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية للموضوع، وتسليط الضوء على مختلف جوانب الإدارة المالية، وكذا الأساسيات الخاصة بإدارة الأزمات، وبغرض الوقوف على مدى مساهمة الإدارة المالية في إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، قمنا باختيار مجمع صيدال لإجراء الدراسة الميدانية باعتباره من المؤسسات الرائدة في الإنتاج الصيدلاني، كما أنه مسعر في البورصة منذ جويلية 1999، بالإضافة إلى طموحه في اختراق مختلف الأسواق الدولية.

ومن أجل التعرف على هذا الواقع قمنا بإجراء تربص ميداني في هذا المجمع بهدف جمع المعلومات التي تساعدنا في معالجة هذا الموضوع وذلك بـ:

*- الرجوع إلى الوثائق الداخلية للمجمع؛

*- إجراء لقاءات مع مسؤولي المجمع؛

*- القيام بدراسة تحليلية من أجل معرفة أثر الإدارة المالية على إدارة الأزمات في المجمع.

وعليه ارتأينا التطرق في هذا الفصل إلى:

*- **المبحث الأول**: تقديم عام حول مجمع صيدال.

*- **المبحث الثاني**: تحليل الوضعية المالية لمجمع صيدال للفترة (2009 - 2018).

## المبحث الأول: تقديم عام حول مجمع صيدال.

يعتبر مجمع صيدال من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في الإنتاج الصيدلاني، والتي عرفت العديد من التغييرات تلبية لمتطلبات الإصلاح التي قامت بها الدولة، والتي كانت تهدف من ورائها إلى النهوض بالقطاع الصيدلاني لمواجهة متطلبات السوق الجزائرية من جهة، والصمود أمام المنافسة التي أصبحت قوية من جهة أخرى.

### المطلب الأول: نشأة وتطور مجمع صيدال.

لقد مر مجمع صيدال بعدة مراحل منذ إنشائه حتى اليوم، ويمكن إيجاز أهم المراحل التي مر بها على النحو الآتي:[1]

يعتبر ظهور ونمو مجمع صيدال ***"Group SAIDAL"*** نتاجاً للعديد من التطورات والتغيرات التي عرفها كل من القطاع الصيدلاني الجزائري والسوق الصيدلانية الجزائرية، حيث أنه في الحقبة الاستعمارية ونظراً للظروف السائدة لم يكن هناك وجود لسوق صيدلانية نشطة في الجزائر، وكان الإنتاج الصيدلاني وصناعة الأدوية حكراً على مؤسسة فرنسية واحدة هي مؤسسة ***"BIOTIC"*** بما تملكه من مخابر ومحلات، واستمر هذا الوضع إلى غاية استقلال الجزائر سنة 1962.

بداية من سنة 1963 بدأت تظهر ملامح الإنتاج الصيدلاني المحلي، وهذا بتأسيس الصيدلية المركزية الجزائرية ***"Pharmacie Centrale Algérienne"*** التي تعتبر المرحلة الأولى لمجمع صيدال، وقد اعتمدت هذه الصيدلية في بدايتها على الهياكل الفرنسية الموروثة من الحقبة الاستعمارية، وكانت عبارة عن محلات ومخازن للأدوية، ولم تتطور إلا سنة 1969 أين أوكل لها بناءاً على مرسوم رئاسي مهمة استيراد، إنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستعمال البشري عبر التراب الوطني، ولإنجاح مهمتها وفي إطار سياسة التأميم التي تبنتها الدولة الجزائرية سنة 1971 تم استرجاع وتأميم وحدة الإنتاج بالحراش التي كانت تابعة

---

[1] عرقوب وعلي، **دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات (دراسة حالة مجمع صيدال *"Group SAIDAL"* )**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014/ 2015، ص 183 - 184.

للمخبر الفرنسي***"LABAS"*** المؤسسة سنة 1958، حيث أنها أممت على مرحلتين بداية من سنة 1971 إلى غاية استرجاعها نهائياً سنة 1977 تحت تسمية ***"PHARMAL"*** ، كما تم تأميم وحدة الإنتاج التابعة لمخبر ***"MERELL TORAUDE"*** الفرنسي المؤسس سنة 1954، حيث أممت هي الأخرى على مرحلتين بداية من سنة 1971 إلى غاية استرجاعها نهائياً سنة 1977 تحت تسمية ***"BIOTIC"*** .

سنة 1982 تحولت الصيدلية المركزية الجزائرية إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني ***"Entreprise Nationale de Production Pharmaceutique"*** ، وهذا بناءاً على المرسوم الرئاسي رقم: 161/ 82 المؤرخ في 24 أفريل 1982، وبعدها أصبحت هذه المؤسسة تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيميائية والبتروكيميائية، ودعمت بمختلف الوحدات الإنتاجية المتواجدة بالعاصمة.

وفي سنة 1985 تم إعادة تسمية المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني حيث أطلق عليها اسم ***"SAIDAL"*** ، وفي أفريل 1987 تم دمج مركب المضادات الحيوية ***"ANTIBIOTICAL"*** بالمدية مع مؤسسة صيدال والذي كان بحوزة المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية ***"SNIC"*** ،[1] وبعد هذه الفترة مر المجمع بالمراحل التالية:[2]

***- فيفري 1989**: تبعاً لتنفيذ الإصلاحات الاقتصادية أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية تتميز باستقلالية التسيير، حيث اختيرت من بين أوائل المؤسسات الوطنية لكي تصبح مؤسسة ذات أسهم هدفها احتكار الإنتاج وتوزيع الأدوية، وتموين السوق الجزائرية بشكلٍ كافٍ من المنتجات الصيدلانية؛

***- سنة 1993**: تم إجراء تعديلات على القانون الأساسي للمؤسسة، حيث سمح لها بالمشاركة في جميع العمليات الصناعية والتجارية التي يمكن أن تكون ذات صلة مع موضوعها الاجتماعي، من خلال إنشاء مؤسسات جديدة أو فروع؛

***- سنة 1996**: أصبحت مؤسسة صيدال تابعة للشركة القابضة **"كمياء - صيدلة"** وذلك بامتلاك الشركة

[1] سمير بن عمور، **آليات تنمية كفاءات الأفراد وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2012/ 2013، ص 207.

[2] *Groupe Saidal, **Historique**, https://www.saidalgroup.dz/fr/notre-groupe/historique, Consulté le 25/ 09/ 2019, Heure 09 :29.*

القابضة لرأس مالها بنسبة 100%، كما تم إنشاء أول وحدة تجارية تابعة لمؤسسة صيدال هي الوحدة التجارية **"الجزائر وسط"** بهدف تسويق كافة منتجاتها من موقع واحد؛

***- سنة 1997**: وضعت مؤسسة صيدال مخطط إعادة هيكلة أسفر على تحويلها إلى مجمع صناعي في 02 فيفري 1998 تم تسميته **"مجمع صيدال"** يضم ثلاثة فروع: فارمال، أنتيبيوتيكال وبيوتيك، وفي ذات السنة 1998 تم إنشاء مركز البحث والتطوير، والوحدة التجارية لتوزيع الأدوية شرق بولاية باتنة؛

***- سنة 1999**: دخل مجمع صيدال بورصة الجزائر، حيث تم فتح 20% من رأس ماله للمساهمين الخواص، وقدرت قيمة السهم الواحد بـ: 800 دج وهي أول تسعيرة لأسهم المجمع؛

***- سنة 2000**: تم إنشاء الوحدة التجارية لتوزيع الأدوية للغرب بولاية وهران؛

***- سنة 2006**: تم الافتتاح الرسمي لمصنع الأنسولين في قسنطينة؛

***- سنة 2009**: رفعت صيدال من حصتها في رأس مال **"سوميدال"** إلى حدود 59%، كما تم إطلاق مخطط تنمية المجمع الذي يرتكز على محورين: عصرنة وتأهيل المصانع الحالية؛ إنجاز منشآت جديدة (مصنع زميرلي، قسنطينة (02)، شرشال ومصنع لإنتاج الأدوية المضادة للسرطان على مستوى سيدي عبد الله)؛

***- سنة 2010**: قامت صيدال بشراء 20% من رأس مال مؤسسة **"ايبرال"** كما رفعت من حصتها في رأس مال مؤسسة **"تافكو"** من 38.75% إلى 44.51%، وفي نفس السنة أي 2010 تم إطلاق برنامج لتنمية وحدات المجمع الذي يتمحور حول: عصرنة الوحدات القائمة؛ إطلاق وحدات جديدة؛ مشروع إنشاء مخبر التكافؤ الحيوي؛ مشروع وحدة صناعية متخصصة في البيوتكنولوجيا على مستوى الحظيرة التكنولوجية بسيدي عبد الله؛

***- سنة 2011**: رفعت صيدال حصتها في رأس مال **"ايبرال"** إلى حدود 60%؛

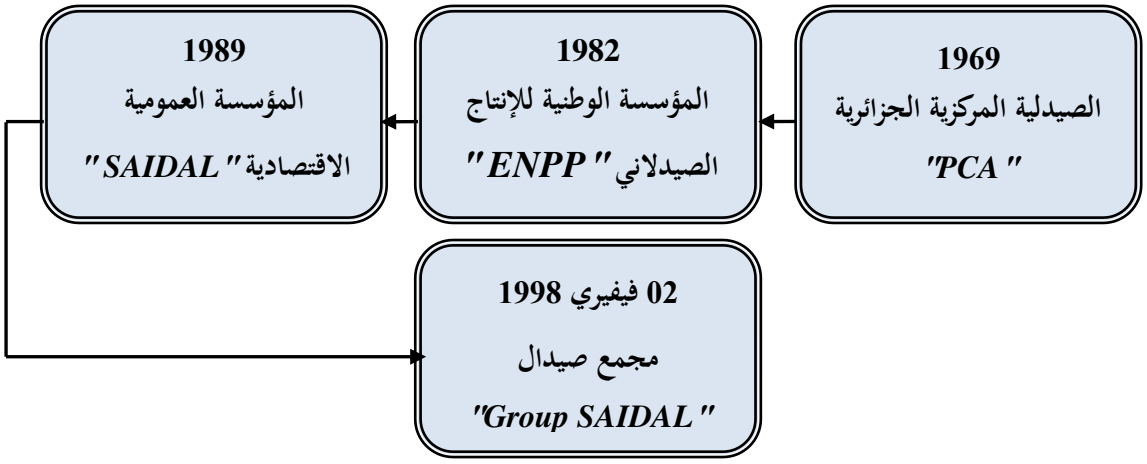
***- سنة 2012**: الشروع في إنجاز مصنع الأنسولين في شكل خراطيش بولاية قسنطينة؛

***- سنة 2014**: شرع مجمع صيدال في إدماج فروعه الآتي ذكرها عن طريق الامتصاص: أنتيبيوتيكال، فارمال وبيوتيك؛

***- سنة 2015**: تم إنشاء مركز التكافؤ الحيوي الموجود على مستوى حسين داي؛

**والشكل رقم (4 - 1)** يوضح لنا المراحل التي تم على إثرها إنشاء مجمع صيدال.

**الشكل رقم (4 - 1)**: مراحل إنشاء مجمع صيدال.




**المصدر**: من إعداد الباحثة استناداً على المعلومات الخاصة بخلية المعلومات لمجمع صيدال.

## المطلب الثاني: تعريف مجمع صيدال، أهدافه ومهامه.

يعتبر مجمع صيدال المؤسسة الوطنية المنبثقة من الصيدلية المركزية نموذجاً لمستقبل صناعة الدواء في الجزائر باعتباره التواجد العمومي الوحيد في سوق الدواء الجزائري.

### أولاً: تعريف مجمع صيدال.

مجمع صيدال عبارة عن مؤسسة ذات أسهم، رأس ماله يقدر 000 000 500 2 دينار جزائري، 80% من رأس مال صيدال ملك للدولة و20% المتبقية قد تم التنازل عنها في سنة 1999 عن طريق البورصة إلى المستثمرين من المؤسسات والأشخاص، يقع مقره الاجتماعي في 01 شارع **"يحيى لعياش"** حسين داي بالجزائر العاصمة، الذي أنشأ في 02 فيفري 1998، وهو رائد الصناعة الصيدلانية في الجزائر،[1] تحصل في تاريخ 05 فيفري 2005 على شهادة الجودة 9001 ***"ISO"*** نسخة 2000 منحته إياها المنظمة الفرنسية

[1] البشير زبيدي، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالي (دراسة حالة مجمع صيدال)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016/ 2017، ص 197.

للمراجعة والجودة ***"Association Français d'audit qualité AFAQ"***.[1]

كما أنه مسعر بالبورصة منذ 17 جويلية 1999، وتتمثل مهمة المجمع في تطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستهلاك البشري، وتتجسد رسالته في ضمان موقع الرائد على المستوى الوطني والإقليمي، مع دخول السوق الأجنبية مستقبلاً،[2] ويمكن تلخيص بيانات المجمع في **الجدول رقم (4 - 1)**.

**الجدول رقم (4 - 1)**: البطاقة التقنية لمجمع صيدال.

| البيان | مجمع صيدال |
|---|---|
| **الشعار (العلامة التجارية)** | GROUPE SAIDAL |
| **المقر الاجتماعي** | الطريق الوطني رقم 11 الدار البيضاء - الجزائر العاصمة - |
| **رأس المال** | مؤسسة مساهمة برأس مال قدره: 000 000 500 2 |
| **طبيعة الصفقة** | 000 000 2 سهم ما يعادل 20% من رأس المال الاجتماعي |
| **نوع الأوراق المالية** | أسهم اسمية |
| **عدد المساهمين** | 288 19 مساهم |
| **غالبية المساهمين** | عقد عمومي ***"Chimie - Pharmacie"*** 80% |
| **التعاملات** | طرح 000 000 2 بقيمة اسمية 250 دج وتصدر بـ: 800 دج. |
| **مدة العرض** | 15 فيفري إلى 15 مارس 1999 |
| **الدخول إلى البورصة** | 17 جويلية 1999 |

*Source : https://www.sgbv.dz/ar/?page=details_societe&id_soc=28, Consulté le 20/ 09/ 2019, Heure : 12 :46.*

[1] نصيرة زروال، **المحددات التنظيمية لانضباط الفاعلين في المنظمة الصناعية (دراسة ميدانية بمجمع صيدال - المدية -)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة (02)، الجزائر، 2016/ 2017، ص 238.

[2] البشير زبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 198.

**ثانياً: تطور رأس مال المجمع.**

بلغ إجمالي رأس مال المجمع 500 2 مليون دينار جزائري،[1] مقسمة على 000 000 10 سهم بقيمة اسمية تقدر بـ: 250 دج للسهم الواحد تم تحديدها بعد قرار الجمعية العامة في 25 جويلية 1998، وقد طرأ على رأس مال المجمع عدة تغيرات أهمها:[2]

*- رفع رأس المال الاجتماعي بـ: 420 مليون دج، حيث انتقل من 80 مليون إلى 500 مليون دج بعد اجتماع الجمعية العامة غير العادية في 1992؛

*- رفع رأس المال الاجتماعي بـ: 10 مليون دج، حيث انتقل من 500 إلى 510 مليون دج وفقاً لقرار الجمعية العامة غير العادية في 11 جويلية 1993؛

*- زيادة رأس المال ب 90 مليون دج، حيث انتقل من 510 إلى 600 مليون دج، وقد تم هذا التغيير وفقاً لقرار الجمعية العامة غير العادية في 23 ديسمبر 1995؛

*- زيادة رأس المال الاجتماعي بـ: 936 مليون دج، حيث انتقل من 600 إلى 536 1 مليون دج وفقاً لقرار الجمعية العامة غير العادية المؤرخ في 22 جوان 1998؛

*- زيادة رأس المال الاجتماعي بـ: 964 مليون دج، حيث انتقل من 536 1 دج إلى 500 2 مليون دج، وفقاً لقرار الجمعية العامة غير العادية بتاريخ 26 جويلية 1998.

**ثالثاً: أهداف المجمع.**

يطمح مجمع صيدال الذي يعتبر فاعلاً أساسياً وأداة لتحقيق السياسة الوطنية للصحة العمومية إلى تعزيز مكانته كرائد في سوق الدواء حتى يصبح مرجعاً في محيط تنافسي منفتح على التكنولوجيات الحديثة والابتكارات كما يعمل من أجل الحفاظ على صورته وضمان ديمومته، حيث تعتبر الجودة المحور الأساسي في

[1] بلقاسم بلقاضي، **الإصلاحات الاقتصادية وآثارها على المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (حالة صيدال)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2013/ 2013، ص 138.

[2] نبيلة حدادو، **الوظيفة الإنتاجية كمدخل للتميز التنافسي (حالة وحدة بيوتيك الحراش لمجمع صيدال)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2014/ 2015، ص 186.

إستراتيجية المجمع الذي يربط بين جميع الإجراءات الإدارية لضمان طرح منتجات تتوافق والمتطلبات القانونية لا سيما من حيث السلامة والأمن والفعالية، بالإضافة إلى رضا المستهلك.[1]

حيث تتجسد هذه الأهداف الإستراتيجية في عدة أهداف نوجزها فيما يلي:[2]

*- تطوير وتوسيع تشكيلتها من المنتجات والانفتاح على مجال طب السرطان، أمراض العيون، المناعة، والمنتجات المصنعة وفق التكنولوجيا الحيوية (البيوتكنولوجيا) التي تعرف عجز محلي في الإنتاج؛

*- تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الدولة باعتبارها المساهم الرئيسي،[3] والعمل على ضمان استمرار تحسين القدرة التنافسية لمنتجاتها لتحقيق أهداف النمو؛

*- العمل على تعزيز مكانتها الرائدة في إنتاج الأدوية الجنيسة، وضمان موقع فعال على المستوى المحلي والإقليمي وكذا اختراق الأسواق العالمية؛

*- التركيز على برنامج عمل يركز على تنمية الموارد البشرية، تحسين الهيكل التنظيمي ونظام المعلومات، تنفيذ سياسة اتصال فعالة وتعزيز الثقافة المؤسسية التي تثمن القواعد الأخلاقية؛

*- زيادة مستوى رضا الزبون وتعميق ثقته بالمنتجات الوطنية، ومحاولة تغيير موقفه اتجاه المنتجات الجنيسة التي يعتبرها البعض أنها لا ترقى في جودتها وفاعليتها إلى مستوى المنتجات المستوردة؛

*- يسعى مجمع صيدال الرائد الوطني لإنتاج الأدوية إلى كسب التحدي المتمثل في تغطية احتياجات السوق الوطنية من الأدوية، من خلال إستراتيجية تهدف إلى تقليص الواردات وتطوير صناعة صيدلانية ناجعة؛

*- يعتبر مجمع صيدال أداة تنفيذ السياسة الوطنية للصحة العمومية، يهدف إلى الحفاظ على مكانته الرائدة في السوق الدوائية، وأن يكون قدوة في محيط يشهد منافسة قوية ومتفتح على التكنولوجيات الحديثة

---

[1] منى خلف، **مساهمة الثقة في إطار التحالف في عملية تعلم المؤسسات المتحالفة (دراسة حالة: مجمع صيدال)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018/ 2019، ص 112.

[2] وسيلة واعر، **دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري (دراسة حالة مجمع صيدال)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/ 2015، ص 183 - 184.

[3] *Group Saidal, **Qui Sommes - Nous?**, https://www.saidalgroup.dz/fr/notre-groupe/qui-sommes-nous, consulté le 25/ 09/ 2019, Heure 09 : 21.*

والابتكارات؛

*- تنفيذ المخططات الاستراتيجية التطويرية لمجمع صيدال الرامية إلى مواكبة التقدم العلمي والبحث الدائم، قصد رفع حصتها السوقية وزيادة ثقة الزبون في منتجاتها وتلبية مطالبه، وهو ما جسده فعلاً مجمع صيدال من خلال إبرام عقود الشراكة مع أكبر المؤسسات العالمية في الإنتاج الصيدلاني والاستفادة قدر الإمكان من نقل التكنولوجيا؛

*- التحكم في التكاليف عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتسيير الفعال لمختلف المصالح؛

*- تحديث طرق تسيير فعالة تمكن مجمع صيدال من التأقلم مع المستجدات العالمية في الميدان التكنولوجي والتسويقي؛

*- يطمح مجمع صيدال في الرقي بالمجمع وجعله مجموعة دولية كبرى.

توضع أهداف المجمع دائماً بالأخذ بعين الاعتبار مبادئه الأساسية المكونة لمسؤوليته الاجتماعية وهي:[1]

*- النزاهة؛

*- الشفافية؛

*- المصداقية؛

*- المسائلة؛

*- التضامن الاجتماعي.

*- الشراكة.

**رابعاً: مهام المجمع.**

تتلخص أهم المهام التي يقوم بها مجمع صيدال في العناصر التالية:[2]

[1] *Groupe Saidal, **Notre Mission**, https://www.saidalgroup.dz/fr/notre-groupe/notre-mission, Consulté le 25/ 09/ 2019, Heure 09 : 49.*

[2] سمير بن عمور، مرجع سبق ذكره، ص 208.

*- إنتاج الأدوية ذات الاستعمال البشري، إضافة إلى المواد المختلفة المستخدمة في الإنتاج الصيدلاني؛

*- تسويق المنتجات الصيدلانية خاصة التي ينتجها المجمع عن طريق مختلف الوحدات التجارية التي يمتلكها؛

*- الاستيراد والتصدير لكل ما يتعلق بالمواد الصيدلانية والكيميائية، سواء على شكل مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة أو تامة الصنع؛

*- البحث والتطوير في المجال الطبي وصناعة المستحضرات الدوائية؛

*- العمل على تلبية احتياجات السوق الوطني للأدوية بمختلف ما يحتاجه، سواء بالإنتاج للأدوية الجنيسة أو بالاستيراد من الخارج؛

بالإضافة إلى مهام أخرى تتمثل في:[1]

*- إنتاج مواد مخصصة لصناعة الدواء، ومختلف المواد الأولية المستعملة في الصناعة الصيدلانية؛

*- إنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية؛

*- السعي لاختراق الأسواق الدولية؛

*- تأمين الجودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء؛[2]

*- إنتاج منتجات التعبئة والتغليف، وضمان نقل السلع؛

*- صيانة مختلف تجهيزات الإنتاج، والعمل على تطوير وتحديث أساليب وتقنيات الإنتاج بهدف ضمان النوعية والرفع من الطاقة الإنتاجية؛

**خامساً: فرص وتهديدات المجمع.**

يعمل مجمع صيدال ضمن إطار يلزمه تحمل كل مسؤوليات اتجاه عماله وزبائنه، واتجاه المهام التي أنشئ من اجلها، خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها سوق صناعة الدواء، مما جعله يواجه فرصاً وتهديدات

[1] عرقوب وعلي، مرجع سبق ذكره، ص 186 - 187.

[2] سامية لحول، **التسويق والمزايا التنافسية (دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007/ 2008، ص 348

عدة، مما يستدعي ضرورة اغتنام الفرص المتاحة ومواجهة هذه التهديدات من خلال تبني استراتيجيات طويلة المدى، وعليه يمكن تبيان هذه الفرص والتهديدات على النحو التالي:

**I. الفرص:** يمكن إيجاز أهم الفرص التي يمكن لمجمع صيدال اغتنامها والاستفادة منها في ظل المحيط الذي يعمل فيه في النقاط التالية:[1]

*- يمتلك المجمع خبرة في مجال الإنتاج الصيدلاني تفوق 30 سنة مما يستدعي استغلالها وتثمينها من خلال تحسين الإنتاج وتنويعه والتعريف به محلياً ودولياً؛

*- وجود أيدي عاملة مؤهلة سواء في مجال التسيير أو المخابر، يمكن استغلالها استغلالاً أمثلاً؛

*- دخول المجمع لبورصة الجزائر للقيم المنقولة، وهو ما سمح له من زيادة مصادر التمويل والتوسع في الإنتاج؛

*- وجود إمكانيات شراكة متنوعة مع اكبر المخابر والمؤسسات العالمية في مجال صناعة الأدوية، الأمر الذي يستدعي ضرورة تفعيل هذه الشراكة وتجسيدها ميدانياً؛

*- حصول المجمع على شهادات ***"ISO"*** لمطابقة منتجاته لمواصفات الجودة العالمية.

**II. التهديدات:** يمكن إيجاز أهم التهديدات التي يمكن لمجمع صيدال مواجهتها في ظل المحيط الذي يعمل فيه في النقاط التالية:[2]

*- وجود منافسة قوية في سوق الأدوية خاصة من طرف المصدرين الأجانب،[3] والمستوردين الخواص، تشكل تهديداً لمكانة مجمع صيدال في السوق خاصة وأنها لا تسيطر إلا على نسبة 20% من حجمه؛

*- وجود بعض العوائق والصعوبات في الحصول على المواد الأولية، خاصة وأن أكثر من 80% منها تستورد من الخارج؛

---

[1] يحي فريك، **استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة (دراسة حالة مجمع صيدال)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011/ 2012، ص 109.

[2] المرجع السابق، ص 109 - 110.

[3] عبد السلام مخلوفي، **أثر اتفاقية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة *"TRIPS"* على نقل التكنولوجيا إلى الدول النامية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/ 2008، ص 230.

*- عدم وجود ثقافة استهلاك المنتوج المحلي لدى الجزائريين، خاصة وأن صيدال تنتج أدوية جنيسة الأمر الذي يؤثر سلباً على تسويق منتجاتها ووجود مخزونات معتبرة منها؛

*- تهديد اتفاقية حقوق المكية الفكرية ***"TRIPS"*** في حالة انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، وهو ما سينعكس سلباً على ارتفاع الأسعار والمطالبة بالبراءة الأصلية ما لم تقم صيدال بتسجيل منتجاتها.

مما سبق يتضح لنا بأن صناعة الأدوية بالجزائر من خلال مجمع صيدال تواجهها جملة من الفرص يستوجب على المجمع استغلالها استغلالاً أمثلاً من أجل تنمية الإنتاج، تحسينه وتوسيعه حتى يقوى على المنافسة المفروضة عليه، وبالمقابل هناك جملة من التهديدات تستدعي اليقظة والمثابرة وتوظيف كل الطاقات البشرية، المادية، التشريعية والتنظيمية في ظل إستراتيجية وطنية داعمة للصناعة المحلية، حتى تتمكن المؤسسة من مواجهة هذه التحديات والتهديدات وتجاوزها.[1]

## المطلب الثالث: تنظيم مجمع صيدال.

عرف مجمع صيدال جملة من التغيرات التي مست جوانب عديدة من نشاطه حرصاً منه وتماشياً والتغيرات التي تعرفها الصناعة الصيدلانية العالمية، وكذا استخلاصاً للدروس من عقود الشراكة التي أبرمها مع أكبر المخابر العالمية، حيث يعد أحد المؤسسات التي نجحت في أن تكون متيقظة فيما يتعلق بالتغيرات الحاصلة في محيطه، والقيام بالتغييرات اللازمة حتى لا يكون بعيداً عما يحصل حوله.

### أولاً: تقنين مجمع صيدال.

نشاط مجمع صيدال مقنن بالمرسوم التشريعي الخاص بالمنتجات الصيدلانية، الذي يرتبط بشكل أساسي بالقانون رقم 05/ 85 المؤرخ في 16 جانفي 1985 المتعلق بحماية وترقية الصحة، بالإضافة إلى ذلك هناك قوانين أخرى منها:[2]

*- تصريح الإنتاج وتوزيع المنتجات الصيدلانية (المرسوم رقم 285/ 92 المؤرخ في 1992 المعدل والمتمم

[1] يحي فريك، مرجع سبق ذكره، ص 110.

[2] نصيرة راجف، **أثر إستراتيجية الشراكة على اكتساب الميزة التنافسية (حالة مجمع صيدال)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة (02)، الجزائر، 2017/ 2018، ص 299.

بالمرسوم رقم 114/ 93 المؤرخ في 12 ماي 1993)؛

*- التعريف بالطرق الجديدة للإنتاج ***"Bonnes Pratiques de Fabrication "*** (المرسوم رقم 57/ 95 و58/ 95 المؤرخان في 23 جويلية 1995).

**ثانياً: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.**

يعتبر الهيكل التنظيمي أحد أهم الوسائل التنظيمية التي تستطيع المؤسسة من خلاله تنظيم وظائفها ونشاطاتها ومسؤوليات العاملين بها بالشكل المناسب، لإنجاز العمل بالجودة المطلوبة، كما يعتبر الوسيلة الأساسية للتكيف مع التغيرات التي تحصل في المحيط الداخلي والخارجي ومواكبتها.[1]

حاول مجمع صيدال أن يحدث التكيف المطلوب في هيكله التنظيمي والذي يساعده على مواجهة كافة التغيرات في محيطه الداخلي والخارجي، فقد قام المجمع باستحداث هيكله التنظيمي السابق الموضوع في 31 ديسمبر 1997 بهيكل تنظيمي جديد تم وضعه عام 2008، هذا الهيكل أعطى دفعاً نحو ديناميكية جديدة وتحكم أكثر في التسيير،[2] حيث أصبح المجمع يضم ثلاثة فروع، وذلك بتجميع الوحدات الإنتاجية المتشابهة في الفرع الواحد، إضافة إلى ثلاثة وحدات تجارية تهتم بتوزيع وتسويق المنتج الصيدلاني، وكذلك مركزاً للبحث والتطوير ***"CRD"***.[3]

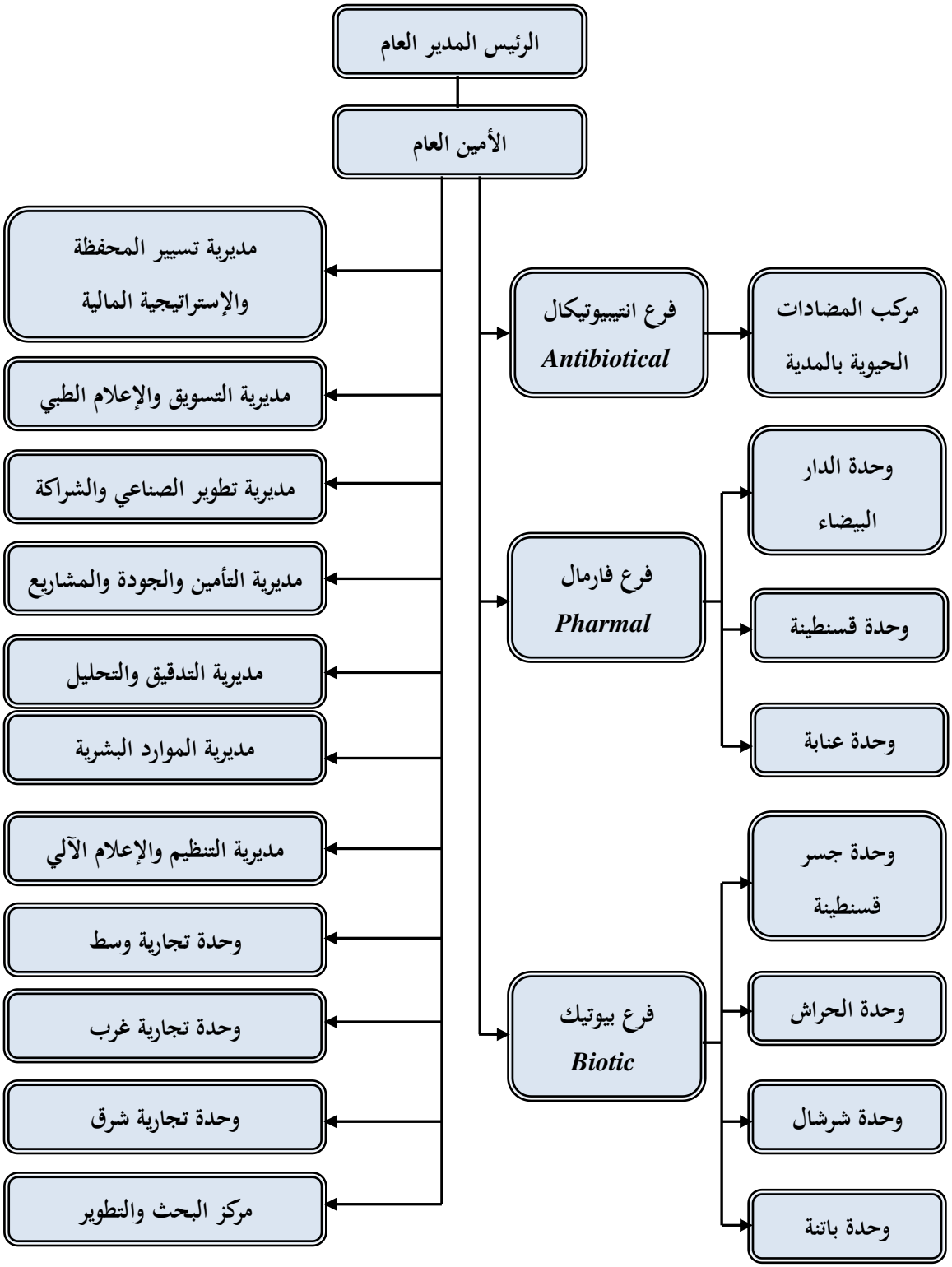
**والشكل رقم (4 - 2)** يوضح لنا الهيكل التنظيمي الحالي لمجمع صيدال.

[1] عبد الرؤوف قمبور، **نموذج مقترح لأثر أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية (حالة مجمع صيدال)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017/ 2018، ص 134.

[2] نفس المرجع والصفحة سابقاً.

[3] ميلود عزوز، **دور مراجعة القوائم المالية الجدية في تحسين مراقبة التسيير (دراسة حالة مجمع صيدال فرع باتنة)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/ 2017، ص 154.

**الشكل رقم (4 - 2)**: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.




**المصدر**: مصلحة التوثيق، المديرية العامة، مجمع صيدال، الجزائر، 2018.

يتضح من خلال **الشكل رقم (4 - 2)** أن الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال يتضمن نوعين من العلاقات هما: العلاقات الوظيفية وتتمثل في ارتباط كل من الرئيس المدير العام والأمين العام ومختلف الفروع، وعلاقات هرمية تربط كل من الرئيس المدير العام والأمين العام ومختلف المديريات الفرعية والوحدات التجارية ومركز البحث والتطوير، وذلك على النحو التالي:[1]

**I. المؤسسة الأم:** تشمل المديرية العامة بمختلف مصالحها الوظيفية، إضافة إلى مركز البحث والتطوير والوحدات التجارية.

**1.1. الرئيس المدير العام:** وهو المسؤول الأول على تسيير المجمع وتحسين أدائه وتحقيق أهدافه الإستراتيجية، وتتمثل مهامه الأساسية في:

*- تحديد استراتيجيات المجمع ووضع وتسطير سياساته، وتوجيه الأوامر والقرارات لمسيري المجمع ومديريه؛

*- تمثيل المجمع داخلياً وخارجياً؛

*- التكفل بإبرام عقود الشراكة والتحالف والتعاون والتنسيق مع المؤسسات والمخابر الوطنية والأجنبية؛

*- الاجتماع بأعضاء مجلس الإدارة لتقييم أداء ونتائج المجمع سنوياً؛

*- إعداد مخططات السنة الجارية والسنة المقبلة؛

*- الاطلاع على مدى تطور المجمع وتحليل نقاط قوته ونقاط ضعفه، واستشراف آفاقه المستقبلية.

**2.1. الأمين العام:** يعتبر أهم عضو استشاري للرئيس المدير العام بتوليه مهمة التنسيق والمساعدة، إضافة إلى دوره الهام في دعم المصالح الوظيفية وربطها بالإدارة العليا، وضمان الاتصال والحوار بينها لحسن فهم وتنفيذ برامج وخطط العمل؛

**3.1. المصالح الوظيفية:** تتمثل المصالح الوظيفية لمجمع صيدال في مختلف المديريات المركزية المتواجدة بالمديرية العامة للمجمع، وذلك كما يلي:[2]

[1] عرقوب وعلي، مرجع سبق ذكره، ص 190.

[2] ليندة دحمان، **التسويق الصيدلاني (حالة مجمع صيدال)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، الجزائر، 2009/ 2010، ص 92 - 93.

**أ. مديرية تسيير المحفظة والإستراتيجية المالية:** تقوم مديرية تسيير المحفظة والإستراتيجية المالية بالمهام التالية:

*- إعداد السياسة المالية للمجمع وعرضها على اللجنة الإستراتيجية؛

*- تحريك الإجراء المالي؛

*- التركيز على جدول حسابات النتائج التقديري، ومخطط تمويل مركز البحث والتطوير؛

**ب. مديرية التسويق والإعلام الطبي:** هذه المديرية مرتبطة بالمديرية العامة لمجمع صيدال، ومهمتها ضمان التنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة، ومن أجل تنمية وترقية منتجاتها وصورتها في السوق تملك هذه المديرية فريق مختص في التسويق الطبي من المستوى العالي، وشبكة من المندوبين الطبيين تغطي معظم التراب الوطني مما يسمح لها بالتنظيم الفعال والناجح لمواجهة تهديدات السوق الوطنية والدولية واستغلال الفرص.

يتمثل الدور الرئيسي لهذه المديرية في توجيه الاختيارات الإستراتيجية للمجمع نحو:

*- تحديد سياسة الإنتاج، سياسة البيع، وسياسة التصدير؛

*- تحديد المنتجات التي تتطلب الشراكة، والمنتجات التي تتطلب التطوير؛

*- ترويج علامة صيدال.

**ت. مديرية التطوير الصناعي والشراكة:** يتمثل دور مديرية التطوير الصناعي والشراكة في مجمع صيدال فيما يلي:

*- وضع سياسة الاستثمار للمجمع؛

*- التركيز على البرامج الاستثمارية؛

*- تحريك محفظة أعمال الشراكة.

**ث. مديرية التأمين والجودة والمشاريع الصيدلانية:** تتولى مديرية التأمين والجودة والمشاريع الصيدلانية إنجاز مهام تتمثل على وجه الخصوص في الآتي:

*- تحديد الإستراتيجية أو سياسة النظام الإداري عن طريق النوعية؛

*- وضع إجراءات مناسبة تتجاوب مع ***"ISO 9000"*** و***"ISO 9001"*** ؛

*- تحديد وربط التطبيق الجيد للتصنيع بالتطبيق الجيد للمخابر.

**ج. مديرية التدقيق والتحليل**: يمكن إيجاز مهام مديرية التدقيق والتحليل على مستوى مجمع صيدال فيما يلي:

*- القيام بإعداد تقارير أسبوعية وشهرية عن المبيعات والإنتاج والمخزون بالكمية والقيمة؛

*- إعداد تقارير التسيير؛

*- تحريك الإجراءات متوسطة المدى للمجمع وللفروع، والمتعلقة بالمخطط السنوي.

**ح. مديرية الموارد البشرية**: تتمثل مهام مديرية الموارد البشرية على مستوى مجمع صيدال على الخصوص في الآتي:

*- وضع سياسة الموارد البشرية للمجمع وفروعه؛

*- الاهتمام بالإجراءات الخاصة بالأفراد والتكوين؛

*- تحليل المخططات متوسطة المدى للفروع ومراكز البحث والتطوير.

**خ. مديرية التنظيم والإعلام الآلي**: تهتم مديرية التنظيم والإعلام الآلي على مستوى مجمع صيدال بالعمليات التالية:

*- وضع مخطط إدارة نظام المعلومات؛

*- تحديد السياسات المعلوماتية للمجمع؛

*- ضمان كفاءة مخطط التسيير.

**4.1. الوحدات التجارية**: يتكون مجمع صيدال من ثلاث وحدات تجارية هي: الوحدة التجارية للوسط، الوحدة التجارية للشرق، والوحدة التجارية للغرب، كما يلي:[1]

[1] ليندة دحمان، مرجع سبق ذكره، ص 96.

**أ. الوحدة التجارية للوسط *"UCC"*** : وهي أول وحدة تجارية انشأت في الوسط سنة 1996، مهمتها تسويق وتوزيع منتجات مجمع صيدال مع ضمان أحسن استقبال للزبائن، حيث تمتلك هذه الوحدة وسائل تموين كبيرة، وفريق نشيط وديناميكي متخصص في البيع وتسليم البضائع للزبائن.

**ب. الوحدة التجارية للغرب *"UCE"*** : تم تأسيسها في 15 أكتوبر 1999 بباتنة، وأسندت لها مهمة تموين 18 ولاية في الشرق الجزائري بصورة مستمرة.

**ت. الوحدة التجارية للغرب *"UCO"*** : تم تأسيسها في جويلية 2000 بوهران، وأسندت لها مهمة تموين 19 ولاية في غرب الجزائر.

**5.1. مركز البحث والتطوير**: أنشئ هذا المركز في 24 جويلية 1999، يقع مقره بالمحمدية (الجزائر العاصمة)، وهو من أهم مراكز البحث والتطوير الصيدلي في الجزائر، حيث أنه يحتوي على معدات وتجهيزات صيدلية هامة وموارد بشرية كفئة ومؤهلة، ويتكفل أساساً بتطوير المنتجات الصيدلانية والأدوية التي ينتجها المجمع، ويساهم في عملية تفعيل الابتكار الصيدلاني للحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة، كما أنه يقوم بالمهام التالية:[1]

*- تطوير الأدوية الجنيسة التي يصنعها المجمع، وذلك بالقيام بدراسات معمقة واقتراح الأدوية الواجب تطويرها، وضمان جودة المواد الأولية المستعملة في إنتاج الأدوية، ومختلف المنتجات الصيدلانية، إضافة إلى المتابعة المستمرة لعمليات تطوير الأدوية وتحسينها، والعمل على ضمان فعالية التطوير الصناعي والبيوتكنولوجي؛

*- تقييم منتجات المجمع علمياً والترويج لها؛

*- العمل على تكوين علمي وتقني فاعل لمختلف إطارات المجمع بما يضمن تحسين أدائهم؛

*- ضمان التطوير المستمر لمختلف الأبحاث الصيدلانية التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمجمع؛

*- تأمين اليقظة التكنولوجية للمجمع، وتطوير الأبحاث في العلوم الصيدلانية المرتبطة بالمهام الإستراتيجية لصيدال؛[2]

[1] عرقوب وعلي، مرجع سبق ذكره، ص 192.

[2] وسيلة واعر، مرجع سبق ذكره، ص 187.

*- تنظيم ملتقيات وندوات علمية وطنية، ودولية وأيام دراسية حول المواضيع الصيدلانية والصحية، والتنسيق والتعاون العلمي والتقني مع مختلف المخابر العالمية خاصة الرائدة منها.

يحتوي مركز البحث والتطوير على العديد من المخابر والأقسام، حيث نجد:[1]

*- **مخبر الجالينوس**: المكلف بتصميم تركيبات الأدوية الجنيسة وعرضها في أشكال صيدلانية مختلفة سواء سائلة أو صلبة؛

*- **مخبر التحاليل الكيميائية**: المكلف بضمان الجودة سواء بالنسبة للمواد الأولية أو المنتجات الصيدلانية والأدوية وتطوير تركيباتها الكيميائية؛

*- **مختبر الميكروبيولوجيا**: المكلف بتحليل وفحص المواد العقيمة والتأكد من نقائها الجرثومي ونجاعتها ومدى تطابقها مع المواصفات المطلوبة؛

*- **مختبر علم أمراض المناعة**: المكلف بإجراء أبحاث حول مختلف الأمراض المناعية وعلى رأسها مرض نقص المناعة المكتسبة ***" SIDA"*** وغيرها من الأمراض؛

*- **مختبر الأبحاث السمية**: الذي يهتم بمواصفات المواد الأولية ومدى جودتها ومطابقتها للمواصفات العالمية، إضافة إلى معرفة مدى قدرة الجسم على مقاومة السموم والتعرف على تركيبتها الكيميائية؛

*- **قسم ضمان الجودة**: المكلف بضمان الجودة العالية لمنتجات المجمع والتحسين المستمر لها؛

*- **قسم الشؤون الصيدلانية**: يهتم هذا القسم بتحليل الملفات التقنية والعلمية الضرورية لتسجيل الأسماء التجارية لدى المعهد الوطني لحماية الملكية الصناعية، وتصميم المجسمات الصناعية للأدوية المطورة؛

*- **قسم التوثيق والإعلام التقني والعلمي**: يعمل هذا القسم على تصميم شبكة معلوماتية موثقة ومطابقة لمتطلبات التطوير ومختلف أهدافه وتحديثها باستمرار.

**II. فروع المجمع**: بالإضافة إلى المؤسسة الأم وما تحتويه من مديريات ووحدات تجارية ومركز البحث والتطوير، يشمل المجمع ثلاثة فروع هي: فرع أنتيبيوتيكال، فرع فارمال، وفرع بيوتيك.

**1. فرع أنتيبيوتيكال *"Antibiotical"*** : يتمثل هذا الفرع في مركب المضادات الحيوية المتواجد في ولاية المدية على بعد 80 كلم جنوب الجزائر العاصمة، ويقدر رأس ماله بـ: 950 مليون دج، ويتربع على مساحة

[1] عرقوب وعلي، مرجع سبق ذكره، ص 192 - 193.

قدرها 25 هكتار من بينها 19 هكتار مبنية، ولقد بدأ المركب في العمل منذ أفريل 1988 ويختص في إنتاج المضادات الحيوية من نوع البنيسيلينية ***"Penicilliniques"*** وغيرها، بالإضافة إلى منتجات تامة الصنع ومواد أولية، كما تم تجهيزه بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية ابتداء من الحيازة على المواد الأولية الفعالة إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتوج.[1]

يتميز المركب بطاقة إنتاجية معتبرة في إنتاج المواد الأولية، ومهارة عالية في التركيبات الحيوية، وخبرة معتبرة في إنتاج المضادات الحيوية، ومخابر للتحليل تسمح بالرقابة الكاملة للجودة، ويضم المركب الوحدات التالية:[2]

**1.1. وحدة إنتاج المادة الفعالة البنيسيلينية وغير البنيسيلينية:** ويتم فيها الإنتاج بواسطة عمليتي التخمير ونصف التحليل، حيث تصل سعة التخمير إلى 1200 م$^3$ بطاقة إنتاج تبلغ 750 طن من المواد الأولية.

**2.1. وحدة إنتاج مواد التخصصات الصيدلانية:** وتحتوي على بنايتين منفصلتين، الأولى لإنتاج الأدوية البنيسيلينية والأخرى خاصة بإنتاج الأدوية غير البنيسيلينية، وتبلغ طاقة إنتاج هذه الوحدة 60 مليون وحدة بيع في السنة على مختلف الأشكال الصيدلانية كما يلي: 50% من الحقن، 30% من الأشكال الجافة (أقراص، كبسولات، ومسحوق للشراب)، 5% من الأشربة، 15% من المراهم، كما تمتلك الوحدة 04 ورشات معقمة من صنف 100 ومخازن مجهزة حسب الشروط النظامية لتخزين المواد الأولية ولوازم التعليب والمنتوج النهائي.

**3.1. مطبعة:** ذات قدرة تفوق 80 مليون علبة و140 وصفة سنوية، حيث تغطي بذلك مطبعة ***"Antibiotical"*** 100% من احتياجاتها و30% من احتياجات فروع صيدال الأخرى.

**2. فرع فارمال *"Pharmal"*** : تأسس هذا الفرع في 02 فيفري 1998، يقع مقره بالدار البيضاء شرق الجزائر العاصمة، يقدر رأس ماله بـ: 200 مليون دج، يتكون من ثلاث مصانع إنتاجية، مخبر لمراقبة جودة منتجات مصانع الفرع إضافة إلى متابعة جودة منتجات بعض المؤسسات العمومية والخاصة، وقد تم ضم الوحدات التابعة له في جويلية 1999 بعدما كانت تابعة للمؤسسة الوطنية للتموين بالمواد الصيدلانية سابقاً،

[1] يحي فريك، مرجع سبق ذكره، ص 112.

[2] نفس المرجع والصفحة سابقاً.

وتتمثل هذه الوحدات في:[1]

**1.2. وحدة الدار البيضاء:** تعتبر أقدم وحدات الفرع، يعود تاريخ نشأتها إلى سنة 1958 حيث كانت تابعة للمخبر الفرنسي ***"LABAZ"*** قبل تأميمها، وتقوم حالياً بصناعة العديد من الأدوية ذات الصيغ والأشكال المختلفة من: أقراص، محاليل للشرب، محاليل العسل، مراهم وغيرها، وتفوق قدرتها الإنتاجية 40 مليون وحدة بيع لكل الأشكال كما أنها مزودة بمخبر لمراقبة الجودة.

**2.2. وحدة قسنطينة:** تم تحويلها إلى وحدة فارمال بعد حل مؤسسة ***"Ecopharm"*** في 31 ديسمبر 1997 وتقع في المنطقة الصناعية بقسنطينة، وهي متخصصة في صناعة الصيغ السائلة بقدرة إنتاجية تصل إلى 15 مليون وحدة بيع، كما أنها تحتوي على مخبر لمراقبة الجودة يضمن تقديم خدمات للهيئات العمومية والخاصة، ودعمت بمصنع للأنسولين شرع في الإنتاج بتاريخ 16 أفريل 2006 بطاقة إنتاجية تصل إلى 3.5 مليون وحدة.

**3.2. وحدة عنابة:** تم ضمها إلى هذا الفرع سنة 1998 وتقع بالمنطقة الصناعية بعنابة، وتختص في إنتاج الأشكال الجافة من أقراص وكبسولات بقدرة إنتاجية تفوق 18 مليون وحدة بيع.

**3. فرع بيوتيك *"Biotic"*** : أنشأ هذا الفرع بتاريخ 02 فيفري 1998، ويقدر رأس ماله بـ: 250 مليون دينار، يقع مقره بالمحمدية بولاية الجزائر،[2] ويضم الوحدات الإنتاجية التالية:

**1.3. وحدة جسر قسنطينة:** التي بدأت نشاطها منذ سنة 1984، تفوق طاقة إنتاجها 20 مليون وحدة بيع، وهي الوحيدة على المستوى الوطني المتخصصة في إنتاج المحاليل المكثفة على شكل قارورات وأكياس بتكنولوجيا عالية، ويتألف المصنع من خمس ورشات إنتاج متخصصة في صناعة الأنواع الجالونيسية، وهي: ورشة التحميلات، ورشة الأقراص، ورشة المحاليل المكثفة على شكل أكياس، ورشة التحاليل المكثفة على شكل قارورات، وورشة الأمبولات، كما يتوفر المصنع على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيمياوية

[1] عرقوب وعلي، مرجع سبق ذكره، ص 194.

[2] موسى حجاب، **المراقبة التسويقية عن طريق لوحة القيادة في المستويات التشغيلية (دراسة حالة مجمع صيدال للفترة 2009 - 2013)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2017/ 2018، ص 93.

والميكروبيولوجية وخصائص السموم، إلى جانب التسيير التقني والوثائقي. [1]

**2.3. وحدة الحراش**: تأسست سنة 1971، وتقدر طاقتها الإنتاجية بـ: 20 مليون وحدة بيع، وتتوفر على أربع ورشات متخصصة، وهي: ورشة للأشربة، ورشة المحاليل، ورشة الأقراص والملبسات، وورشة المراهم، ودعمت هذه الورشات سنة 2005 بخط إنتاج جديد لورشة الأقراص، إضافة إلى مخبر مراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائي والتسيير التقني والوثائقي.[2]

**وحدة شرشال**: تقع بالمنطقة الصناعية واد بلاح بشرشال، تتربع على مساحة 3120 م$^2$ وتتكون من ثلاث ورشات هي: ورشة الأشربة، ورشة لإنتاج الأشكال الجافة (أقراص، مسحوق في أكياس وكبسولات)، ورشة المحاليل المكثفة.[3]

**3.3. وحدة باتنة**: تعتبر أحدث وحدات الفرع حيث تأسست سنة 2002، وهي متخصصة في إنتاج التحاميل.[4]

**III. المساهمات**: يقصد بالمساهمات المؤسسات التي يملك فيها مجمع صيدال جزء من رأس مالها، حيث نجد أن المجمع يمتلك مساهمات في مؤسسات بدأت تنشط في السوق الجزائري وأخرى هي قيد الإنجاز:[5]

**1. مؤسسة سوميديال *"SOMEDIAL"*** : تقع في المنطقة الصناعية واد السمار، وهي نتاج شراكة بين مجمع صيدال ***"SAIDAL"*** (59%)، والمجمع الصيدلاني الأوروبي ***"GPE"*** (36.45%) وفينياليب ***"FINALIP"*** (4.55%)، تحتوي على مرافق ومعدات بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 18 مليون وحدة، وتضم

---

[1] رشيد عريوة، **إعداد القوائم المالية المجمعة وفق النظام المحاسبي المالي *"SCF"* في ظل المعايير المحاسبية الدولية *" IAS/ IFRS"* (دراسة حالة مجمع صيدال)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018/2017، ص 182.

[2] مروان بوزيد، **دور اليقضة التكنولوجية في رفع قدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2013/ 2014، مرجع سبق ذكره، ص 261 - 262.

[3] رشيد عريوة، مرجع سبق ذكره، ص 182.

[4] عرقوب وعلي، مرجع سبق ذكره، ص 195.

[5] *Groupe Saidal, **Organization**, https://www.saidalgroup.dz/fr/notre-groupe/organisation, Consulté le 25/ 09/ 2019, Heure 09 : 46.*

وحدة الإنتاج سوميديال ثلاثة أقسام هي:[1]

*- قسم مخصص لإنتاج المنتجات الهرمونية (شراب ومحاليل عن طريق الفم)؛

*- قسم لصناعة السوائل؛

*- قسم لصناعة أشكال الجرعات الصلبة (كبسولات وأقراص).

**2. مؤسسة ايبيرال *"IBREAL "*** : هي مؤسسة ذات أسهم ناتجة عن الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بين مجموعة صيدال (40%)، جلفار **"الإمارات العربية المتحدة"** (40%)، وفلاش الجزائر المتخصصة في المواد الغذائية (20%)، تكمن المهام الرئيسية لإيبيرال في إنشاء واستغلال مشروع صناعي لإنتاج المنتجات الصيدلانية الموجهة لاستخدام في الطب البشري، بحيث يهدف المشروع الصناعي إيبيرال إلى:[2]

*- صناعة الأدوية الجنيسة (حقن وأشكال جافة)؛

*- تغليف الأدوية (الأشكال الصلبة)؛

*- توفير خدمة التغليف ومراقبة الجودة بناءاً على طلب المنتجين المحليين.

**3. وينثروب فارما صيدال *"WPS "*** : تأسست عام 1999 بين مجموعة صيدال (30%) ومؤسسة سانوفي (70%) من أجل تصنيع، تجهيز وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام البشري في الجزائر، انطلقت وحدة الإنتاج ***"WPS "*** الكائنة بالمنطقة الصناعية واد السمار في الإنتاج في ديسمبر 2000، وتشغل حالياً 103 عامل، حيث حققت عام 2012 إنتاج قدره 24.6 مليون وحدة لتبلغ قيمة مبيعاتها 1.8 مليار دينار.

**4. فايزر صيدال مانوفكتورينغ *"PSM "*** : تأسست في عام 1998 بين مجمع صيدال ومؤسسة فايزر فارم

[1] عواطف عيشوش، **أثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة (دراسة حالة مجمع صيدال)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017/ 2018، ص 179 - 180.

[2] منى خلف، مرجع سبق ذكره، ص 124 - 125.

الجزائر من أجل تصنيع، توظيب وتسويق المنتجات الصيدلانية والكيميائية، تتواجد وحدة ***"PSM"*** في المنطقة الصناعية لواد السمار، انطلقت في الإنتاج في فيفري 2003 وتوظف حاليا 63 عاملاً، وقد حققت في 2012 إنتاجاً قيمته 10 ملايين وحدة ليبلغ رقم مبيعاتها 3.7 مليار دينار.

**5. تافكو (مؤسسة تاسيلي للأدوية)**: هي ثمرة شراكة أبرمت عام 1999 بين مجمع صيدال (44.51%)، أكديما، سبيماكو وجي بي أم من أجل تصنيع وتسويق واستيراد المنتجات الصيدلانية (الحقن والسوائل والقطرات)، تقع وحدة الإنتاج تافكو في المنطقة الصناعية بالرويبة.

**6. صيدال نورث أفريكا هولدينغ مانوفكتورينغ**: مشروع قيد الإنجاز، وهو نتاج لشراكة أبرمت في سبتمبر 2012 بين مجمع صيدال (49%)، والمؤسسة الكويتية نورث أفريكا هولدينغ مانوفكتورينغ (49%)، والصندوق الوطني للاستثمار (02%)، من أجل إنشاء مركز متخصص في تنمية، تصنيع وتسويق الأدوية المضادة للسرطان.

**7. مساهمات أخرى**: يحوز المجمع أيضاً على مساهمات في شركات أخرى منها: المؤسسة المالية ألجيري كليرينغ ***"Algérie Clearing"*** (2.34%)، مؤسسة إنتاج الزجاج نوفر ***"NOVER"*** (4.40%)، المؤسسة العربية للصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية أكديما ***"ACADIMA"*** (0.43%).

كما يطمح مجمع صيدال إلى بناء تسع مشاريع بأكبر ولايات الوطن، ضمن الإستراتيجية الرامية إلى تجاوز فاتورة استيراد الأدوية المكلفة والانتقال إلى مرحلة التصدير، مع العلم أن فاتورات الأدوية بلغت أرقاماً قياسية خلال السنوات الماضية حيث بلغت نسبة الاستيراد حوالي 65%، في حين بلت نسبة الإنتاج المحلي 38%، وقد بين المسؤول الأول أن طاقة إنتاج الأدوية في مجمع صيدال في الفترة الممتدة من 2015 إلى 2019 ستصل إلى 260 مليون وحدة منها 17 مليون من الإنتاج البيوتكنولوجي، وهي أرقام تعتبر جد مشجعة خاصة وأن رقم أعمال المجمع سيصل نهاية 2019 إلى 48 مليار دينار أي أربع مرات أضعاف عن رقم أعمال 2015.[1]

[1] محمد بوقليع، **أهمية الذكاء الاقتصادي في تدعيم المركز التنافسي في المؤسسات الجزائرية (دراسة حالة مجمع صيدال)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2015/ 2016، ص 266.

## المبحث الثاني: تحليل الوضعية المالية للمجمع للفترة (2009 - 2018).

انطلاقاً من التقارير السنوية لمجمع صيدال للفترة (2009 - 2018) سوف نحاول تحليل الوضعية المالية له، وذلك من خلال عرض أهم النتائج الاقتصادية المحققة فيما يخص الإنتاج، رقم الأعمال، النتيجة الصافية، وتغير ربحية السهم، مع تقديم الميزانيات المالية المختصرة، وكذا دراسة مؤشرات التوازن المالي، ومختلف النسب المالية، بالإضافة إلى دراسة إمكانية تعرض المجمع للفشل المالي خلال نفس الفترة.

### المطلب الأول: عرض واقع المجمع والميزانيات المالية المختصرة للفترة (2009 - 2018).

سوف نحاول من خلال هذا المطلب عرض واقع المجمع من خلال أهم النتائج الاقتصادية المحققة، بالإضافة إلى تقديم الميزانيات المالية المختصرة للفترة محل الدراسة.

**أولاً: واقع المجمع.**

سوف يتم التطرق إلى واقع المجمع من خلال دراسة مختلف التطورات والتغيرات التي طرأت على الإنتاج، رقم الأعمال، النتيجة الصافية، وكذا ربحية السهم.

**I. الإنتاج:** يمكن تلخيص التغير في كمية الإنتاج للمجمع للفترة محل الدراسة: (2009 - 2018) في **الجدول رقم (4 - 2).**

**الجدول رقم (4 - 2):** تغير كمية الإنتاج في المجمع للفترة (2009 - 2018).

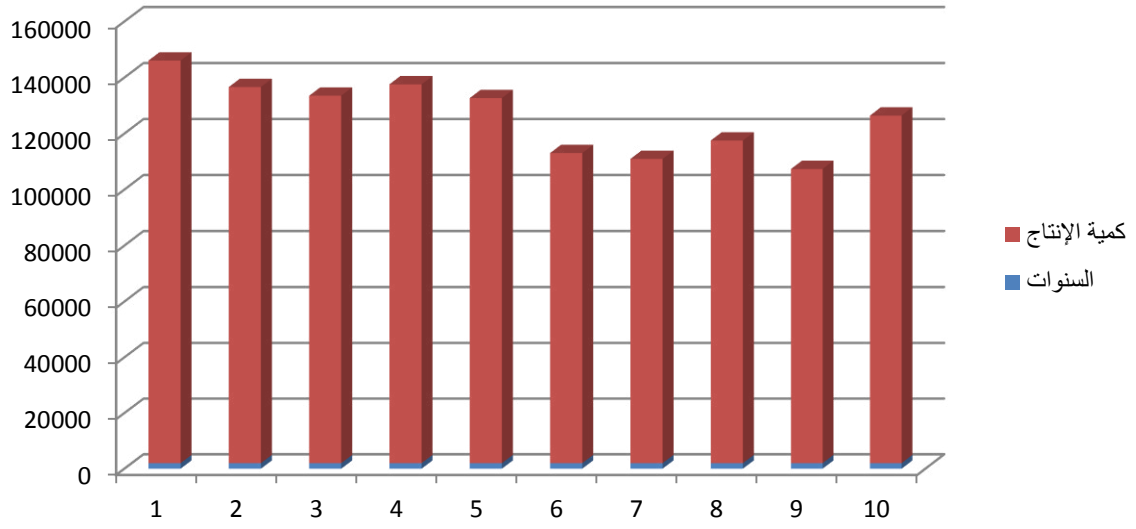
**الوحدة:** 1000 وحدة إنتاجية.

| السنوات | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---|---|---|---|---|
| الإنتاج | 144 065 | 134 605 | 131 506 | 135 573 | 130 676 |
| نسبة النمو (%) | / | -6,57 | -2,30 | 3,09 | -3,61 |
| **السنوات** | **2014** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** |
| الإنتاج | 111 020 | 108 938 | 115 500 | 105 337 | 124 404 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| نسبة النمو (%) | -15,04 | -1,88 | 6,02 | -8,80 | 18,10 |

***Source : Les Rapports du conseil d'administration (2009 - 2018).***

**الشكل رقم (4 - 3)**: تغير كمية الإنتاج في المجمع للفترة (2009 - 2018).




**المصدر**: من إعداد الباحثة بالاعتماد على **الجدول رقم (4 - 2)**.

يتضح من خلال **الجدول رقم (4 - 2)** و**الشكل رقم (4 - 3)** أن كمية الإنتاج في المجمع متذبذبة خلال الفترة محل الدراسة (2009 - 2018) بين النقصان والزيادة، حيث عرفت أكبر قيمة لها سنة 2009: 144 065 000، ويمكن إرجاع التذبذب في الكميات المنتجة بالمجمع لعدة أسباب منها:[1]

*- البطء في تحديد تسجيل القرارات؛

*- تدهور المعدات والآلات مما تسبب في حدوث توقفات متكررة للإنتاج؛

*- إتباع معايير أكثر صرامة في مراقبة الجودة في جميع مراحل الإنتاج؛

أما فيما يخص سنة 2012 التي عرفت زيادة في الكمية المنتجة بنسبة تقدر بـ: (3.09%) مقارنة بسنة 2013، وسنة 2016 التي عرفت زيادة في الكمية المنتجة بنسبة تقدر بـ: (6.02%) مقارنة بسنة 2015،

[1] *https://www.saidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-aministration, Consulté le 25/ 09/ 2019, Heure 12 : 36.*

وكذا سنة 2018 التي عرفت هي الأخرى زيادة في الكمية المنتجة بنسبة تقدر بـ: (18.10%) مقارنة بسنة 2017، فإن ذلك يرجع أيضاً لعدة أسباب منها:[1]

*- توفر جيد للمادة الأولية؛

*- العمل بنظام المجموعات (2 * 8) و/ أو (3 * 8) في وحدة الحراش وجسر قسنطينة؛

*- المجهودات المبذولة من طرف العمال والمسؤولين.

**II. رقم الأعمال**: يمكن تلخيص التغير في رقم الأعمال للمجمع للفترة محل الدراسة: (2009 - 2018) في **الجدول رقم (4 - 3)**.

**الجدول رقم (4 - 3)**: تغير رقم الأعمال في المجمع للفترة (2009 - 2018).

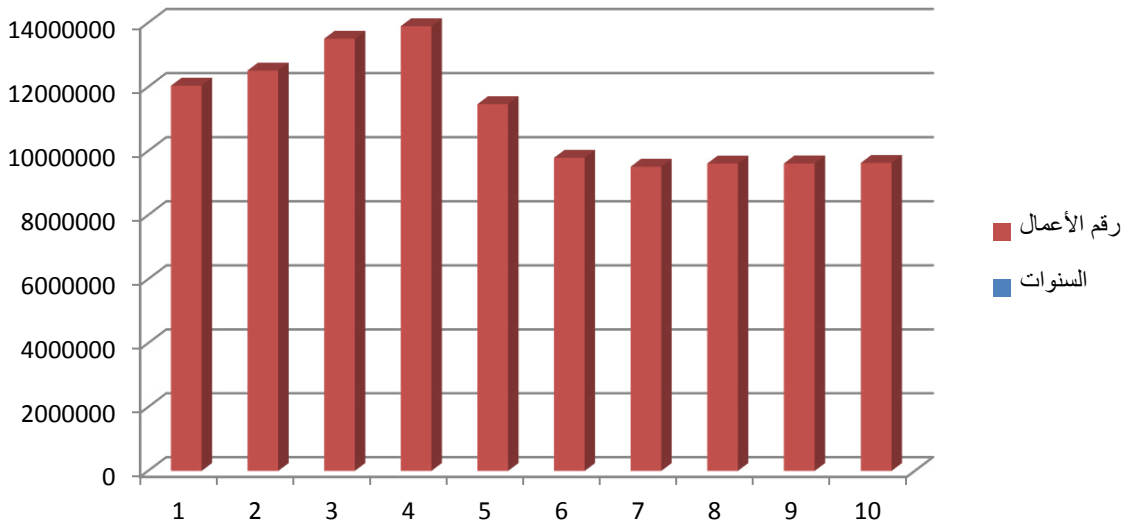
**الوحدة**: 1000 دج.

| السنوات | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---|---|---|---|---|
| رقم الإعمال | 12 038 306 | 12 510 199 | 13 504 271 | 13 895 054 | 11 461 847 |
| نسبة النمو (%) | / | 3,92 | 7,95 | 2,89 | -17,51 |
| **السنوات** | **2014** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** |
| رقم الأعمال | 9 789 026 | 9 509 149 | 9 609 290 | 9 610 664 | 9 627 669 |
| نسبة النمو (%) | -14,59 | -2,86 | 1,05 | 0,01 | 0,18 |

***Source : Les Rapports du conseil d'administration (2009 - 2018).***

[1] *https://www.saidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-aministration, Consulté le 26/ 09/ 2019, Heure 08 : 06.*

**الشكل رقم (4 - 4)**: تغير رقم الأعمال في المجمع للفترة (2009 - 2018).




**المصدر**: من إعداد الباحثة بالاعتماد على **الجدول رقم (4 - 3)**.

يتضح من خلال **الجدول رقم (4 - 3)** و**الشكل رقم (4 - 4)** أن رقم أعمال مجمع صيدال في ارتفاع مستمر ولكن بنسب متفاوتة وذلك للفترة الممتدة من 2009 إلى غاية 2012، حيث كانت أكبر نسبة نمو له سنة 2011 بما يقارب (8%)، ثم عرف رقم أعمال المجمع انخفاضاً خلال الفترة الممتدة من 2013 إلى غاية 2015 بنسبة تقدر بـ: (-17.51%)، (-14.59%) و(-2.86%) على التوالي، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها:[1]

*- شدة المنافسة التي يعاني منها مجمع صيدال سواء من داخل أو خارج الوطن، وخاصة منها المخابر الفرنسية التي أصبحت تريد الاستحواذ على السوق الوطني للأدوية؛

*- تلف بعض المواد المستخدمة في إنتاج بعض المنتجات ذات القيمة المضافة العالية؛

*- تعليق تصنيع بعض المنتجات بسبب قضايا الامتثال؛

*- وقف الإنتاج بفرع انتيبيوتيكال بالمدية بسبب حركة الإضراب التي استمرت 37 يوماً؛

[1] *https://www.saidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-aministration, Consulté le 26/ 09/ 2019, Heure 09 : 22.*

*- قدرة التعبئة الأولية للهرمونات وشكل الكبسولة.

أما فيما يخص الفترة الممتدة من 2016 إلى غاية 2018 عرف رقم أعمال المجمع ارتفاعاً ولكن بنسب متفاوتة، وذلك نتيجة التحسن المعتبر لمختلف مؤشرات التسيير بالمجمع، وهذا ما يؤكد ديناميكية النمو التي يتسم بها المجمع خلال السنوات الأخيرة، كما يعود الفضل في زيادة رقم أعمال المجمع خلال هذه الفترة إلى وحدة الحراش، وحدة الدار البيضاء، ووحدة عنابة التي تجاوزت أهدافها المسطرة بنسب تتراوح بين (122.13% و106.06%).

**III. النتيجة الصافية:** يمكن تلخيص التغير في النتيجة الصافية للمجمع للفترة محل الدراسة: (2009 - 2018) في **الجدول رقم (4 - 4).**

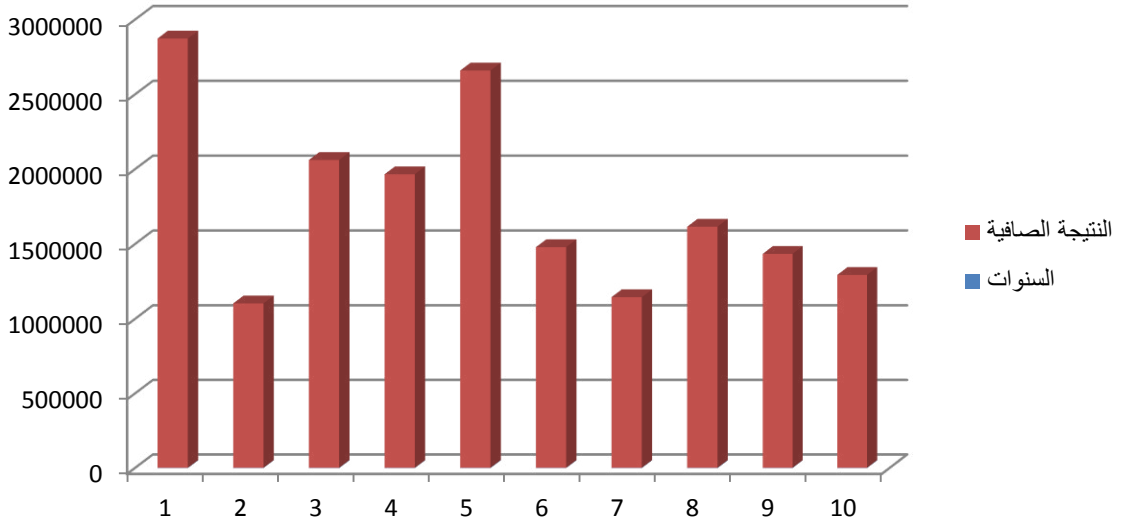
**الجدول رقم (4 - 4):** تغير النتيجة الصافية في المجمع للفترة (2009 - 2018).

**الوحدة:** 1000 دج.

| السنوات | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---|---|---|---|---|
| النتيجة الصافية | 2 871 813 | 1 102 192 | 2 060 480 | 1 965 161 | 2 658 147 |
| نسبة النمو (%) | / | -61,62 | 86,94 | -4,63 | 35,26 |
| **السنوات** | **2014** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** |
| النتيجة الصافية | 1 477 752 | 1 143 818 | 1 614 727 | 1 433 341 | 1 292 124 |
| نسبة النمو (%) | -44,41 | -22,60 | 41,17 | -11,23 | -9,85 |

***Source : Les Rapports du conseil d'administration (2009 - 2018).***

**الشكل رقم (4 - 5)**: تغير النتيجة الصافية في المجمع للفترة (2009 - 2018).




**المصدر**: من إعداد الباحثة بالاعتماد على **الجدول رقم (4 - 4)**.

يتضح من خلال **الجدول رقم (4 - 4)** و**الشكل رقم (4 - 5)** أن النتيجة في المجمع متذبذبة خلال الفترة محل الدراسة (2009 - 2018) بين النقصان والزيادة، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

*- **(2010 - 2009)**: عرفت النتيجة المحققة من قبل المجمع في سنة 2010 انخفاض كبير مقارنة بسنة 2009 حيث انخفضت النتيجة من 2 871 813 000 إلى 1 102 192 000 مسجلة بذلك انخفاضاً بنسبة تقدر بـ: (-61.62%)، ويعود هذا الاتجاه السلبي إلى فرع بيوتيك بسبب ظاهرة الكساد التي عرفها بفعل عجزه عن تسويق صنفين من الأدوية هما: **"زولامبين"** و**"رونيبريل"** ما أجبر إدارة المجمع على إقرار تخفيضات بنسبة (80%) على أسعار تلك الأدوية مما كبد المجمع خسارة بقيمة 800 مليون دينار جزائري.

*- **(2011 - 2010)**: عرفت النتيجة المحققة من قبل المجمع خلال سنة 2011 ارتفاع كبير مقارنة بسنة 2010 حيث ارتفعت النتيجة من 1 102 192 000 إلى 2 060 480 000 مسجلة بذلك ارتفاعاً بنسبة تقدر بـ: (86.94%)، ويعود الفضل في ذلك إلى الإجراءات التحفيزية التي قام بها المجمع.

*- **(2012 - 2011)**: عرفت النتيجة المحققة من قبل المجمع في سنة 2012 انخفاض مقارنة بسنة 2011 حيث انخفضت النتيجة من 2 060 480 000 إلى 1 965 161 000 مسجلة بذلك انخفاضاً بنسبة تقدر بـ: (-4.63%)، ويعود سبب الانخفاض إلى:

*- وجود مخزون من المنتجين **"زولامبين"** و**"رونيبريل"** بقيمة 836 مليون دينار بفرع بيوتيك (كساد للمنتوج)؛

*- ارتفاع نسبة التقاعد بسبب تطبيق الاتفاق **N01/2012** في تنفيذ نظام الأجور الجديد.

*- **(2012 - 2013)**: عرفت النتيجة المحققة من قبل المجمع خلال سنة 2013 ارتفاع كبير مقارنة بسنة 2012 حيث ارتفعت النتيجة من 000 161 965 1 إلى 000 147 658 2 مسجلة بذلك ارتفاعاً بنسبة تقدر بـ: (35.26%)، وهذا نتيجة الإجراءات التحفيزية التي قام بها المجمع، كما يعود الفضل في زيادة نتيجة المجمع خلال هذه الفترة إلى فرع انتيبيوتيكال الذي تجاوز أهدافه المسطرة بنسبة تقدر بـ: (111%).

*- **(2013 - 2014)**: عرفت النتيجة المحققة من قبل المجمع في سنة 2014 انخفاض كبير مقارنة بسنة 2013 حيث انخفضت النتيجة من 000 147 658 2 إلى 000 752 477 1 مسجلة بذلك انخفاضاً بنسبة تقدر بـ: (-44.41%)، ويعود سبب الانخفاض إلى:[1]

*- انخفاض مستوى مخزون المنتجات التامة من 782 مليون دينار جزائري إلى 48 مليون دينار جزائري سنة 2014؛

*- توقف الإنتاج بسبب الأعمال الخاصة بالتجديد، وتعليق بعض المنتجات في قطاع الصناعة التحويلية بسبب الآثار الجانبية الكبيرة؛

*- التأخر في تنفيذ سياسة تجارية ملائمة للممارسات التجارية التي ينفذها المجمع مما أدى إلى انخفاض حصتة السوقية.

*- **(2014 - 2015)**: استمرت النتيجة المحققة من قبل المجمع في الانخفاض، حيث انخفضت سنة 2015 مقارنة بسنة 2014 من 000 752 477 1 إلى 000 818 143 1، مسجلة بذلك انخفاضاً بنسبة تقدر بـ: (-22.60%)، ويعود سبب الانخفاض إلى:

*- زيادة الاستهلاك بنسبة (16.53%)؛

[1] *https://www.saidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-aministration, Consulté le 26/ 09/ 2019, Heure 11 : 09.*

*- التراجع في المخزون على مستوى المجمع.

*- **(2015 - 2016)**: عرفت النتيجة المحققة من قبل المجمع خلال سنة 2015 ارتفاع كبير مقارنة بسنة 2014 حيث ارتفعت النتيجة من 000 818 143 1 إلى 000 727 614 1 مسجلة بذلك ارتفاعاً بنسبة تقدر بـ: (41.17%)، وهذا بفضل تحسن رقم أعمال المجمع بالإضافة إلى الزيادة الكبيرة والمتنوعة في المخزون.[1]

*- **(2016 - 2017)**: عرفت النتيجة المحققة من قبل المجمع في سنة 2017 انخفاض مقارنة بسنة 2016 حيث انخفضت النتيجة من 000 727 614 1 إلى 000 341 433 1 مسجلة بذلك انخفاضاً بنسبة تقدر بـ: (-11.23%)، ويعود سبب الانخفاض إلى:[2] نقص المخزون بسبب توقف الإنتاج في مصنع الحراش.

*- **(2017 - 2108)**: استمرت النتيجة المحققة من قبل المجمع في الانخفاض، حيث انخفضت سنة 2018 مقارنة بسنة 2017 من 000 341 433 1 إلى000 124 292 1، مسجلة بذلك انخفاضاً بنسبة تقدر بـ: (-9.85%)، ويعود سبب الانخفاض إلى:[3]

*- زيادة المشتريات المستهلكة؛

*- زيادة مصاريف العمال؛

*- زيادة مخصصات الاستهلاك بالنسبة لوحدة الحراش.

**IV. ربحية السهم**: يمكن تلخيص التغير في ربحية السهم للمجمع للفترة محل الدراسة: (2009 - 2018) في **الجدول رقم (4 - 5)**

[1] *https://www.saidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-aministration, Consulté le 26/ 09/ 2019, Heure 11 : 58.*

[2] *https://www.saidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-aministration, Consulté le 26/ 09/ 2019, Heure 12 : 15.*

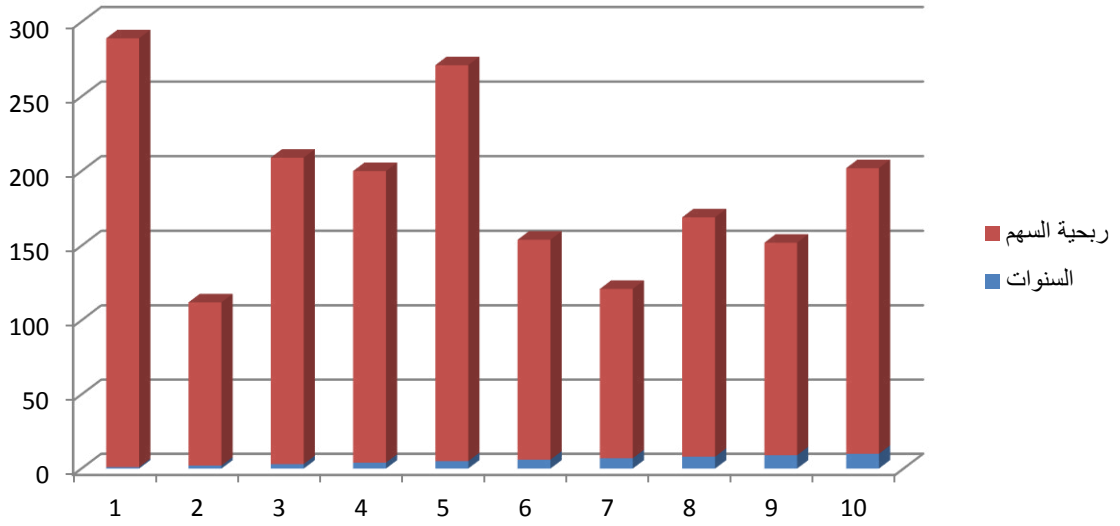
[3] *https://www.saidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-aministration, Consulté le 26/ 09/ 2019, Heure 12 : 31.*

**الجدول رقم (4 - 5)**: تغير ربحية السهم في المجمع للفترة (2009 - 2018).

| السنوات | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---|---|---|---|---|
| ربحية السهم | 287,810 | 110,219 | 206,048 | 196,516 | 265,814 |
| نسبة النمو (%) | / | -61,70 | 86,94 | -4,63 | 35,26 |
| **السنوات** | **2014** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** |
| ربحية السهم | 147,775 | 114,381 | 161,472 | 143,33 | 192,212 |
| نسبة النمو (%) | -44,41 | -22,60 | 41,17 | -11,23 | 34,10 |

***Source : Les Rapports du conseil d'administration (2009 - 2018).***

**الشكل رقم (4 - 6)**: تغير ربحية السهم في المجمع للفترة (2009 - 2018).




**المصدر**: من إعداد الباحثة بالاعتماد على **الجدول رقم (4 - 5)**.

يتضح من خلال **الجدول رقم (4 - 5)** و**الشكل رقم (4 - 6)** أن مجمع صيدال يحقق نوع ما ربحية معقولة للسهم للفترة محل الدراسة (2009 - 2018)، ولكنها شهدت تذبذبات من سنة لأخرى وهذا نتيجة التغيرات التي طرأت على النتيجة الصافية للمجمع خلال الفترة محل الدراسة (2009 - 2018)، حيث حقق المجمع أكبر ربحية له خلال الفترة محل الدراسة سنة 2009 بقيمة 287.810، ليتراجع بنسبة (-61.70%)

سنة 2010 نتيجة الانخفاض الكبير المحقق في النتيجة الصافية الراجع أساساً إلى ظاهرة الكساد التي عرفها فرع بيوتيك، إلا أنه يمكن القول أنه ما دام المجمع يحقق ربحية مقبولة للمساهمين فهذا سيكسبه الثقة وإمكانية دخول مستثمرين جدد.

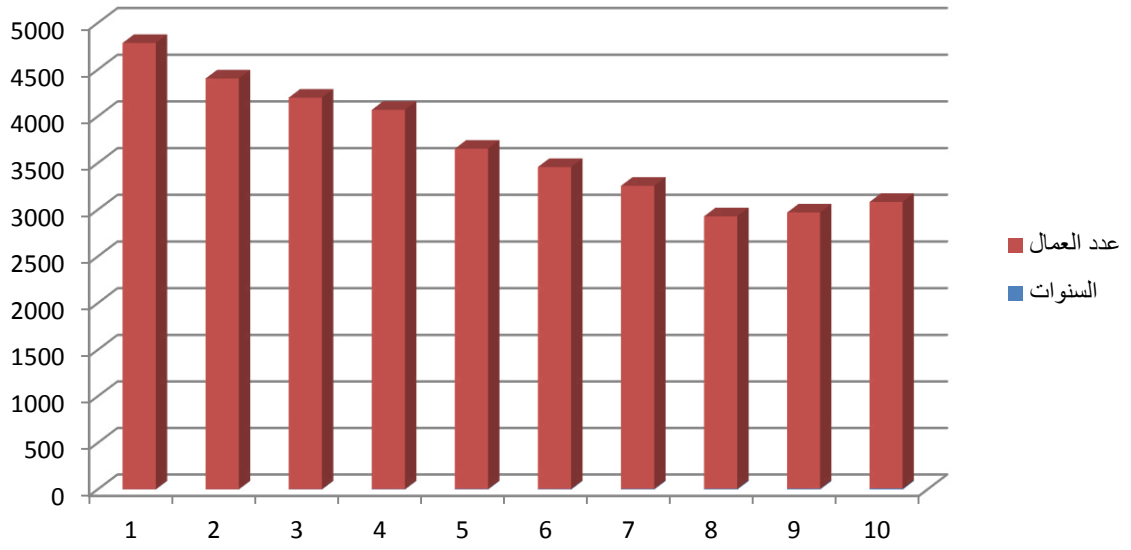
**V. الموارد البشرية:** يمكن تلخيص التغير في الموارد البشرية للمجمع للفترة محل الدراسة: (2009 - 2018) في **الجدول رقم (4 - 6)**.

**الجدول رقم (4 - 6):** تغير الموارد البشرية في المجمع للفترة (2009 - 2018).

| السنوات | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---|---|---|---|---|
| الموارد البشرية | 4 786 | 4 405 | 4 198 | 4 067 | 3 650 |
| نسبة النمو (%) | / | -7,961 | -4,699 | -3,121 | -10,253 |
| السنوات | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| الموارد البشرية | 3 453 | 3 251 | 2 923 | 2 963 | 3 075 |
| نسبة النمو (%) | -5,397 | -5,850 | -10,089 | 1,368 | 3,780 |

***Source : Les Rapports du conseil d'administration (2009 - 2018).***

**الشكل رقم (4 - 7):** تغير الموارد البشرية في المجمع للفترة (2009 - 2018).




**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على **الجدول رقم (4 - 5)**.

نلاحظ من خلال **الجدول رقم (4 - 6)** و**الشكل رقم (4 - 7)** أن عدد العمال في مجمع صيدال في انخفاض من سنة إلى أخرى وبنسب متفاوتة وذلك للفترة الممتدة من 2009 إلى غاية 2016، ويعود السبب في ذلك إلى ما يلي:

*- تغير حاجة مجمع صيدال للعمال، وذلك تبعاً للعقود التي يبرمها (الشراكة الصناعية، الشراكة بعقود التصنيع، ...)؛

*- كمية الإنتاج المقدرة لكل سنة؛

*- التوجه نحو الاعتماد على الآلات والتخفيف من اليد العاملة؛

*- تقاعد عدد كبير من العمال وكذا انتهاج المجمع تسيير صارم للتوظيف.

أما فيما يخص سنتي 2017 و2018 فقد شهد عدد العمال في المجمع ارتفاعاً مقارنة بالسنوات السابقة بنسبة تقدر بـ: (1.368%) و(3.780%) على التوالي، ويعود السبب في ذلك إلى:

*- عمليات التوسع التي قام بها المجمع، والتي من بينها إنشاء ثلاث وحدات إنتاجية جديدة: زميرلي، قسنطينة (02)، وشرشال.

**ثانياً: عرض الميزانيات المالية المختصرة للمجمع (2009 - 2018).**

سوف نقوم بعرض الميزانيات المالية المختصرة للمجمع للفترة محل الدراسة (2009 - 2018)، وذلك بغرض استغلالها في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة.

الميزانية المالية المختصرة هي اختصار للميزانية المالية الإجمالية، وهي تشمل فقط الكتل المالية الكبرى للميزانية المالية.

**I. الميزانية المالية المختصرة للمجمع لسنة 2009: الجدول رقم (4 - 7)** يبين الميزانية المختصرة للمجمع لسنة 2009.

**الجدول رقم (4 - 7)**: الميزانية المالية المختصرة للمجمع لسنة 2009.

| الأصول | المبالغ | % | الخصوم | المبالغ | % |
|---|---|---|---|---|---|
| الأصول غير الجارية | 8 497 999 134,44 | 37 | رؤوس الأموال الخاصة | 11 261 304 776,50 | 49 |
| الأصول الجارية | 14 678 684 969,70 | 63 | الخصوم غير الجارية | 3 118 848 903,88 | 13 |
| | | | الخصوم الجارية | 8 796 530 423,76 | 38 |
| المجموع العام | 23 176 684 104,14 | 100 | المجموع العام | 23 176 684 104,14 | 100 |

**المصدر**: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية.

**II. الميزانية المالية المختصرة للمجمع لسنة 2010**: **الجدول رقم (4 - 8)** يبين الميزانية المختصرة للمجمع لسنة 2010.

**الجدول رقم (4 - 8)**: الميزانية المالية المختصرة للمجمع لسنة 2010.

| الأصول | المبالغ | % | الخصوم | المبالغ | % |
|---|---|---|---|---|---|
| الأصول غير الجارية | 13 212 823 631,71 | 47 | رؤوس الأموال الخاصة | 11 785 525 448,05 | 42 |
| الأصول الجارية | 15 038 364 330,97 | 53 | الخصوم غير الجارية | 8 620 504 681,47 | 31 |
| | | | الخصوم الجارية | 7 845 157 833,16 | 28 |
| المجموع العام | 28 251 187 962,68 | 100 | المجموع العام | 28 251 187 962,68 | 100 |

**المصدر**: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية.

**III. الميزانية المالية المختصرة للمجمع لسنة 2011**: **الجدول رقم (4 - 9)** يبين الميزانية المختصرة للمجمع لسنة 2011.

**الجدول رقم (4 - 9)**: الميزانية المالية المختصرة للمجمع لسنة 2011.

| الأصول | المبالغ | % | الخصوم | المبالغ | % |
|---|---|---|---|---|---|
| الأصول غير الجارية | 9 260 623 975,00 | 52 | رؤوس الأموال الخاصة | 3 964 710 449,82 | 22 |
| الأصول الجارية | 8 459 573 996,89 | 48 | الخصوم غير الجارية | 3 205 474 446,44 | 18 |
| | | | الخصوم الجارية | 10 550 013 075,63 | 60 |
| المجموع العام | 17 720 197 971,89 | 100 | المجموع العام | 17 720 197 971,89 | 100 |

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية.

**IV. الميزانية المالية المختصرة للمجمع لسنة 2012**: **الجدول رقم (4 - 10)** يبين الميزانية المختصرة للمجمع لسنة 2012.

**الجدول رقم (4 - 10)**: الميزانية المالية المختصرة للمجمع لسنة 2012.

| الأصول | المبالغ | % | الخصوم | المبالغ | % |
|---|---|---|---|---|---|
| الأصول غير الجارية | 8 105 481 155,06 | 41 | رؤوس الأموال الخاصة | 4 720 403 328,06 | 24 |
| الأصول الجارية | 11 548 854 917,65 | 59 | الخصوم غير الجارية | 3 313 072 124,42 | 17 |
| | | | الخصوم الجارية | 11 620 860 620,23 | 59 |
| المجموع العام | 19 654 336 072,71 | 100 | المجموع العام | 19 654 336 072,71 | 100 |

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية.

**V. الميزانية المالية المختصرة للمجمع لسنة 2013**: **الجدول رقم (4 - 11)** يبين الميزانية المختصرة للمجمع لسنة 2012.

**الجدول رقم (4 - 11)**: الميزانية المالية المختصرة للمجمع لسنة 2013.

| الأصول | المبالغ | % | الخصوم | المبالغ | % |
|---|---|---|---|---|---|
| الأصول غير الجارية | 8 499 020 783,38 | 38 | رؤوس الأموال الخاصة | 5 582 872 699,50 | 25 |
| الأصول الجارية | 13 903 260 784,65 | 62 | الخصوم غير الجارية | 1 487 146 535,74 | 7 |
| | | | الخصوم الجارية | 15 332 262 332,79 | 68 |
| المجموع العام | 22 402 281 568,03 | 100 | المجموع العام | 22 402 281 568,03 | 100 |

**المصدر**: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية.

**VI. الميزانية المالية المختصرة للمجمع لسنة 2014**: **الجدول رقم (4 - 12)** يبين الميزانية المختصرة للمجمع لسنة 2014.

**الجدول رقم (4 - 12)**: الميزانية المالية المختصرة للمجمع لسنة 2014.

| الأصول | المبالغ | % | الخصوم | المبالغ | % |
|---|---|---|---|---|---|
| الأصول غير الجارية | 11 007 014 954,65 | 38 | رؤوس الأموال الخاصة | 15 969 863 778,16 | 55 |
| الأصول الجارية | 17 856 803 311,48 | 62 | الخصوم غير الجارية | 7 756 141 213,34 | 27 |
| | | | الخصوم الجارية | 5 137 813 274,60 | 18 |
| المجموع العام | 28 863 818 266,13 | 100 | المجموع العام | 28 863 818 266,10 | 100 |

**المصدر**: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية.

**VII. الميزانية المالية المختصرة للمجمع لسنة 2015**: **الجدول رقم (4 - 13)** يبين الميزانية المختصرة للمجمع لسنة 2015.

**الجدول رقم (4 - 13)**: الميزانية المالية المختصرة للمجمع لسنة 2015.

| الأصول | المبالغ | % | الخصوم | المبالغ | % |
|---|---|---|---|---|---|
| الأصول غير الجارية | 13 823 533 523,17 | 43 | رؤوس الأموال الخاصة | 18 878 227 211,27 | 59 |
| الأصول الجارية | 18 430 125 657,82 | 57 | الخصوم غير الجارية | 7 099 483 274,74 | 22 |
| | | | الخصوم الجارية | 6 275 948 694,98 | 19 |
| المجموع العام | 32 253 659 180,99 | 100 | المجموع العام | 32 253 659 180,99 | 100 |

**المصدر**: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية.

**VIII. الميزانية المالية المختصرة للمجمع لسنة 2016**: **الجدول رقم (4 - 14)** يبين الميزانية المختصرة للمجمع لسنة 2016.

**الجدول رقم (4 - 14)**: الميزانية المالية المختصرة للمجمع لسنة 2016.

| الأصول | المبالغ | % | الخصوم | المبالغ | % |
|---|---|---|---|---|---|
| الأصول غير الجارية | 28 759 489 832,49 | 65 | رؤوس الأموال الخاصة | 26 122 504 401,96 | 59 |
| الأصول الجارية | 15 234 409 901,57 | 35 | الخصوم غير الجارية | 10 868 925 035,17 | 25 |
| | | | الخصوم الجارية | 7 002 470 296,93 | 16 |
| المجموع العام | 43 993 899 734,06 | 100 | المجموع العام | 43 993 899 734,06 | 100 |

**المصدر**: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية.

**IX. الميزانية المالية المختصرة للمجمع لسنة 2017**: **الجدول رقم (4 - 15)** يبين الميزانية المختصرة للمجمع لسنة 2017.

**الجدول رقم (4 - 15)**: الميزانية المالية المختصرة للمجمع لسنة 2017.

| الأصول | المبالغ | % | الخصوم | المبالغ | % |
|---|---|---|---|---|---|
| **الأصول غير الجارية** | 32 275 750 176,25 | 70 | **رؤوس الأموال الخاصة** | 26 869 288 672,84 | 58 |
| **الأصول الجارية** | 13 997 805 309,72 | 30 | **الخصوم غير الجارية** | 12 870 652 571,84 | 28 |
| | | | **الخصوم الجارية** | 6 533 614 241,29 | 14 |
| **المجموع العام** | 46 273 555 485,97 | 100 | **المجموع العام** | 46 273 555 485,97 | 100 |

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية.

**X. الميزانية المالية المختصرة للمجمع لسنة 2018: الجدول رقم (4 - 16)** يبين الميزانية المختصرة للمجمع لسنة 2018.

**الجدول رقم (4 - 16)**: الميزانية المالية المختصرة للمجمع لسنة 2018.

| الأصول | المبالغ | % | الخصوم | المبالغ | % |
|---|---|---|---|---|---|
| **الأصول غير الجارية** | 23 117 107 623,55 | 62 | **رؤوس الأموال الخاصة** | 18 957 307 099,06 | 50 |
| **الأصول الجارية** | 14 438 322 188,52 | 38 | **الخصوم غير الجارية** | 12 620 803 952,82 | 34 |
| | | | **الخصوم الجارية** | 5 977 318 760,19 | 16 |
| **المجموع العام** | 37 555 429 812,07 | 100 | **المجموع العام** | 37 555 429 812,07 | 100 |

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية.

نلاحظ من خلال الميزانيات المالية المختصرة للمجمع خلال الفترة محل الدراسة (2009 - 2018) أن مجموع الأصول والخصوم في ارتفاع مستمر ماعدا سنة 2011 التي عرفت تراجعاً في مجموع الأصول والخصوم.

***- جانب الأصول:** فيما يخص جانب الأصول نجد أن المجمع خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى غاية 2015 ما عدا سنة 2011 كانت الأصول الجارية تمثل النسبة الأكبر من قيمة الأصول، وهذا يدل على أن مجمع صيدال خلال هذه الفترة كان يركز على الجانب التشغيلي مقارنة بالجانب الاستثماري، أما خلال الفترة الممتدة من 2016 إلى غاية 2018 كانت الأصول غير الجارية تمثل النسبة الأكبر من جانب الأصول، وهذا يدل على أن المجمع خلال هذه الفترة كان يركز على الجانب الاستثماري أكثر من الجانب التشغيلي.

كما نلاحظ من خلال الميزانيات المالية المختصرة للمجمع خلال فترة محل الدراسة (2009 - 2018) أن نسبة الأصول غير جارية تتراوح بين (37 % و70%) من مجموع الأصول، وهذا ما يمنح مجمع صيدال إمكانية استعمال هذه الاستثمارات كضمان في حالة تقديمه طلب الحصول على قروض من البنوك أو المؤسسات المالية.

***- جانب الخصوم:** فيما يخص جانب الخصوم نجد أن الخصوم الجارية خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى غاية 2013 ما عدا 2010 أكبر من الخصوم غير جارية وهو ما يفسر توجه المجمع نحو التركيز على الجانب التشغيلي، أما خلال الفترة الممتدة من 2014 إلى غاية 2018 فنجد أن الخصوم غير الجارية للمجمع أكبر من الخصوم الجارية، وهو ما يفسر توجه مجمع صيدال خلال هذه الفترة نحو التركيز أكثر على الجانب الاستثماري.

**ثالثا: تحليل بعض الكتل المالية.**

سوف نحاول تحليل بعض الكتل المالية للمجمع خلال الفترة محل الدراسة (2009 - 2018)، ويتعلق الأمر بتغير الأموال الخاصة، تغير الديون وكذا تغير مجموع الأصول.

**I. الأموال الخاصة:** يمكن تلخيص التغير في الأموال الخاصة للمجمع للفترة محل الدراسة: (2009 - 2018) في **الجدول رقم (4 - 17)**.

**الجدول رقم (4 - 17)**: تغير الأموال الخاصة في المجمع للفترة (2009 - 2018).

| السنوات | 2009 | 2010 | 2011 |
|---|---|---|---|
| الأموال الخاصة | 11 261 304 776,50 | 11 785 525 448,05 | 3 964 710 449,82 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| نسبة النمو (%) | / | 4,655 | -66,359 |
| السنوات | 2012 | 2013 | 2014 |
| الأموال الخاصة | 4 720 403 328,06 | 5 582 872 699,50 | 15 969 863 778,16 |
| نسبة النمو (%) | 19,060 | 18,271 | 186,051 |
| السنوات | 2015 | 2016 | 2017 |
| الأموال الخاصة | 18 878 227 211,27 | 26 122 504 401,96 | 26 869 288 672,84 |
| نسبة النمو (%) | 18,212 | 38,374 | 2,859 |
| السنوات | 2018 | | |
| الأموال الخاصة | 18 957 307 099,06 | | |
| نسبة النمو (%) | -29,446 | | |

***Source : Les Rapports du conseil d'administration (2009 - 2018).***

نلاحظ من خلال **الجدول رقم (4 - 17)** أن الأموال الخاصة في المجمع خلال الفترة محل الدراسة (2009 - 2018) قد شهدت تطوراً ولكن بنسب متفاوتة ما عدا سنتي 2011 و2018 والتي عرفت خلالهما الأموال الخاصة تراجعاً مقارنة بالسنوات السابقة (2009 و2017)، وقد بلغت الأموال الخاصة أكبر قيمة لها في المجمع خلال الفترة محل الدراسة سنة 2014: 778,16 863 969 15 مقارنة بسنة 2013 أين بلغت: 699,50 872 582 5 بنسبة نمو تقدر بـ: (186.51%)، ويعود السبب في ذلك إلى ارتفاع قيمة الاحتياطات، في حين بلغت أقل قيمة لها في المجمع سنة 2011: 449,82 710 964 3 مقارنة بسنة 2010: 448,05 525 785 11 مسجلة بذلك الأموال الخاصة انخفاض بنسبة تقدر بـ: (-66.359%) بسبب تراجع قيمة الاحتياطات، وعليه غالباً ما تكون الاحتياطات هي سبب تغير قيمة الأموال الخاصة، وهذا نتيجة تخصيص مجمع صيدال دائماً لجزء من النتيجة الصافية للاحتياطات، ولكن بنسب متفاوتة من سنة لأخرى.

**II. الديون:** يمكن تلخيص التغير في الديون للمجمع للفترة محل الدراسة: (2009 - 2018) في **الجدول رقم (4 - 18)**.

**الجدول رقم (4 - 18)**: تغير الديون في المجمع للفترة (2009 - 2018).

| السنوات | 2009 | 2010 | 2011 |
|---|---|---|---|
| الديون | 11 915 379 327,64 | 16 465 662 514,63 | 13 755 487 522,07 |
| نسبة النمو (%) | / | 38,188 | -16,460 |
| السنوات | 2012 | 2013 | 2014 |
| الديون | 14 933 932 744,65 | 16 819 408 868,53 | 12 893 954 487,94 |
| نسبة النمو (%) | 8,567 | 12,625 | -23,339 |
| السنوات | 2015 | 2016 | 2017 |
| الديون | 13 375 431 969,72 | 17 871 395 332,10 | 19 404 266 813,13 |
| نسبة النمو (%) | 3,734 | 33,614 | 8,577 |
| السنوات | 2018 | | |
| الديون | 18 598 122 713,01 | | |
| نسبة النمو (%) | -4,154 | | |

***Source : Les Rapports du conseil d'administration (2009 - 2018).***

نلاحظ من خلال **الجدول رقم (4 - 18)** أن مجموع الديون (الخصوم الجارية والخصوم غير الجارية) في المجمع خلال الفترة محل الدراسة (2009 - 2018) قد شهد تغيرات متذبذبة، حيث بلغت الديون أكبر قيمة لها سنة 2010: 16 465 662 514,63 مقارنة بسنة 2009: 11 915 379 327,64 بنسبة نمو تقدر بـ: (38.188%)، وهذا الارتفاع ناتج عن زيادة الخصوم غير الجارية خاصة السلفات ومنتجات محسوبة مسبقاً، في حين شهدت الديون أقل قيمة لها سنة 2011: 13 755 487 522,07 مقارنة بسنة 2010: 16 465 662 514,63 مسجلة انخفاض بنسبة تقدر بـ: (-16.460%)، وهذا الانخفاض ناتج عن تراجع الخصوم غير جارية خاصة السلفات ومنتجات محسوبة سلفاً، بالإضافة إلى تراجع الخصوم الجارية ولكن بنسبة أقل من نسبة الخصوم الجارية.

**III. الأصول**: يمكن تلخيص التغير في الأصول للمجمع للفترة محل الدراسة: (2009 - 2018) في **الجدول رقم (4 - 19)**.

**الجدول رقم (4 - 19)**: تغير الأصول في المجمع للفترة (2009 - 2018).

| السنوات | 2009 | 2010 | 2011 |
|---|---|---|---|
| الأصول | 23 176 684 104,14 | 28 251 187 962,68 | 17 720 197 971,89 |
| نسبة النمو (%) | / | 21,895 | -37,276 |
| **السنوات** | **2012** | **2013** | **2014** |
| الأصول | 19 654 336 072,71 | 22 402 281 568,03 | 28 863 818 266,13 |
| نسبة النمو (%) | 10,915 | 13,981 | 28,843 |
| **السنوات** | **2015** | **2016** | **2017** |
| الاصول | 32 253 659 180,99 | 43 993 899 734,06 | 46 273 555 485,97 |
| نسبة النمو (%) | 11,744 | 36,400 | 5,182 |
| **السنوات** | **2018** | | |
| الأصول | 37 555 429 812,07 | | |
| نسبة النمو (%) | -18,840 | | |

***Source : Les Rapports du conseil d'administration (2009 - 2018).***

نلاحظ من خلال **الجدول رقم (4 - 19)** أن حجم الأصول في المجمع خلال الفترة محل الدراسة (2009 - 2018) قد عرف تطوراً ولكن بنسب متفاوتة ما عدا سنتي 2011 و2018 أين عرفت الأصول تراجعاً مقارنة بالسنوات السابقة، حيث شهدت الأصول أكبر قيمة لها في المجمع خلال الفترة محل الدراسة سنة 2016: 43 993 899 734,06 مقارنة بسنة 2015: 32 253 659 180,99 مسجلة بذلك نسبة نمو تقدر بـ: (36.40%)، وهذا النمو راجع أساساً إلى توسيع استثمارات المجمع من خلال زيادة كل من الأراضي والمباني، في حين شهدت الأصول أقل قيمة لها سنة 2011: 17 720 197 971,89 مقارنة بسنة

2010: 962,68 187 251 28 مسجلة بذلك انخفاضاً بنسبة تقدر بـ: (-37.276)، وهذا الانخفاض يعود إلى تراجع قيمة الأراضي.

## المطلب الثاني: دراسة مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية للمجمع للفترة (2009 - 2018).

سنحاول من خلال هذا المطلب دراسة مؤشرات التوازن المالي ومختلف النسب المالية وذلك من أجل الحكم على الوضعية المالية للمؤسسة، حيث تساعد هذه المؤشرات في معرفة وضعية المؤسسة، ومدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها، وبالتالي احتمال تعرضها للمخاطر المالية والأزمات.

### أولا: مؤشرات التوازن المالي للمجمع للفترة (2009 - 2018).

تعتبر مؤشرات التوازن المالي من أهم المؤشرات التي يمكن استخدامها في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة والحكم عليها، وتتمثل مؤشرات التوازن المالي في: رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل، والخزينة.

**I. حساب رأس المال العامل:** يعتبر رأس المال العامل مؤشر للحكم على فعالية المجمع في إدارة سيولته وعملياته، فإذا كان رأس المال العامل سالباً فإن ذلك ليس في صالح المجمع لأن ذلك يشكك في قدرته على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل، وبالتالي احتمال تعرضه للمخاطر المالية والأزمات، أما إذا كان رأس المال العامل موجباً فهذا يعني وجود هامش أمان لدى المجمع يبعده عن المخاطر المالية واحتمال تعرضه للأزمات.

لحساب رأس المال العامل للمجمع خلال الفترة محل الدراسة (2009 - 2018) نستخدم طريقتين.

**أ. من أعلى الميزانية:** يمكن تلخيص قيمة رأس المال العامل للمجمع للفترة محل الدراسة: (2009 - 2018) عند حسابة من أعلى الميزانية في **الجدول رقم (4 - 20).**

**الجدول رقم (4 - 20):** حساب رأس المال العامل للمجمع من أعلى الميزانية للفترة (2009 - 2018).

| السنوات | الأموال الدائمة | الأصول غير الجارية | رأس المال العامل |
|---|---|---|---|
| **2009** | 14 380 153 680,38 | 8 497 999 134,44 | 5 882 154 545,94 |
| **2010** | 20 406 030 129,52 | 13 212 823 631,71 | 7 193 206 497,81 |
| **2011** | 7 170 184 896,26 | 9 260 623 975,00 | -2 090 439 078,74 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **2012** | 8 033 475 452,48 | 8 105 481 155,06 | -72 005 702,58 |
| **2013** | 7 070 019 235,24 | 8 499 020 783,38 | -1 429 001 548,14 |
| **2014** | 23 726 004 991,50 | 11 007 014 954,65 | 12 718 990 036,85 |
| **2015** | 25 977 710 486,01 | 13 823 533 523,17 | 12 154 176 962,84 |
| **2016** | 36 991 429 437,13 | 28 759 489 832,49 | 8 231 939 604,64 |
| **2017** | 39 739 941 244,68 | 32 275 750 176,25 | 7 464 191 068,43 |
| **2018** | 31 578 111 051,88 | 23 117 107 623,55 | 8 461 003 428,33 |

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على الميزانيات المالية المختصرة.

نلاحظ من خلال **الجدول رقم (4 - 20)** أن قيمة رأس المال العامل للمجمع خلال الفترة محل الدراسة (2009 - 2018) موجبة ماعدا سنة 2011، 2012، و2013، وهذا يعني أن الأموال الدائمة للمجمع أكبر من الأصول غير جارية، مما يدل على أن المجمع له هامش أمان يسمح له بالعمل في ارتياح، وذلك لأن المجمع له قدرة على تغطية الأصول غير جارية باستخدام الأموال الدائمة مما يحقق له التوازن المالي ويبعده عن المخاطر المالية واحتمال التعرض للأزمات، رغم التغيرات المختلفة لكل من الأموال الدائمة والأصول غير الجارية، إلا أن نسبة التغير في الأموال الدائمة بالنسبة للفترة محل الدراسة ما عدا سنة 2011، 2012، و2013 أكبر من نسبة تغير الأصول غير جارية، بحيث مختلف هذه التغيرات التي كانت في الكتلتين الماليتين كانت في قيمة الاحتياطات، الخصوم غير الجارية، والأراضي.

أما فيما يخص سنة 2011، 2012، و2013 نلاحظ أن قيمة رأس المال العامل للمجمع سالبة، وهذا يعني أن الأموال الدائمة للمجمع أقل من الأصول غير الجارية، وهو ما يدل على أن الأموال الدائمة للمجمع خلال هذه السنوات لا تغطي الاحتياجات الثابتة، الأمر الذي يستدعي البحث عن موارد مالية أخرى لتغطية العجز في التمويل حتى لا يقع المجمع في أزمات مالية.

**ب. من أسفل الميزانية:** يمكن تلخيص قيمة رأس المال العامل في المجمع للفترة محل الدراسة: (2009 - 2018) عند حسابة من أسفل الميزانية في **الجدول رقم (4 - 21)**.

**الجدول رقم (4 - 21)**: حساب رأس المال العامل للمجمع من أسفل الميزانية للفترة (2009 - 2018).

| السنوات | الأصول الجارية | الخصوم الجارية | رأس المال العامل |
|---|---|---|---|
| **2009** | 14 678 684 969,70 | 8 796 530 423,76 | 5 882 154 545,94 |
| **2010** | 15 038 364 330,97 | 7 845 157 833,16 | 7 193 206 497,81 |
| **2011** | 8 459 573 996,89 | 10 550 013 075,63 | -2 090 439 078,74 |
| **2012** | 11 548 854 917,65 | 11 620 860 620,23 | -72 005 702,58 |
| **2013** | 13 903 260 784,65 | 15 332 262 332,79 | -1 429 001 548,14 |
| **2014** | 17 856 803 311,48 | 5 137 813 274,60 | 12 718 990 036,88 |
| **2015** | 18 430 125 657,82 | 6 275 948 694,98 | 12 154 176 962,84 |
| **2016** | 15 234 409 901,57 | 7 002 470 296,93 | 8 231 939 604,64 |
| **2017** | 13 997 805 309,72 | 6 533 614 241,29 | 7 464 191 068,43 |
| **2018** | 14 438 322 188,52 | 5 977 318 760,19 | 8 461 003 428,33 |

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على الميزانيات المالية المختصرة.

نلاحظ من خلال **الجدول رقم (4 - 21)** أن قيمة رأس المال العامل للمجمع خلال الفترة محل الدراسة (2009 - 2012) موجبة ما عدا سنة 2011، 2012، و2013، وهذا يعني أن الأصول الجارية للمجمع أكبر من الخصوم الجارية، مما يدل على أن المجمع له هامش أمان يسمح له بالعمل في ارتياح، وذلك لأن المجمع له القدرة على تغطية الخصوم الجارية باستخدام الأصول الجارية، وهو مما يحقق له التوازن المالي ويبعده عن المخاطر المالية واحتمال التعرض للأزمات، رغم التغيرات المختلفة لكل من الأصول الجارية والخصوم الجارية، إلا أن نسبة التغير في الأصول الجارية بالنسبة للفترة محل الدراسة ما عدا سنة 2011، 2012، و2013 أكبر من نسبة تغير الخصوم الجارية.

أما فيما يخص سنة 2011، 2012، و2013 نلاحظ أن قيمة رأس المال العامل للمجمع سالبة، وهذا يعني أن الأصول الجارية للمجمع أقل من الخصوم الجارية، وهو ما يدل على أن الأصول الجارية للمجمع القابلة للتحصيل في الأجل القصير خلال هذه السنوات غير كافية لتغطية الاستحقاقات التي سوف تسدد في الأجل القصير، مما يعرض المجمع لخطر فقدان التوازن المالي.

**II. حساب احتياجات رأس المال العامل:** تمثل احتياجات رأس المال العامل مجموع الأموال التي يحتاجها

المجمع خلال دورة الاستغلال.

يمكن تلخيص قيمة احتياجات رأس المال العامل للمجمع للفترة محل الدراسة: (2009 - 2018) في **الجدول رقم (4 - 22)**.

**الجدول رقم (4 - 22)**: حساب احتياجات رأس المال العامل للمجمع للفترة (2009 - 2018).

| السنوات | احتياجات الدورة | موارد الدورة | احتياجات رأس المال العامل |
|---|---|---|---|
| **2009** | 12 471 243 537,46 | 7 761 216 860,24 | 4 710 026 677,22 |
| **2010** | 11 787 250 133,75 | 6 759 825 221,94 | 5 027 424 911,81 |
| **2011** | 5 035 504 899,22 | 10 247 805 059,48 | -5 212 300 160,26 |
| **2012** | 7 307 141 133,24 | 11 300 236 319,37 | -3 993 095 186,13 |
| **2013** | 10 348 904 061,42 | 14 973 469 993,84 | -4 624 565 932,42 |
| **2014** | 12 680 853 634,80 | 4 693 724 592,75 | 7 987 129 042,05 |
| **2015** | 12 512 135 745,70 | 5 855 364 499,57 | 6 656 771 246,13 |
| **2016** | 10 124 571 862,38 | 6 562 592 234,91 | 3 561 979 627,47 |
| **2017** | 9 298 868 743,42 | 6 088 180 278,51 | 3 210 688 464,91 |
| **2018** | 11 400 990 484,24 | 5 862 167 730,45 | 5 538 822 753,79 |

**المصدر**: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية.

نلاحظ من خلال **الجدول رقم (4 - 22)** أن قيمة احتياجات رأس المال العامل للفترة محل الدراسة (2009 - 2018) موجبة ما عدا سنة 2011، 2012، و2013، وهذا يعني أن احتياجات الدورة أكبر من موارد الدورة، مما يدل على أن موارد الدورة للمجمع لم تكفي لتغطية احتياجات الدورة، أي أن المجمع بحاجة إلى مصادر أخرى تزيد مدتها عن السنة لتغطية احتياجاته.

أما فيما يخص سنة 2011، 2012، و2013 نلاحظ أن قيمة احتياجات رأس المال العامل للمجمع سالبة، وهذا يعني أن موارد الدورة للمجمع أكبر من احتياجات الدورة، وهو ما يدل على أن المجمع قد غطى احتياجات دورته ما يوحي بوضعية مالية مريحة له؛

**III. حساب الخزينة**: تمثل الخزينة مجموع الأموال، والتي يمكن أن تكون تحت تصرف المجمع خلال دورة الاستغلال.

يمكن تلخيص قيمة الخزينة للمجمع للفترة محل الدراسة: (2009 - 2018) في **الجدول رقم (4 - 23)**.

**الجدول رقم (4 - 23)**: حساب الخزينة للمجمع للفترة (2009 - 2018).

| السنوات | رأس المال العامل | احتياجات رأس المال العامل | الخزينة |
|---|---|---|---|
| **2009** | 5 882 154 545,94 | 4 710 026 677,22 | 1 172 127 868,72 |
| **2010** | 7 193 206 497,81 | 5 027 424 911,81 | 2 165 781 586,00 |
| **2011** | -2 090 439 078,74 | -5 212 300 160,26 | 3 121 861 081,52 |
| **2012** | -72 005 702,58 | -3 993 095 186,13 | 3 921 089 483,55 |
| **2013** | -1 429 001 548,14 | -4 624 565 932,42 | 3 195 564 384,28 |
| **2014** | 12 718 990 036,88 | 7 987 129 042,05 | 4 731 860 994,83 |
| **2015** | 12 154 176 962,84 | 6 656 771 246,13 | 5 497 405 716,71 |
| **2016** | 8 231 939 604,64 | 3 561 979 627,47 | 4 669 959 977,17 |
| **2017** | 7 464 191 068,43 | 3 210 688 464,91 | 4 253 502 603,52 |
| **2018** | 8 461 003 428,33 | 5 538 822 753,79 | 2 922 180 674,54 |

**المصدر**: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية.

نلاحظ من خلال **الجدول رقم (4 - 23)** أن قيمة الخزينة للفترة محل الدراسة (2009 - 2018) موجبة، وهذا يعني أن رأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل، مما يدل على أن المجمع قام بتجميد أمواله مما يطرح عليه مشكلة الربحية أي تكلفة الفرصة البديلة، لهذا وجب عليه معالجة الوضعية عن طريق شراء مواد أولية أو تقديم تسهيلات للزبائن، مع العلم أن المجمع يعمل على ترقية الاستثمارات وذلك من خلال المشاريع التالية:

*- 28/ 03/ 2013: التوقيع على عقود مشاريع لإنجاز ثلاث مصانع لإنتاج الأدوية الجنيسة بالجزائر بالشراكة مع بوتاي الإيطالية، وأو. أم. بي الإسبانية ومؤسسة سوفيتال الجزائرية، بكل من شرشال، الحراش، وقسنطينة.

*- 09/ 05/ 2014: التوقيع على اتفاقية بين مجمع صيدال وبين مؤسسة جلفار الإماراتية لتسيير مصنع لصناعة الأدوية في الجزائر، حيث تعتبر هذه المؤسسة مساعد لمجمع صيدال على مواجهة المنافسة، خاصة

المخابر الفرنسية التي تحاول الاستحواذ على سوق الدواء الجزائرية.

*- كما يطمح مجمع صيدال إلى بناء تسع مشاريع بأكبر ولايات الوطن، ضمن الإستراتيجية الرامية إلى تجاوز فاتورة استيراد الأدوية المكلفة والانتقال إلى مرحلة التصدير خلال الفترة (2015 - 2019).

**ثانياً: النسب المالية للمجمع للفترة (2009 - 2018).**

تتمثل النسب المالية في: نسب السيولة، نسب المديونية، ونسب الربحية.

**I. نسب السيولة:** يمكن تلخيص مختلف نسب السيولة للمجمع للفترة محل الدراسة: (2009 - 2018) في **الجدول رقم (4 - 24).**

**الجدول رقم (4 - 24):** نسب السيولة للمجمع للفترة (2009 - 2018).

| السنوات | نسبة السيولة العامة | نسبة السيولة المختصرة | نسبة السيولة الفورية |
|---|---|---|---|
| **2009** | 1,669 | 0,794 | 0,251 |
| **2010** | 1,917 | 1,068 | 0,414 |
| **2011** | 0,802 | 0,799 | 0,325 |
| **2012** | 0,994 | 0,985 | 0,365 |
| **2013** | 0,907 | 0,905 | 0,232 |
| **2014** | 3,476 | 2,497 | 1,007 |
| **2015** | 2,937 | 2,239 | 0,943 |
| **2016** | 2,176 | 1,475 | 0,730 |
| **2017** | 2,142 | 1,474 | 0,719 |
| **2018** | 2,416 | 1,478 | 0,508 |

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية.

نلاحظ من خلال **الجدول رقم (4 - 24)** أن نسبة السيولة العامة للمجمع خلال الفترة محل الدراسة قد تجاوزت (01) حتى وصلت إلى (03) ما عدا سنة 2011، 2012، و2013، وهذا يعني أن الأصول الجارية للمجمع أكبر من الخصوم الجارية، مما يدل على أن المجمع له هامش أمان يغطي الالتزامات قصيرة الأجل، كما يدل ذلك على قوة المركز المالي للمجمع وقدرته على مواجهة التزاماته المالية اتجاه الغير بالمواعيد

المحددة، لكن ارتفاعها عن الحد اللازم (02) غير مفيد للمجمع لأن ذلك يكون على حساب الربحية فيؤثر عليها سلباً (أموال معطلة)، ومن جهة أخرى فإن تخفيض الاستثمار في الأصول الجارية عن الحد اللازم أي أقل من (01) كما في سنة 2011، 2012، و2013، قد يؤدي بالمجمع إلى صعوبة في مواجهة التزاماته القصيرة الأجل، وبالتالي فإن المؤسسة الجيدة هي التي تعمل على إيجاد التوازن بين الحاجات النقدية لها في الآجال القصيرة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها في نفس الآجال.

أما بالنسبة لنسبة السيولة المختصرة فقد تجاوزت (0.3) حتى وصلت إلى (02) خلال الفترة محل الدراسة (2009 - 2018) رغم خصم قيمة المخزونات من الأصول الجارية، وهذا يعني أن المجمع له القدرة على توفير مقدار من النقدية يكفي لسداد الالتزامات التي تتطلب النقدية السائلة في الفترة القصيرة دون اللجوء إلى المخزونات.

وفيما يخص نسبة السيولة الفورية فقد تجاوزت (0.2) حتى وصلت إلى (01) خلال الفترة محل الدراسة (2009 - 2018)، وهذا يدل على أن المجمع يستطيع تغطية خصومه الجارية بكل سهولة.

**II. نسب المديونية:** يمكن تلخيص مختلف نسب المديونية للمجمع للفترة محل الدراسة: (2009 - 2018) في **الجدول رقم (4 - 25)**.

**الجدول رقم (4 - 25)**: نسب المديونية للمجمع للفترة (2009 - 2018).

| السنوات | ن. الاقتراض إلى الملكية | ن. المديونية ق. الأجل | ن. المديونية ط. الأجل | ن. الاستقلالية المالية | ن. إجمالي الديون إلى الأصول |
|---|---|---|---|---|---|
| **2009** | 1,058 | 0,781 | 0,277 | 0,945 | 0,514 |
| **2010** | 1,397 | 0,666 | 0,731 | 0,716 | 0,583 |
| **2011** | 3,469 | 2,661 | 0,809 | 0,288 | 0,776 |
| **2012** | 3,164 | 2,462 | 0,702 | 0,316 | 0,760 |
| **2013** | 3,013 | 2,746 | 0,266 | 0,332 | 0,751 |
| **2014** | 0,807 | 0,322 | 0,486 | 1,239 | 0,447 |
| **2015** | 0,709 | 0,332 | 0,376 | 1,411 | 0,415 |
| **2016** | 0,684 | 0,268 | 0,416 | 1,462 | 0,406 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **2017** | 0,722 | 0,243 | 0,479 | 1,385 | 0,419 |
| **2018** | 0,981 | 0,315 | 0,666 | 1,019 | 0,495 |

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية.

نلاحظ من خلال **الجدول رقم (4 - 25)** أن نسبة الاقتراض إلى الملكية متغيرة من سنة إلى أخرى خلال الفترة محل الدراسة (2009 - 2018)، وأفضل قيمة لها كانت سنة 2016، أما بالنسبة لسنة 2009، 2010، 2011، 2012، و2013، نلاحظ أنها ليست في صالح المؤسسة حيث يعتبر ذلك مؤشراً سلبياً يمكن أن يفقدها استقلالها المالي باعتبار أن إجمالي الديون أكبر من الأموال الخاصة.

أما بالنسبة لنسبة المديونية قصيرة الأجل والطويلة الأجل فنلاحظ أنها أقل من (01) خلال الفترة محل الدراسة (2009 - 2018) ماعدا سنة 2011، 2012، و2013 بالنسبة لنسبة المديونية قصيرة الأجل، وهذا يعتبر وضع مناسب للمجمع حيث كلما انخفضت هاتين النسبتين كلما كان الوضع المالي للمجمع أفضل.

وفيما يخص نسبة الاستقلالية المالية فنلاحظ أنها خلال الفترة الممتدة ما بين 2009 إلى غاية 2013 كانت أقل من (01) وهذا يعني أن المجمع يعتمد على التمويل الخارجي في تمويل نشاطاته، أما خلال الفترة الممتدة من 2014 إلى غاية 2018 فنلاحظ أنها كانت أكبر من (01) وهذا يعني أن المجمع غير تابع للغير ويعتمد على التمويل الداخلي في تسيير نشاطه.

بينما نلاحظ أن نسبة إجمالي الديون إلى إجمالي الأصول خلال الفترة محل الدراسة (2009 - 2010) كانت أقل من (01) وهذا يعني ضمان أكبر للدائنين لتحصيل أموالهم في حالة تصفية المؤسسة، مع العلم أن بعض الملاك قد يفضلون نسبة عالية من الديون لتعظيم ربحية استثماراتهم دون التضحية بسيطرتهم على المؤسسة.

**III. نسب الربحية:** يمكن تلخيص مختلف نسب الربحية للمجمع للفترة محل الدراسة: (2009 - 2018) في **الجدول رقم (4 - 26).**

**الجدول رقم (4 - 26)**: نسب الربحية للمجمع للفترة (2009 - 2018).

| السنوات | نسبة الربحية الاقتصادية | نسبة الربحية الصافية | نسبة الربحية المالية |
|---|---|---|---|
| **2009** | 0,124 | 0,239 | 0,255 |
| **2010** | 0,039 | 0,088 | 0,094 |
| **2011** | 0,116 | 0,153 | 0,520 |
| **2012** | 0,100 | 0,141 | 0,416 |
| **2013** | 0,119 | 0,232 | 0,476 |
| **2014** | 0,051 | 0,151 | 0,093 |
| **2015** | 0,035 | 0,120 | 0,061 |
| **2016** | 0,037 | 0,168 | 0,062 |
| **2017** | 0,031 | 0,149 | 0,053 |
| **2018** | 0,034 | 0,134 | 0,068 |

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية.

نلاحظ من خلال **الجدول رقم (4 - 26)** أن نسبة الربحية الاقتصادية خلال الفترة محل الدراسة (2009 - 2018) متذبذبة، ويعود ذلك إلى التغير الحاصل في النتيجة الصافية المحققة كل سنة، وكذا النمو المستمر في مجموع الأصول نتيجة للسياسة التوسعية التي يتبعها المجمع.

أما فيما يخص الربحية الصافية فنلاحظ أنها قد عرفت عدة تغيرات خلال الفترة محل الدراسة (2009 - 2018)، حيث تدل النتائج المتوصل إليها إلى أن النتيجة الصافية قد شهدت عدة تغيرات خلال هذه الفترة.

كما نلاحظ أن نسبة الربحية المالية للمجمع خلال الفترة محل الدراسة (2009 - 2018) قد شهدت هي الأخرى عدة تغيرات، حيث بلغت أكبر نسبة لها سنة 2011، ويعود السبب في هذه التغيرات إلى التغير الحاصل في النتيجة الصافية وعدم أخذها لاتجاه واحد، وكذا الارتفاع المستمر رؤوس الأموال الخاصة.

**المطلب الثالث: دراسة إمكانية تعرض المجمع للفشل المالي.**

من أجل دراسة إمكانية تعرض المجمع للفشل المالي سوف نعتمد على بعض النماذج الرياضية الأكثر استعمالاً في المؤسسات مثل نموذج: ***Altman***، ***Kida***، ***Sherrod***، ***Conan & Holder***.

**أولاً: نموذج *"Altman"*** .

تتمثل صيغة النموذج في العلاقة التالية:

$$Z = 6.56\ X_1 + 3.26\ X_2 + 6.72\ X_3 + 1.0\ 5\ X_4$$

**الجدول رقم (4 - 27)**: استخدام نموذج ***"Altman"*** للتنبؤ بالفشل المالي للفترة (2009 - 2018).

| السنوات | $X_1$ | $X_2$ | $X_3$ | $X_4$ | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| المعاملات | 6.56 | 3.26 | 6.72 | 1.05 | |
| 2009 | 1,665 | 0,702 | 0,276 | 0,992 | 3,636 |
| 2010 | 1,670 | 0,836 | 0,137 | 0,752 | 3,395 |
| 2011 | -0,774 | 0,169 | 0,206 | 0,303 | -0,096 |
| 2012 | -0,024 | 0,179 | 0,389 | 0,332 | 0,876 |
| 2013 | -0,418 | 0,272 | 0,372 | 0,349 | 0,575 |
| 2014 | 2,891 | 1,273 | 0,373 | 1,300 | 5,837 |
| 2015 | 2,472 | 1,218 | 0,316 | 1,482 | 5,488 |
| 2016 | 1,227 | 0,938 | 0,328 | 1,535 | 4,029 |
| 2017 | 1,058 | 0,901 | 0,249 | 1,454 | 3,662 |
| 2018 | 1,478 | 1,151 | 0,250 | 1,070 | 3,950 |

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية.

نلاحظ من خلال **الجدول رقم (4 - 27)** أن النتائج المتوصل إليها الخاصة بالمتغير التابع Z خلال الفترة محل الدراسة (2009 - 2018) أكبر من 2.9 ما عدا سنة 2009، 2010، و2011، مما يعني أن المجمع حسب هذا النموذج غير معرض لاحتمال الفشل المالي خلال هذه السنوات.

أما فيما يخص سنة 2009، 2010، 2011، فإن النتائج المتوصل إليها والخاصة بالمتغير التابع Z كانت أقل من 1.23، مما يعني أن المجمع حسب هذا النموذج معرض لاحتمال الفشل المالي.

**ثانياً: نموذج *"Kida"*** .

تتمثل صيغة النموذج في العلاقة التالية:

$$Z = 1.042\ X_1 + 0.42\ X_2 - 0.461\ X_3 - 0.463\ X_4 + 0.271\ X_5$$

**الجدول رقم (4 - 28)**: استخدام نموذج ***"Kida"*** للتنبؤ بالفشل المالي للفترة (2009 - 2018).

| السنوات | $X_1$ | $X_2$ | $X_3$ | $X_4$ | $X_5$ | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المعاملات | **1.042** | **0.42** | **-0.461** | **-0.463** | **0.271** | |
| **2009** | 0,129 | 0,204 | -0,116 | -0,240 | 0,026 | 0,003 |
| **2010** | 0,041 | 0,175 | -0,191 | -0,205 | 0,031 | -0,149 |
| **2011** | 0,121 | 0,094 | -0,150 | -0,353 | 0,052 | -0,235 |
| **2012** | 0,104 | 0,101 | -0,168 | -0,327 | 0,058 | -0,232 |
| **2013** | 0,124 | 0,105 | -0,107 | -0,237 | 0,043 | -0,072 |
| **2014** | 0,053 | 0,232 | -0,464 | -0,157 | 0,049 | -0,287 |
| **2015** | 0,037 | 0,246 | -0,435 | -0,137 | 0,050 | -0,239 |
| **2016** | 0,038 | 0,249 | -0,336 | -0,101 | 0,031 | -0,118 |
| **2017** | 0,032 | 0,244 | -0,332 | -0,096 | 0,028 | -0,124 |
| **2018** | 0,036 | 0,212 | -0,234 | -0,119 | 0,022 | -0,083 |

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية.

نلاحظ من خلال **الجدول رقم (4 - 28)** أن النتائج المتوصل إليها الخاصة بالمتغير التابع Z خلال الفترة محل الدراسة (2009 - 2018) سالبة ما عدا سنة 2009، وهذا يعني أن المجمع حسب هذا النموذج معرض لاحتمال الفشل المالي في المستقبل.

أما فيما يخص سنة 2009 فإن النتائج المتوصل إليها والخاصة بالمتغير التابع Z كانت موجبة مما يدل على أن المجمع حسب هذا النموذج غير معرض لاحتمال الفشل المالي وهذا راجع في الأساس إلى ارتفاع معدل العائد على الاستثمار مقارنة بباقي السنوات.

**ثالثاً: نموذج *"Sherrod"*** .

تتمثل صيغة النموذج في العلاقة التالية:

$$Z = 17\ X_1 + 9\ X_2 + 3.5\ X_3 + 20\ X_4 + 1.2\ X_5 + 0.1\ X_6$$

**الجدول رقم (4 - 29):** استخدام نموذج ***"Sherrod"*** للتنبؤ بالفشل المالي للفترة (2009 - 2018).

| السنوات | $X_1$ | $X_2$ | $X_3$ | $X_4$ | $X_5$ | $X_6$ | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المعاملات | 17 | 9 | 3.5 | 20 | 1.2 | 0.1 | |
| 2009 | 4,315 | 0,857 | 1,701 | 0,822 | 1,370 | 0,133 | 9,197 |
| 2010 | 4,328 | 1,036 | 1,460 | 0,408 | 1,249 | 0,089 | 8,571 |
| 2011 | -2,005 | 1,739 | 0,783 | 0,614 | 1,358 | 0,043 | 2,531 |
| 2012 | -0,062 | 1,942 | 0,841 | 1,158 | 1,333 | 0,058 | 5,271 |
| 2013 | -1,084 | 1,428 | 0,872 | 1,108 | 1,362 | 0,066 | 3,751 |
| 2014 | 7,491 | 1,614 | 1,936 | 1,109 | 1,265 | 0,145 | 13,560 |
| 2015 | 6,406 | 1,651 | 2,049 | 0,940 | 1,244 | 0,137 | 12,427 |
| 2016 | 3,181 | 1,045 | 2,078 | 0,976 | 1,246 | 0,091 | 8,617 |
| 2017 | 2,742 | 0,914 | 2,032 | 0,741 | 1,238 | 0,083 | 7,751 |
| 2018 | 3,830 | 0,728 | 1,767 | 0,745 | 1,243 | 0,082 | 8,394 |

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية.

نلاحظ من خلال **الجدول رقم (4 - 29)** أن النتائج المتوصل إليها الخاصة بالمتغير التابع Z خلال الفترة محل الدراسة (2009 - 2018) محصورة بين (5 و20) ما عدا سنة 2011، و2013، وهذا يعني أن المجمع حسب هذا النموذج يقع في الفئة الثالثة التي يصعب التنبؤ فيها بالفشل المالي، وتحتاج إلى دراسة تفصيلية دقيقة من أجل تحديد الوضع في السنوات محل الدراسة من أجل تحسين المجمع لوضعيته وتجنب أي ظرف في المستقبل.

أما فيما يخص سنة 2011، و2013 فإن النتائج المتوصل إليها والخاصة بالمتغير التابع Z كانت أقل

من (05)، مما يدل على أن المجمع حسب هذا النموذج معرض لاحتمال الفشل المالي.

**ثالثاً: نموذج *"Conan & Holder"*** .

تتمثل صيغة النموذج في العلاقة التالية:

$$S = 0.24\ X_1 + 0.22\ X_2 + 0.16\ X_3 - 0.84\ X_4 - 0.10\ X_5$$

**الجدول رقم (4 - 30)**: استخدام نموذج ***"Conan & Holder"*** للتنبؤ بالفشل المالي للفترة (2009 - 2018).

| السنوات | $X_1$ | $X_2$ | $X_3$ | $X_4$ | $X_5$ | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المعاملات | 0.24 | 0.22 | 0.16 | -0.84 | -0.10 | |
| 2009 | 0,095 | 0,137 | 0,048 | -0,030 | -0,038 | 0,211 |
| 2010 | 0,028 | 0,159 | 0,047 | -0,018 | -0,061 | 0,156 |
| 2011 | -0,005 | 0,089 | 0,076 | -0,002 | -0,132 | 0,026 |
| 2012 | -0,004 | 0,090 | 0,093 | -0,002 | -0,128 | 0,049 |
| 2013 | -0,004 | 0,069 | 0,099 | -0,003 | -0,125 | 0,036 |
| 2014 | 0,045 | 0,181 | 0,071 | -0,009 | -0,054 | 0,233 |
| 2015 | 0,039 | 0,177 | 0,070 | -0,009 | -0,055 | 0,222 |
| 2016 | 0,034 | 0,185 | 0,038 | -0,010 | -0,051 | 0,195 |
| 2017 | 0,024 | 0,189 | 0,033 | -0,009 | -0,056 | 0,182 |
| 2018 | 0,017 | 0,185 | 0,038 | -0,014 | -0,068 | 0,158 |

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية.

نلاحظ من خلال **الجدول رقم (4 - 30)** أن النتائج المتوصل إليها الخاصة بالمتغير التابع Z خلال الفترة محل الدراسة (2009 - 2018) كانت أقل من (04)، وهذا يعني أن المجمع حسب هذا النموذج في وضعية سيئة باحتمال عجز بنسبة (65%).

## خلاصة الفصل.

حاولنا من خلال هذا الفصل عرض مساهمة الإدارة المالية في إدارة الأزمات في مجمع صيدال وذلك من خلال مبحثين، حيث حاولنا في المبحث الأول تقديم مجمع صيدال باعتباره من المؤسسات الجزائرية الرائدة في الإنتاج الصيدلاني من خلال عرض نشأته وتطوره حيث عرفنا أنه قد مر بمراحل عديدة منذ نشأته حتى اليوم، كما قمنا بالتعريف بالمجمع الذي يعتبر مؤسسة ذات أسهم، رأس ماله يقدر 000 000 500 2 دينار جزائري، 80% من رأس مال صيدال ملك للدولة و20% المتبقية قد تم التنازل عنها في سنة 1999 عن طريق البورصة إلى المستثمرين من المؤسسات والأشخاص، بالإضافة إلى التطرق إلى أهم أهدافه ومهامه، وفي آخر المبحث تطرقنا إلى تنظيم مجمع صيدال حيث تعرفنا على أهم المديريات الموجودة على مستوى المجمع وكذا الفروع التي يملكها، ومختلف مساهماته في المؤسسات الأخرى.

أما في المبحث الثاني حاولنا تحليل الوضعية المالية للمجمع خلال الفترة محل الدراسة (2009 - 2018) من خلال عرض أهم النتائج الاقتصادية المحققة فيما يخص كمية الإنتاج التي لاحظنا أنها متذبذبة بين الزيادة والنقصان، رقم الأعمال الذي لاحظنا أنه في ارتفاع مستمر ولكن بنسب متفاوتة، النتيجة الصافية هي الأخرى كانت متذبذبة وشهدت عدة تغيرات، أما ربحية السهم بالنسبة للمجمع كانت معقولة ولكنها عرفت عدة تغيرات بسبب التغيرات في النتيجة، بالإضافة إلى تقديم الميزانيات المالية المختصرة والتي لا حظنا من خلالها توجه المجمع خلال فترات معينة إلى التركيز على الجانب التشغيلي وفي فترات أخرى ركز على الجانب الاستثماري، أما فيما يخص مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية توصلنا إلى أن المجمع لديه سيولة كافية تضمن له الاستمرارية والتوسع في نشاطه، كما تبين لنا أن المجمع لديه استقلالية مالية باستثناء بعض السنوات، وفي آخر المبحث قمنا بدراسة إمكانية تعرض المجمع للفشل المالي حيث أظهرت أغلب النماذج الرياضية المستخدمة أن المجمع معرض لاحتمال الفشل المالي باستثناء نموذج ***"Sherrod"*** الذي أظهرت نتائجه أن المجمع يقع في الفئة الثالثة التي يصعب التنبؤ فيها بالفشل المالي، وتحتاج إلى دراسة تفصيلية دقيقة من أجل تحديد الوضع في السنوات محل الدراسة من أجل تحسين المجمع لوضعيته وتجنب أي ظرف في المستقبل.

# خاتمـة

- تمهيد.
- نتائج اختبار فرضيات الدراسة.
- النتائج العامة للدراسة.
- التوصيات والاقتراحات.
- آفاق الدراسة.

إن التطورات العالمية السريعة التي يشهدها العالم اليوم، والتي مست جميع الميادين سواء منها الاقتصادية، الاجتماعية أو التكنولوجية، وانفتاح معظم المؤسسات على العالم الخارجي باتجاه العولمة أدى إلى زيادة حدة المنافسة، إضافة إلى ازدياد الانكماش الحكومي المباشر وغير المباشر في النشاط الاقتصادي الأمر الذي فرض على الكثير من المؤسسات إعادة النظر في الإستراتيجية المالية المتبعة تفاعلاً مع هذه التغيرات.

في ظل هذه الوضعية أصبح من الواضح أن بقاء المؤسسات في السوق يتوقف إلى حد كبير على كفاءة نشاطها المالي لما له من أهمية في نجاحها، وكذا الدور الرئيسي الذي تلعبه مسألة توفير مختلف الموارد المالية للوظائف الأخرى، وتعتبر الإدارة المالية الوسيلة الأنجع لتحقيق هذا المبتغى، كونها تعنى بتوفير الموارد المالية اللازمة للعمليات الجارية والاستثمارية، وتسييرها بطريقة تضمن لها تحقيق الأهداف المسطرة عن طريق تأدية مجموعة من الوظائف.

إنّ الأزمات التي تحدث في المؤسسات الاقتصادية ما هي إلاّ تغيرات مفاجئة تطرأ على المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة الاقتصادية دون توقع لها أو أي فرض لتجنبها، وكثيراً ما يقال أنّ كل أزمة تحتوي بداخلها مقومات النجاح والفشل أيضاً، لذلك كان ولا بد من إيجاد وسائل وأساليب من أجل مواجهتها، وهو ما اصطلح على تسميته بإدارة الأزمات.

إن هدف إدارة الأزمات هو هدف عام، يتمثل في تنمية قدرات المؤسسة وتطوير مهارات وقدرات العاملين بها للصمود أمام المشاكل والطوارئ، وهذا الهدف يمكن أن يصبح وسيلة لتحقيق هدف آخر وهو المحافظة على مكانة المؤسسة في السوق وسمعتها وزيادة فعاليتها ورفع كفاءتها، مما يستدعي من المؤسسة تسخير جميع إمكانياتها لتحقيق هذا الهدف، ومن بينها الإمكانيات المالية التي تقع ضمن مسؤولية الإدارة المالية.

ولمعرفة أهمية المعلومات المالية في تتبع التغيرات الحاصلة في المحيط التنافسي، ورصد الانحرافات داخل المؤسسة والاستعداد لمعالجتها والوقاية منها جاءت إشكالية بحثنا الرئيسية كما يلي:

**إلى أي مدى يمكن أن تساهم الإدارة المالية في إدارة الأزمات على مستوى المؤسسات الاقتصادية؟**

وفي سعينا لمعالجة هذه الإشكالية تناولنا البحث من جانبين:

*- **الجانب النظري**: حيث تطرقنا فيه إلى أهم الأفكار الأساسية والجوانب المتعلقة بالموضوع، وقد قسمنا الجانب النظري إلى ثلاثة فصول كما يلي:

جاء الفصل الأول بعنوان: **"الإطار النظري للإدارة المالية"**، وقد تضمن مبحثين، خصص المبحث الأول للتعرف على الإطار المفاهيمي للإدارة المالية من خلال التطرق إلى مفهومها وتطورها التاريخي، أهدافها، تنظيمها، وعلاقتها بالعلوم الأخرى، أما المبحث الثاني فقد خصص للتعرف على وظائف الإدارة المالية من خلال التطرق إلى وظيفة التخطيط المالي، وظيفة اتخاذ القرارات، ووظيفة الرقابة المالية.

أما الفصل الثاني فقد جاء بعنوان: **"مدخل عام لإدارة الأزمات"**، وقد تضمن هذا الفصل أيضاً مبحثين، حيث خصص المبحث الأول للتعرف على ماهية الأزمات من خلال التطرق إلى مفهومها، أسباب نشوئها، أنواعها، مراحلها، وكذا مناهج تشخيصها، أما المبحث الثاني كان بمثابة مدخل لإدارة الأزمات من خلال التطرق إلى مفهوم إدارة الأزمات وتطورها التاريخي، مراحل إدارة الأزمات، وكذا متطلبات وأساليب إدارة الأزمات.

بينما الفصل الثالث جاء بعنوان: **"مساهمة الإدارة المالية في إدارة الأزمات في المؤسسة"**، وقد تضمن هذا الفصل أيضاً مبحثين، تم التركيز في المبحث الأول منه على دور المعلومات المالية في إدارة الأزمات في المؤسسات وذلك من خلال التحليل المالي، القوائم المالية، مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، في حين تم التركيز في المبحث الثاني على التنبؤ بالفشل المالي في المؤسسات من خلال التطرق إلى مفهوم وأسباب الفشل المالي، مظاهر ومراحل الفشل المالي، وكذا بعض النماذج الرياضية للتنبؤ بالفشل المالي.

*- **الجانب التطبيقي**: في هذا الجانب قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ووقع اختيارنا على مجمع صيدال، الذي يعتبر من المؤسسات الرائدة في المجال الصيدلاني على مستوى السوق الجزائرية.

وتناولنا في هذا الجانب:

*- تقديماً عاماً لمجمع صيدال من خلال التطرق إلى نشأة وتطور المجمع، تعريف المجمع، أهدافه، ومهامه، بالإضافة إلى تنظيم المجمع؛

*- دراسة الوضعية المالية لمجمع صيدال من خلال عرض واقع المجمع والميزانيات المالية المختصرة للفترة محل الدراسة، دراسة مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية للمجمع، ودراسة إمكانية تعرض المجمع للفشل المالي خلال الفترة محل الدراسة (2009 - 2018).

ومن خلال ما قمنا باستعراضه في ثنايا الدراسة، سنقوم باختبار فرضيات الدراسة وأهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

## نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية التي نتجت عنها قمنا في بداية الدراسة بصياغة مجموعة من الفرضيات، وفيما يلي سنقوم باختبار صحتها أو خطئها وفقاً للنتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة:

*- بالنسبة للفرضية الأولى والتي تمت صياغتها كالتالي: **"تهدف الإدارة المالية إلى زيادة قيمة المؤسسة والمحافظة على مكانتها بين منافسيها "**، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل الأول، حيث تطرقنا إلى أهداف الإدارة المالية وبينا نظرياً أن الإدارة المالية تهدف من خلال سعيها إلى تحقيق التوازن بين السيولة والربحية، أو بعبارة أخرى من خلال سعيها إلى تحقيق التوازن بين الاستثمار الكامل للموارد المالية للمؤسسة لتعظيم الربح وبين ضرورة الاحتفاظ بجانب من تلك الموارد في شكل نقدي لمواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة إذا لم تتوافر لديها السيولة الكافية إلى زيادة قيمة المؤسسة والمحافظة على مكانتها بين منافسيها.

*- بالنسبة للفرضية الثانية والتي تمت صياغتها كالتالي: **"هناك عدة طرق وأساليب يمكن من خلالها إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية "**، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل الثاني، إذ تختلف وتتعدد أساليب التعامل مع الأزمات بين الأساليب التقليدية التي سبق تجربتها واستخدامها من طرف المؤسسات، وهذا النوع من الأساليب له طابع خاص يستمد من خصوصية الموقف الذي يواجه متخذ القرار في إدارة الأزمات، والأساليب غير التقليدية التي ظهرت نتيجة التطورات التي يشهدها العصر الحالي، وهي أساليب مختلفة عن الأساليب التقليدية، وتعتبر أكثر فاعلية.

*- بالنسبة للفرضية الثالثة والتي تمت صياغتها كالتالي: **"تعتبر الإدارة المالية النواة الأساسية المعنية بتوفير شروط الحماية من الأزمات وإدارتها"**، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل الثالث، حيث تبين أن المعلومات التي توفرها الإدارة المالية من خلال قيامها بمهامها تمكن المؤسسة من تفادي الوقوع في أي أزمة، لأن كل مهمة من مهامها تسعى إلى إيجاد الوسائل التي تضمن توفير البيانات والمعلومات لمعرفة الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة، أي التعرف على الفرص المتاحة أو المشاكل التي يمكن أن تواجهها.

*- بالنسبة للفرضية الرابعة والتي تمت صياغتها كالتالي: **"تساهم الإدارة المالية في إدارة الأزمات في مجمع صيدال"**، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل الرابع، حيث لاحظنا من خلال دراستنا الميدانية في مجمع صيدال أن المجمع يسعى من خلال وظيفة الإدارة المالية إلى الاستعداد لمواجهة الأزمات وإدارتها، والمحافظة على المكانة الجيدة للمجمع باعتباره رائد الصناعة الصيدلانية على مستوى السوق الجزائرية، بالإضافة إلى رغبته في اختراق الأسواق الدولية، من خلال قيامه باستغلال مختلف الفرص التي يوفرها المحيط الخارجي وتجنب التهديدات، وكذا تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وتقويتها قصد تجنب تحولها إلى أزمات.

## النتائج العامة للدراسة.

بعد قيامنا بدراسة وتحليل مجموع عناصر البحث بجانبيه النظري والتطبيقي أمكننا التوصل إلى النتائج التالية:

*- تعتبر الإدارة المالية إحدى الوظائف الرئيسية في المؤسسة، والتي ترتكز عليها في تحقيق أهدافها المنشودة كونها تتعامل مع المورد المالي الذي يشكل أحد الدعامات الأساسية لبقاء المؤسسة واستمرارها؛

*- تعتبر وظيفة التخطيط المالي الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة المالية، لأنّه لا يمكن تنفيذ أي نشاط مالي دون تخطيط مالي، فقيام المؤسسة بوظيفة التخطيط المالي يسمح لها بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة؛

*- يعتبر التخطيط المالي وظيفة لتحقيق الانسجام بين مختلف الأصول التي تستخدمها المؤسسة في دورتها الاستغلالية وبين مختلف المصادر التمويلية التي مكنتها من الحصول على هذه الأصول؛

*- تسعى الإدارة المالية إلى تحقيق التوازن والملائمة بين السيولة والربحية، حيث يسعى المدير المالي الجيد إلى أن يكون قادراً على توجيه استثمارات المؤسسة واستغلال فوائضها النقدية بما يؤدي إلى زيادة الربحية، وفي نفس الوقت أن يكون قادراً على الاحتفاظ بالأموال على شكل سيولة نقدية لمواجهة الالتزامات المترتبة على المؤسسة؛

*- تعتبر الموازنات التخطيطية الوجه المادي للتنبؤ، حيث يتم من خلالها تسجيل التوقعات المستقبلية من التدفقات النقدية الداخلة والخارجة في المؤسسة، ومن ثم تحديد الاحتياجات المالية في الأجلين الطويل والقصير بشكل يجعلها قادرة على مقابلة التزاماتها دون التأثير على مستوى الأرباح؛

*- تعتبر القرارات الاستثمارية من أهم القرارات التي تتخذها الإدارة المالية لكونها تتعلق بنشاطات مستقبلية، تقتضي توظيف أموال في الوقت الحاضر بهدف الحصول على إيرادات مؤجلة مع احتمال وقوع أحداث غير مرغوب فيها؛

*- تكتسي قرارات التمويل في المؤسسة أهمية بالغة لما لها من دور في تغطية مختلف احتياجات المؤسسة الاستثمارية والاستغلالية بما يضمن تحقيق أهدافها، كما تسمح لها بمواجهة الظروف الطارئة وتجاوزها بأقل الأضرار الممكنة؛

*- تعتبر قرارات توزيع الأرباح من أهم القرارات المالية التي تتخذها الإدارة المالية، وذلك لما لها من دور في تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة؛

*- تكتسي وظيفة الرقابة المالية أهمية بالغة في المؤسسة، وهذا راجع إلى أن هناك دائماً فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط المالية والوقت الذي يتم فيه تنفيذها، وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافاً في الانجاز عن الأداء المرغوب فيه، وهنا يظهر دور الرقابة المالية في تحديد أسباب الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه؛

*- التخطيط المالي عملية تسبق الرقابة المالية، والرقابة المالية عملية ضرورية لمتابعة تنفيذ الخطط، وبالتالي لا يحقق التخطيط المالي أهدافه ما لم يكن قد اقترن بنظام رقابة فعال، ومنه فالرقابة المالية جزء متمم للتخطيط المالي، ويشترط لنجاحهما السير معاً وفي كل المستويات الإدارية بالمؤسسة؛

*- تعتبر الأزمة نقطة تحول بالنسبة لأي مؤسسة، حيث قد ينجم عنها نتائج سلبية تعرقل العمل المعتاد لها، وبالتالي تؤثر على عملياتها، منتجاتها وجماهيرها، مما يؤثر سلباً على سمعتها ومكانتها، بل قد تؤدي إذا تطورت للأسوأ إلى تهديد وجود المؤسسة؛

*- تعد إدارة الأزمات من المفاهيم الحديثة في الإدارة، وهي وسيلة علمية تستخدم للتعامل مع الأزمة بمراحلها المختلفة (ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة وبعد الأزمة) لمعالجتها والسيطرة عليها أو التخفيف من حدتها، سعياً لتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها؛

*- تقتضي عملية إدارة الأزمات توفر مجموعة من المتطلبات والإجراءات الخاصة التي تختلف حسب نوع الأزمة، كما تقتضي استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تتيح لفريق إدارة الأزمات التعامل مع الأزمات بكل كفاءة وفعالية؛

*- تساهم المعلومات المالية التي تنتجها الإدارة المالية في ترشيد القرارات التي تتخذها المؤسسة، والتي يمكن أن تساعدها على كشف الأزمات قبل وقوعها؛

*- يعد الفشل المالي من بين المشاكل المالية التي يمكن أن تعترض المؤسسة، لذلك كان لابد من التعامل معه بشكلٍ حذر لما يمثله من خطورة على أعمالها، حيث يحدث الفشل المالي نتيجة مجموعة من التراكمات والمضاعفات والتي تبدأ من موقف معين وبدرجة معينة من درجات نقص السيولة، والتي تتطور في حال عدم الاهتمام بها؛

*- نتيجة للأثر السلبي للفشل المالي كان لابد من التنبؤ به قبل وقوعه، حيث ظهرت العديد من الدراسات استخدمت النماذج الكمية لمجموعة من المتغيرات المالية كمتغيرات مستقلة، تختلف هذه المتغيرات باختلاف النموذج المستعمل، لكن وجه الشبه بين هذه النماذج هي النسب المالية التي تستخدم كمتغير مستقل؛

يعتمد مجمع صيدال في تسيير دورته الاستغلالية على التمويل الذاتي بالإضافة إلى مزيج من القروض الطويلة والقصيرة الأجل؛

*- امتلاك المجمع عدة فرص استثمارية من خلال السيولة الموجودة، وتراجع نسب المديونية وتحسن نسب الربحية التي تؤكد نجاعة القرارات المالية؛

*- يحتفظ المجمع بجزء كبير من أرباحه في شكل احتياطات وأرباح محتجزة لتشكيل التمويل الذاتي يعتمد عليه في تمويل مختلف الاستثمارات المستقبلية؛

*- حسب **نموذج *" Altman "*** فإن مجمع صيدال غير معرض لاحتمال الفشل المالي خلال أغلب الفترات محل الدراسة حيث كانت قيمة المتغير التابع Z أكبر من 2.9؛

*- حسب **نموذج *" Kida "*** المجمع معرض لاحتمال الفشل المالي لتحقيقه قيم سالبة للمتغير التابع Z خلال الفترة محل الدراسة (2009 - 2018) ؛

*- حسب **نموذج *" Sherrod "*** فإن المجمع يقع في الفئة الثالثة في أغلب الفترات محل الدراسة والتي يصعب التنبؤ فيها بالفشل المالي، وتحتاج إلى دراسة تفصيلية دقيقة من أجل تحديد الوضع في السنوات محل الدراسة من أجل تحسين المجمع لوضعيته وتجنب أي ظرف في المستقبل.

*- حسب **نموذج *" Conan & Holder "*** فإن النتائج المتوصل إليها الخاصة بالمتغير التابع Z خلال الفترة محل الدراسة (2009 - 2018) كانت أقل من (04)، وهذا يعني أن المجمع حسب هذا النموذج في وضعية سيئة باحتمال عجز بنسبة (65%)، لذا على المجمع إجراء تعديلات أولية لتجنب الفشل.

## التوصيات والاقتراحات.

في نهاية الدراسة وبعد التطرق إليها في جانبيها النظري والتطبيقي سنحاول تقديم جملة من التوصيات نلخصها في الآتي:

*- العمل على الاهتمام بتحليل النسب المالية لما له من أهمية في وضع مؤشرات هامة تساهم في معرفة الوضعية المالية للمؤسسات؛

*- لا بد على مجمع صيدال القيام بالإجراءات اللازمة للحد من ظاهرة الفشل المالي، وتفادي وصول المجمع إلى الإفلاس؛

*- لابد أن يحرص مجمع صيدال على التحكم في المصاريف خاصة الاستهلاكات ومصاريف المستخدمين، كما يجب عليه استخدام القروض بأكثر كفاءة للرفع من معدل العائد على الاستثمار؛

*- يجب التأكيد على أهمية النماذج الكمية للتنبؤ بالفشل المالي، والعمل على تطوير التحليل المالي من خلال التحليل المالي الكمي حتى يتسنى للمؤسسات معرفة الوضع المستقبلي ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية القبلية لتفادي الفشل المالي؛

*- لا بد من العمل على زيادة الثقافة المحاسبية من اجل فهم أكبر للقوائم المالية الواردة في النظام المحاسبي المالي الجديد، والصادرة عن مختلف المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى ضرورة توجيه جهود مختلف المحاسبين، ومختلف المسيرين للخروج بقوائم مالية تعبر عن نشاط المؤسسة بدقة وموضوعية وبصورة عادلة؛

*- إنشاء خلية أو قسم خاص بإدارة الأزمات توكل إليه مهمة رصد واكتشاف إشارات الأزمات قبل وقوعها وتقديم الحلول المناسبة لأي أزمة تقع فعلاً؛

*- تكوين فريق لإدارة الأزمات يتكون من مجموعة من المتخصصين، ويعد المدير المالي عضواً مهماً في هذا الفريق؛

*- على الفرع إعطاء أهمية كبيرة لإشارات الإنذار المبكر حتى لا تتحول إلى أزمات.

## آفاق الدراسة.

إن موضوع الإدارة المالية يعتبر موضوعاً واسعاً، وهذه الدراسة لم تتناول إلا جزءاً منه، لذا لا تزال جوانب عديدة يمكن أن تكون إشكاليات موضوعات بحوث مستقبلية:

*- دور التخطيط المالي في مواجهة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية؛

*- دور نظم المعلومات المالي في إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية؛

*- دور الأساليب الكمية الحديثة في إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية.

# قائمة المراجع


**أولاً: المراجع باللغة العربية.**

الكتب.

أطروحات الدكتوراه.

المجلات العلمية.

الملتقيات العلمية والمؤتمرات.

القواميس.

المواقع الإلكترونية.

**ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية.**

الكتب.

أطروحات الدكتوراه.

المجلات العلمية.

الملتقيات العلمية والمؤتمرات.

القواميس.

**ثالثاً: المراجع باللغة الفرنسية.**

الكتب.

أطروحات الدكتوراه.

المجلات العلمية.

القواميس.

**رابعاً: مراجع خاصة بمجمع صيدال.**

# قائمة المراجع

**أولا: المراجع باللغة العربية.**

**I. الكتب.**

**1.** أحمد ماهر، **إدارة الأزمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 2010.

**2.** أحمد محمد غنيم، **الإدارة المالية (مدخل التحول من الفقر إلى الثراء)**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2008.

**3.** أديب خضور، **الإعلام والأزمات**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.

**4.** أسامة عبد العليم الشيخ، **التمويل بالتورق (دراسة فقهية مقارنة)**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2013.

**5.** أسامة كامل، عبد الغني حامد، **مقدمة في الإدارة**، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.

**6.** أسعد حميد العلي، **الإدارة المالية (الأسس العلمية والتطبيقية)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.

**7.** إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي (الإدارة المالية) دروس وتطبيقات**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

**8.** أمين السيد أحمد لطفي، **تقييم المشروعات الاستثمارية باستخدام مونت كارلو للمحاكاة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

**9.** بشير العلاق، **العلاقات العامة في إدارة الأزمات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

**10.** جليل كاظم مدلول العارضي، **الإدارة المالية المتقدمة (مفاهيم نظرية وتطبيقات علمية)**، دار صفاء

للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

**11.** جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحلح، **الإدارة المالية (مدخل اتخاذ القرارات)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

**12.** جمال الدين المرسي، **إدارة الأزمات البيعية والتسويقية**، الدار الجامعية للطبع، النشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.

**13.** جمال الدين المرسي، **إدارة الأزمات البيعية والتسويقية**، الدار الجامعية للطبع، النشر، والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.

**14.** جمال حواش، **التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة مع تطبيقات عملية**، إيتراك للطباعة، النشر والتوزيع، مصر، القاهر، الطبعة الأولى، 2005.

**15.** جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال مدخل وظيفي**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1996.

**16.** جميل أحمد توفيق، **أساسيات الإدارة المالية**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، بدون تاريخ.

**17.** حسن البزاز، **إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2001.

**18.** حسن عماد مكاوي، **الإعلام ومعالجة الأزمات**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2006.

**19.** حسين محمد حسين سمحان، **دراسات في الإدارة المالية الإسلامية**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.

**20.** حمد فواز الدليمي، أحمد يوسف دودين، **إدارة الأزمات الدولية (المالية والاقتصادية)**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.

**21.** حمدي محمد شعبان، **الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، القاهرة، 2005.

**22.** حمزة الشمخي، إبراهيم الجزراوي، **الإدارة المالية الحديثة (منهج علمي تحليلي في اتخاذ القرارات)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1998.

**23.** حمزة محمود الزبيدي، **إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.

**24.** حمزة محمود الزبيدي، **أساسيات الإدارة المالية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.

**25.** حمزة محمود الزبيدي، **الإدارة المالية المتقدمة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

**26.** حمزة محمود الزبيدي، **الإدارة المالية المتقدمة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.

**27.** حمزة محمود الزبيدي، **التحليل المالي (تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل)**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

**28.** خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، **الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2006.

**29.** خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الخامسة، 2007.

**30.** دريد كامل آل شبيب، **إدارة مالية (الشركات المتقدمة)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون تاريخ.

**31.** دريد كامل آل شبيب، **مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

**32.** ديفيد هاريسون، تعريب علاء الدين ناطورية، **الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**، دار زهران

للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

**33.** رجب عبد الحميد السيد، **دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات**، مطبعة الإيمان، بدون بلد نشر، بدون تاريخ نشر.

**34.** رجب عبد الحميد، **إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث (دراسة نظرية وتطبيقية)**، دار الكتاب الجامعي، العين، دولة الأمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2014.

**35.** رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، **وظائف المنظمة المعاصر (نظرة بانورامية عامة)**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.

**36.** زياد رمضان، **أساسيات التحليل المالي في المؤسسات التجارية والصناعية والخدماتية**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 1997.

**37.** زياد رمضان، **أساسيات في الإدارة المالية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 1996.

**38.** زياد رمضان، **الإدارة المالية في الشركات المساهمة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1998.

**39.** زياد رمضان، **مبادئ الاستثمار المالي والحقيقي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2007.

**40.** زياد سليم رمضان، **الإدارة المالية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 1996.

**41.** زيد منير عبوي، **إدارة الأزمات**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2007.

**42.** سامي محمد هشام حريز، **المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات (الأسس النظرية والتطبيقية)**، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

**43.** سليم بطرس جلدة، **الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

**44.** سليمان أبو صبحا، **الإدارة المالية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، مصر، الطبعة الثالثة، 2016.

**45.** سمير محمد عبد العزيز، **اقتصاديات الاستثمار، التمويل، التحليل المالي (مدخل في التحليل واتخاذ القرارات)**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2006.

**46.** سوسن سالم الشيخ، **إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام**، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2003.

**47.** السيد عليوه، **إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات**، دار الأمين، للطبع، النشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2003.

**48.** شعيب شنوف، **التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للإبلاغ المالي *IFRS***، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

**49.** شعيب شنوف، **محاسبة المؤسسة طبقاً للمعايير المحاسبية الدولية *" IAS/ IFRS"***، مكتبة الشركة الجزائرية، بوداود، الجزائر، الجزء الأول، 2008.

**50.** شهرزاد لمجد مسعود، **الإعلام وإدارة الأزمات (الإعلام الأمريكي نموذجاً)**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

**51.** صالح بن حمد بن ناصر التويجري، **الكوارث والأزمات (التخطيط، الاستعداد والإدارة)**، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2018.

**52.** صبحي العتيبي، **تطور الفكر والأنشطة الإدارية**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

**53.** صديق محمد عفيفي، **إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة**، مكتبة عين الشمس للنشر، المكتب العربي الحديث للتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة العاشرة، 2003.

**54.** صلاح عباس، **إدارة الأزمات في المنشآت التجارية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر،

.2007

**55.** طارق طه، **إدارة الأعمال منهج حديث معاصر**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.

**56.** طارق عبد العال حماد، **تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار ومنح الائتمان (نظرة حالية ومستقبلية)**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.

**57.** طلال كداوي، **تقييم القرارات الاستثمارية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

**58.** طه طارق، **إدارة الأعمال منهج حديث معاصر**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.

**59.** عادل رزق، **إدارة الأزمات المالية العالمية (منظومة الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق)**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2010.

**60.** عاطف وليم أندراوس، **التمويل والإدارة المالية للمؤسسات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.

**61.** عباس رشدي العماري، **إدارة الأزمات في عالم متغير**، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 1993.

**62.** عبد الحليم كراجة وآخرون، **الإدارة والتحليل المالي (أسس، مفاهيم، تطبيقات)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2001.

**63.** عبد الحميد صلاح، **الإعلام وإدارة الأزمات**، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2013.

**64.** عبد الرزاق الدليمي، **العلاقات العامة وإدارة الأزمات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2015.

**65.** عبد الرؤوف أحمد علي محمد، **إدارة المخاطر والأزمات**، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2016.

**66.** عبد الرؤوف جابر، **الرقابة المالية والمراقب المالي من الناحية النظرية**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2004.

**67.** عبد الستار مصطفى الصياح، سعود جايد العامري، **الإدارة المالية (أطر نظرية وحالات علمية)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.

**68.** عبد السلام أبو قحف، **الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.

**69.** عبد السلام أبو قحف، **دليل المدير (في تفويض السلطة، ملامح الإصلاح الإداري، العقود الإدارية، إدارة الأزمات)**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.

**70.** عبد السلام جمعة زاقود، **إدارة الأزمات الدولية في ظل النظام العالمي الجديد**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.

**71.** عبد الغفار حنفي، **الإدارة المالية (مدخل اتخاذ القرارات)**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007.

**72.** عبد الغفار حنفي، **الإدارة المالية (مدخل اتخاذ القرارات)**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007.

**73.** عبد الغفار حنفي، **تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

**74.** عبد الله بركات وآخرون، **وظائف منظمات الأعمال (مبادئ الإدارة II)**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.

**75.** عبد المطلب عبد الحميد، **دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

**76.** عدنان تايه النعيمي وآخرون، **الإدارة المالية (النظرية والتطبيق)**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،

عمان، الأردن، الطبعة الخامسة، 2014.

**77.** عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، **الإدارة المالية المتقدمة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

**78.** عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب خرشة، **أساسيات في الإدارة المالية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

**79.** عدنان هاشم رحيم السامرائي، **الإدارة المالية (منهج تحليلي شامل)**، الجامعة المفتوحة، طرابلس، الجماهيرية العربية الليبية الاشتراكية العظمى، الطبعة الأولى، 1993.

**80.** عزات كريم العدوان، **العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات (دراسة ميدانية)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

**81.** علي خلف عبد الله، وليد ناجي الحيالي، **التحليل المالي للرقابة على الأداء والكشف عن الانحرافات**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.

**82.** علي عباس وآخرون، **وظائف منظمات الأعمال (مبادئ الإدارة II)**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.

**83.** علي عباس، **أساسيات علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الثامنة، 2014.

**84.** علي عباس، **الإدارة المالية في منظمات الأعمال**، دار مكتبة الرائد العلمية للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.

**85.** علي عباس، **الإدارة المالية**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

**86.** علي عباس، **الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

**87.** علي عبد المجيد قدري، **اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات**، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، مصر،

.2008

**88.** علي عجوة، فريد كريمان، **إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات**، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطبع، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2008.

**89.** عليان الشريف وآخرون، **الإدارة والتحليل المالي**، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

**90.** عمر وصفي عقيلي، **الإدارة المعاصرة (التخطيط، التنظيم، الرقابة)**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

**91.** عوف محمود الكفراوي، **الرقابة المالية (النظرية والتطبيق)**، مطبعة الانتصار، بدون بلد نشر، الطبعة الثانية، 2004.

**92.** فادي حسن عقيلان، **إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية وغير الطبيعية**، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.

**93.** فايز سليم حداد، **الإدارة المالية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.

**94.** فريد النجار، **الإدارة المالية التطبيقية (تنمية المهارات المالية والاستثمارية والتعامل مع البورصات)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

**95.** فهد خليل زايد، **فن إدارة الأزمات الاقتصادية (العولمة وبداية الانهيار)**، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.

**96.** فيصل جميل السعايدة، عبد الله فريد، **الملخص الوجيز للإدارة والتحليل المالي**، المكتب العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

**97.** قاسم نايف علوان، **إدارة الاستثمار بين النظرية والتطبيق**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

**98.** كامل بربر، **الإدارة عملية ونظام**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1996.

**99.** كامل علي متولي عمران، **التخطيط والرقابة**، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، جامعة القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، مارس 2007.

**100.** كمال الدين الدهراوي، **تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006.

**101.** كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهبي فهد، **الإدارة المالية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1997.

**102.** ماجد بن عبد الله بن سليمان الجار الله، **جهود إدارات العلاقات العامة في مواجهة الأزمات**، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2017.

**103.** ماجد سلام الهدمي، محمد جاسم، **مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية والحلول**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

**104.** ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، **مبادئ علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

**105.** ماجد عبد المهدي المساعدة، **إدارة الأزمات (المداخل، المفاهيم، العمليات)**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

**106.** مالك محسن خميس العيساوي، **الحروب بالوكالة (إدارة الأزمات الدولية في الإستراتيجية الأمريكية مرحلة ما بعد الحرب الباردة)**، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2014.

**107.** محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات (منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية)**، مكتبة مدبولي، بدون بلد نشر، بدون تاريخ نشر.

**108.** محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات (منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية)**، مكتبة مدبولي، بدون بلد نشر، بدون سنة نشر.

**109.** محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات**، مجموعة النيل العربية للطبع، النشر والتوزيع، القاهرة، مصر،

الطبعة الأولى، 2003.

**110.** محسن أحمد الخضيري، **الديون المتعثرة (الظاهرة، الأسباب والعلاج)**، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 1997.

**111.** محمد أحمد جلال، **إدارة الأزمات المالية**، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2016.

**112.** محمد إسماعيل بلال، **مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.

**113.** محمد إسماعيل بلال، **مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.

**114.** محمد الصيرفي، **إدارة الأزمات**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2006.

**115.** محمد الصيرفي، **إدارة المال وتحليل هيكله**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007.

**116.** محمد حكمت، **الإدارة المالية الحديثة والمتقدمة**، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.

**117.** محمد حمدي شعبان، **الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2005.

**118.** محمد رسول العموري، **الرقابة المالية العليا (دراسة مقارنة)**، منشورات الحلبي الحقيقية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2005.

**119.** محمد رشاد الحملاوي، **إدارة الأزمات (تجارب محلية وعالمية)**، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 1995.

**120.** محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، **المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات**، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.

**121.** محمد سرور الحريري، **إدارة الأزمات (المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية)**، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.

**122.** محمد سرور الحريري، **إدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الإدارية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

**123.** محمد سرور الحريري، **إدارة الأزمات واستراتيجيات القضاء على الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية**، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

**124.** محمد سعيد عبد الهادي، **الإدارة المالية (الاستثمار والتمويل، التحليل المالي، الأسواق المالية الدولية)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

**125.** محمد سلمان سلامة، **الإدارة المالية العامة**، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.

**126.** محمد سيد جاد الرب، **الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات**، مؤسسة الجوهري للتجليد الفني، المنصورة، مصر، الطبعة الثانية، 2015.

**127.** محمد صالح الحناوي وآخرون، **أساسيات الإدارة المالية**، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.

**128.** محمد صالح الحناوي، إبراهيم إسماعيل سلطان، **الإدارة المالية والتمويل**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.

**129.** محمد صالح الحناوي، **الإدارة المالية والتمويل**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998.

**130.** محمد صالح الحناوي، رسمية قرياقص، **أساسيات الإدارة المالية**، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر

والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997.

**131.** محمد صلاح سالم، **إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي**، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2005.

**132.** محمد طنيب، محمد عبيدات، **الإدارة المالية في القطاع الخاص**، دار البداية للنشر والتوزيع، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

**133.** محمد عبد الفتاح الصيرفي، **مفاهيم إدارية حديثة**، الدار العلمية للنشر والتوزيع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

**134.** محمد عبد الله المرعول، **الأزمات مفهومها وأسبابها وآثارها ودورها في تعميق الوطنية**، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2014.

**135.** محمد عبد الوهاب حسن العشماوي، **دور الصحف في إدارة الأزمات (دراسة تطبيقية على جريمة الثأر)**، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 62 - 63.

**136.** محمد علي إبراهيم العامري، **الإدارة المالية الحديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

**137.** محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، إبراهيم سلطان، **مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002/2001.

**138.** محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، **إدارة الأعمال**، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997.

**139.** محمد مطر، **إدارة الاستثمارات (الإطار النظري والتطبيقات العملية)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2006.

**140.** محمد مطر، **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.

**141.** محمد منير شاكر وآخرون، **التحليل المالي (مدخل صناعة القرارات)**، دار وائل للنشر، عمان،

الأردن، الطبعة الأولى، 2005.

**142.** محمد نصر مهنا، **إدارة الأزمات (قراءة في المنهج)**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.

**143.** محمد نصر مهنا، **إدارة الأزمات والكوارث (دراسة تحليلية)**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008.

**144.** محمد يونس خان، هشام صالح غرايبة، **الإدارة المالية**، مركز الكتب الأردني للنشر، عمان، الأردن، 1995.

**145.** محمود جاد الله، **إدارة الأزمات**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

**146.** محمود عزت اللحام وآخرون، **الإدارة المالية المعاصرة**، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.

**147.** محمود معن عياصرة، مروان محمد بني أحمد، **إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

**148.** مروان شموط، كنجو عبود كنجو، **أسس الاستثمار**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2010.

**149.** معاذ مصطفى فراج، **أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق**، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.

**150.** مفلح محمد عقل، **مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دار أجنادين للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2006.

**151.** مفلح محمد عقل، **مقدمة في الإدارة المالية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

**152.** مليكة مرباح، **إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير (دراسة نظرية وتطبيقية)**، دار الكتاب

الحديث، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2011.

**153.** ممدوح زيدان، **تقييم الأداء ومواجهة الأزمات**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2003.

**154.** موسى يوسف خميس، **التخطيط في مواجهة الأزمات**، دار القدس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

**155.** ناصر نور الدين عبد اللطيف، **الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات (دراسات في المحاسبة الإدارية المتقدمة وتطبيقاتها على الحاسب)**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.

**156.** نبيل جعفر عبد الرضا، عدنان فرحان الجوارين، **تاريخ الأزمات الاقتصادية في العالم**، دار الكتاب الجامعي للنشر، العين، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2014.

**157.** نبيل ذنون الضائع، **الإدارة مبادئ وأساسيات**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.

**158.** نخبة من الخبراء المتخصصين، **سلسلة الإدارة المتخصصة إدارة الذات والأزمات**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014.

**159.** نخبة من العلماء والباحثين، **إدارة التغيير ومواجهة الأزمات**، دار الأمين للطبع، النشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2005.

**160.** نداء محمد باقر الياسري، **إدارة الأزمات**، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.

**161.** نهال فريد مصطفى، **أساسيات الأعمال**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.

**162.** نهال فريد مصطفى، طارق مصطفى الشهاوي، **الإدارة المالية (مدخل اتخاذ القرارات)**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2013.

**163.** نهال فريد مصطفى، **مبادئ وأساسيات الإدارة المالية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.

**164.** نواف حامد قطيش، **الأمن الوطني وإدارة الأزمات**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

**165.** نور الدين خبابة، **الإدارة المالية**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1997.

**166.** هند الشوربجي سيد أحمد علي، **تفعيل وحدة إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2016.

**167.** هيثم محمد الزغبي، **الإدارة والتحليل المالي**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.

**168.** وليد ناجي الحيالي، **الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي (منهج علمي وعملي شامل)**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

**169.** يحي إبراهيم، **قيمة المنشأة والفشل المالي للمنظمات (الأسباب ووسائل العلاج)**، دون ناشر، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1992.

**170.** يحي أحمد مصطفى قللي، **أساليب المحاسبة الإدارية للقادة الإداريين وغير التجاريين**، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2003.

**171.** يوسف أحمد أبو فارة، **إدارة الأزمات مدخل متكامل**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

**II. أطروحات الدكتوراه.**

**172.** إبراهيم عبد الحفيظي، **إشكالية الأزمات الاقتصادية في الأنظمة الرأسمالية المتقدمة (حالة انعكاس الأزمة المالية العالمية لعام 2008 على اقتصاديات البلدان العربية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2016/2015.

**173.** أحمد مداني، **أساليب حماية أسواق الأوراق المالية العربية من الأزمات المالية (حالة الأسواق الناشئة)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2014/2013.

**174.** أسماء بلميهوب، **تحليل أثر علاقات الهيمنة النقدية في تدويل الأزمات حسب نماذج الاقتصاد الجغرافي الجديد (حالة الأورو ومحيطه المغاربي)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2016/2015.

**175.** أسياء خليفة، **دور النظم الاحترازية في حماية القطاع البنكي والتخفيف من حدة الأزمات المالية (دراسة تقييمية لحالة بعض البنوك الجزائرية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيسي علي، البليدة، الجزائر، 2018/2017.

**176.** إيمان شريط، **تأثير الأزمة الاقتصادية العالمية الحالية على الشركات المتعددة الجنسيات في تكنولوجيات الإعلام والاتصال**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2015/2014.

**177.** إيناس صيودة، **أهمية التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتطبيق معيار المحاسبة الدولي الأول (عرض القوائم المالية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2017/ 2018.

**178.** البشير زبيدي، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالي (دراسة حالة مجمع صيدال)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016/ 2017.

**179.** بلقاسم بلقاضي، **الإصلاحات الاقتصادية وآثارها على المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (حالة صيدال)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2013/ 2013.

**180.** بلقاسم بن خليفة، **دور القوائم المالية في توحيد العمل المحاسبي وفق معايير المحاسبة الدولية (دراسة مقارنة)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2014/ 2015.

**181.** ثامر بن صوشة، **الإفصاح المحاسبي ودوره في ترشيد القرار الاستثماري في سوق الأوراق المالية (دراسة حالة بورصة الجزائر)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017/2016.

**182.** حامد عبد الحمد الدليمي، **إدارة الأزمات في بيئة العولمة (حالة دراسية لإعادة إعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق)**، أطروحة دكتوراه، جامعة سنت كليمنس العالمية، بغداد، العراق، 2008/2007.

**183.** حدة طويل، **دور الاتحاد الأوربي في معالجة الأزمات الاقتصادية الأوربية (أزمة اليونان نموذجاً)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018/2017.

**184.** حمزة بن خليفة، **دور القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية 2011 - 2015)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017/ 2018.

**185.** حيزية بنية، **دور الأساليب الحديثة للتحلي المالي في تطوير عملية تقييم الأداء المالي (دراسة حالة مجمع صيدال)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس، المدية، الجزائر، 2017/2016.

**186.** خالد هادفي، **مساهمة النظام المحاسبي المالي في تطوير أساليب التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة اقتصادية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019/2018.

**187.** خالد هادفي، **مساهمة النظام المحاسبي المالي في تطوير أساليب التحليل المالي للمؤسسة**

**الاقتصادية (دراسة حالة: مؤسسة اقتصادية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018/ 2019.

**188.** رشيد عريوة، **إعداد القوائم المالية المجمعة وفق النظام المحاسبي المالي *"SCF"* في ظل المعايير المحاسبية الدولية *"IAS/ IFRS"* (دراسة حالة مجمع صيدال)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018/2017.

**189.** زينب حوري، **تحليل وتقدير الخطر المالي في المؤسسات الصناعية (دراسة تطبيقية باستعمال التحليل التمييزي 2000 - 2002)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006/2005.

**190.** سارة طبيب، **دور إدارة المخاطر المالية في حماية المؤسسة الاقتصادية من الفشل المالي (دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية في الجزائر)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2017/2016.

**191.** ساسية مساهل، **دور مكاتب المراجعة في التنبؤ بتعثر المؤسسات (دراسة على عينة من المكاتب العاملة بسطيف والجزائر العاصمة)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017/2016.

**192.** سامية لحول، **التسويق والمزايا التنافسية (دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007/ 2008.

**193.** سعاد خالدي، **دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في العالم العربي (أزمة الربيع العربي نموذجاً)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإسلامية والعلوم الإنسانية، جامعة أحمد بن بلة، وهران، الجزائر، 2017/2016.

**194.** سفيان بن بلقاسم، **النظام المحاسبي الدولي وترشيد عملية اتخاذ القرار في سياق العولمة وتطور الأسواق المالية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر،

.2010/2009

**195.** سمير بن عمور، **آليات تنمية كفاءات الأفراد وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2012/ 2013.

**196.** سيد أحمد حرتي، **دور كفاءة المسيرين في إدارة الأزمات المالية في الأندية الرياضية المحترفة**، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2016/2015.

**197.** عادل عاشور، **الإنذار المبكر في المؤسسات المالية باستخدام القوائم المالية (دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات المالية الجزائرية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2016/ 2017.

**198.** عبد الحليم سعيدي، **محاولة تقييم إفصاح القوائم المالية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي (دراسة عينة من المؤسسات)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/ 2015.

**199.** عبد الرزاق عريف، **انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على عملية التحليل المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/ 2017.

**200.** عبد الرؤوف قمبور، **نموذج مقترح لأثر أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية (حالة مجمع صيدال)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017/ 2018.

**201.** عبد السلام مخلوفي، **أثر اتفاقية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة *"TRIPS"* على نقل التكنولوجيا إلى الدول النامية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/ 2008.

**202.** عبد القادر روتال، **القوائم المالية ودورها في ترشيد القرارات الاستثمارية المالية في الجزائر**،

أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2017/ 2018.

**203.** عبد الوهاب ددان، **دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (نحو بناء نموذج لترشيد القرارات المالية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.

**204.** عرقوب وعلي، **دور لوحة القيادة المستقبلية (BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات (دراسة حالة مجمع صيدال *"Group SAIDAL"*)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014/ 2015.

**205.** عمر محي الدين محمود، **أثر استخدام معايير المحاسبة والمراجعة من منظور إسلامي في الحد من الأزمات المالية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2014/2013.

**206.** عواطف عيشوش، **أثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة (دراسة حالة مجمع صيدال)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017/ 2018.

**207.** العيد صوفان، **دراسة تحليلية لدور مؤشرات نظام الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات المصرفية (دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2017/2016.

**208.** الغالي بن إبراهيم، **اتخاذ القرارات الاستثمارية في البنوك الإسلامية من أجل معامل خصم في ظل الضوابط الشرعية (دراسة حلة بنك البركة الجزائري)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2012.

**209.** فطوم أحمدي، **دور النظام المحاسبي المالي في الرفع من جودة الإفصاح المحاسبي في القوائم**

**المالية (دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة (02)، الجزائر، 2016/ 2017.

**210.** فطوم معمر، **فعالية أدوات التمويل الإسلامي في احتواء الأزمات المالية للنظام المالي الدولي (دراسة حالة)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس، المدية، الجزائر، 2017/2016.

**211.** فطيمة بوهاني، **القائم بالاتصال ودوره في صناعة القرار قبل حدوث الأزمات في الجزائر (دراسة مسحية مقارنة للقائم بالاتصال في التنظيم الإداري الرسمي والعرفي لـ (بني مزاب) بعد أزمة غرداية 2008)**، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2016/2015.

**212.** كمال بن يخلف، **دور معايير المحاسبة الدولية في معالجة أثر التضخم بالقوائم المالية (دراسة حالة شركة كوسيدار المحاجر)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2015/ 2016.

**213.** ليندة دحمان، **التسويق الصيدلاني (حالة مجمع صيدال)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، الجزائر، 2009/ 2010.

**214.** محمد بشير إبراهيم الزعبي، **استخدام مؤشرات الربحية والسيولة في تقييم الملاءة المالية للعملاء (دراسة تطبيقية)**، أطروحة دكتوراه، جامعة سنت كلمنس، 2010/ 2011.

**215.** محمد بنية، **القرارات المالية وفعاليتها في تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة عينة من الشركات المدرجة في السوق المالي السعودي خلال الفترة 2010 - 2015)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017/2016.

**216.** محمد بوشوشة، **تأثير السياسات التمويلية على أمثلية الهيكل المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015.

**217.** محمد بوقليع، **أهمية الذكاء الاقتصادي في تدعيم المركز التنافسي في المؤسسات الجزائرية**

**(دراسة حالة مجمع صيدال)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2015/ 2016.

**218.** مروان بوزيد، **دور اليقضة التكنولوجية في رفع قدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2013/ 2014.

**219.** مروة بوقدوم، **إشكالية التكامل بين مهمة محافظ الحسابات ورقابة البنك المركزي وأثره على مصداقية القوائم المالية للبنوك التجارية (دراسة حالة عينة من البنوك التجارية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة (02)، الجزائر، 2018/ 2019.

**220.** مصطفى العرابي، **محاولة فحص مدى قدرة المصارف الإسلامية على الصمود أمام الأزمات المالية (أزمة الرهن العقاري نموذجاً)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2016/2015.

**221.** مفيد عبد اللاوي، **آليات وطرق تضييق فجوة التوقعات بين مستخدمي القوائم المالية وتقارير محافظي الحسابات**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2013/ 2014.

**222.** منال خلخال، **إمكانية تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نموذجاً للتنبؤ بالفشل المالي (دراسة عينة من المؤسسات في قطاع الصناعة الميكانيكية للفترة 2012 - 2015)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، 2018/2017.

**223.** منال هاني، **تفعيل دور إدارة المخاطر في البنوك التجارية للوقاية من الأزمات المالية**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2018/2017.

**224.** منصور عيساني، **أسواق الأوراق المالية العربية في ظل التقلبات الاقتصادية وعدوى الأزمات المالية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2016/2015.

**225.** منى خلف، **مساهمة الثقة في إطار التحالف في عملية تعلم المؤسسات المتحالفة (دراسة حالة: مجمع صيدال)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018/ 2019.

**226.** مهدية هامل، **اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة لوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009/2008.

**227.** موسى حجاب، **المراقبة التسويقية عن طريق لوحة القيادة في المستويات التشغيلية (دراسة حالة مجمع صيدال للفترة 2009 - 2013)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2017/ 2018.

**228.** ميلود عزوز، **دور مراجعة القوائم المالية الجدية في تحسين مراقبة التسيير (دراسة حالة مجمع صيدال فرع باتنة)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/ 2017.

**229.** ميلود عزوز، **دور مراجعة القوائم المالية الجديدة في تحسين مراقبة التسيير (دراسة حالة مجمع صيدال - فرع باتنة -)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/ 2017.

**230.** نادية العقون، **العولمة الاقتصادية والأزمات المالية: الوقاية والعلاج (دراسة لأزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2013/2012.

**231.** نبيل بهوري، **الآفاق المستقبلية لأسواق الأوراق المالية العربية في ظل الأزمات المالية العالمية (دراسة مقارنة لدول: مصر، الأردن والجزائر)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017/2016.

**232.** نبيلة حدادو، **الوظيفة الإنتاجية كمدخل للتميز التنافسي (حالة وحدة بيوتيك الحراش لمجمع**

**صيدال)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2014/ 2015.

**233.** نسرين شريط، **ديناميكية رأس المال المالي والأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة مع إشارة خاصة لحالة الجزائر**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2015/2014.

**234.** نصيرة بن عمرة، **دور الاتصال في تسيير الأزمات (مقاربة نسقية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2011/ 2012.

**235.** نصيرة راجف، **أثر إستراتيجية الشراكة على اكتساب الميزة التنافسية (حالة مجمع صيدال)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة (02)، الجزائر، 2017/ 2018.

**236.** نصيرة زروال، **المحددات التنظيمية لانضباط الفاعلين في المنظمة الصناعية (دراسة ميدانية بمجمع صيدال - المدية -)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة (02)، الجزائر، 2016/ 2017.

**237.** نعيمة العربي، **دور الوساطة المالية خلال فترة الأزمات المالية (مع الإشارة إلى الأزمة المالية العالمية لعام 2008)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2015/2014.

**238.** نور الدين بهلول، **المعلومة المحاسبية وقيمة المؤسسة (دراسة لأثر الإفصاح المحاسبي في القوائم المالية وفق معايير المحاسبة الدولية على القيمة السوقية للسهم)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2014/ 2015.

**239.** نور الدين بوالكور، **إشكالية التوفيق بين الوحدة النقدية والكفاءة الاقتصادية في ظل الأزمات المالية (حالة الوحدة النقدية الأوربية)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014/2013.

**240.** نور الدين قدوري، **أثر الأزمات المالية العالمية على تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد إلى الاقتصاديات العربية (دراسة حالة أزمة الرهن العقاري)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2018/2017.

**241.** نوفل سمايلي، **دور البنك المركزي في مواجهة الأزمات المصرفية (دراسة حالة بنك الجزائر)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2015/2014.

**242.** هدى بو القمح، **البعد الإستراتيجي لإدارة الأزمات بالمؤسسة (دراسة حالة مؤسسات الاتصال في الجزائر: موبيليس وأوريدو)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، 2016/2015.

**243.** هناء عفيف، **دور الذكاء الاقتصادي كرؤية لترقب الأزمات المالية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2016/2015.

**244.** وسيلة واعر، **دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري (دراسة حالة مجمع صيدال)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/ 2015.

**245.** يحى فريك، **استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة (دراسة حالة مجمع صيدال)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011/ 2012.

**III. المجلات العلمية.**

**246.** أحمد فتحي الفرطاس، **تأثير قياس المخاطر المالية على تحسين الأداء المالي للمشروعات الصغيرة (دراسة تطبيقية على المشروعات الصغيرة بمدينة درنة)**، مجلة آفاق اقتصادية، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب، ليبيا، المجلد 04، العدد 08، جوان 2018.

**247.** الأخضر عزي، السعدي عياد، **محاولة تقييم أولي لمدى التزام المؤسسات بمقتضيات العرض**

**والإفصاح في النظام المحاسبي المالي وأثره في تحسين المضمون المعلوماتي للقوائم المالية**، مجلة المستقبل الاقتصادي، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، ديسمبر 2018.

**248.** الأخضر عزي، ربح طويرات، **محاولة تحليل علاقة الخصائص النوعية الأساسية للمعلومات المحاسبية بمستوى الإفصاح المحاسبي في القوائم المالية وفق معايير المحاسبة الدولية " IAS/ IFRS" (دراسة على عينة من خبراء المحاسبة ومحافظي الحسابات بالجزائر)**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، المجلد 14، العدد 18، 2018.

**249.** أسماء دردور، **استخدام التحليل التمييزي للتنبؤ بالفشل المالي لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية أم البواقي خلال الفترة (2014 - 2016)**، حوليات جامعة الجزائر (01)، الجزائر، العدد 32، الجزء الرابع، ديسمبر 2018.

**250.** إسماعيل سبتي، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي *" SCF"* (دراسة حالة مؤسسة ملبنة التل بسطيف للفترة 2014/ 2016)**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (العدد الاقتصادي)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 16، العدد 33، 2018.

**251.** إلياس شاهد، عبد النعيم دفرور، **الإفصاح المحاسبي عن القوائم المالية وفق نظام المحاسبة المالية وفق المعايير المحاسبية الدولية (دراسة مقارنة)**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية الإدارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، المجلد 03، العدد 01، جوان 2016.

**252.** أميرة دباش، فريد خميلي، **مساهمة القوائم المالية في اتخاذ القرارات الاستثمارية في سوق الأوراق المالية (دراسة حالة عينة من المستثمرين ببورصة الجزائر)**، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 02، العدد 03، أوت 2017.

**253.** أمينة حفاصة، **عباس فرحات، جودة القوائم المالية للمؤسسة الجزائرية في ظل تبني معايير التقارير الدولية *" IAS/ IFRS"* (دراسة ميدانية لمؤسسة الإسمنت عين الكبيرة *SCAEK*)**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 11، العدد 02، 2018.

**254.** انتصار سليماني، **التنبؤ بالتعثر المالي باستخدام نموذج *" Sherrod"* (دراسة تطبيقية على**

**المؤسسات الصناعية الجزائرية)**، مجلة العلم والمعرفة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، ديسمبر 2016.

**255.** انتصار سليماني، نجمة عباس، **استخدام نموذج ألتمان للتنبؤ بتعثر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، العدد 10، جوان 2016.

**256.** بابكر إبراهيم الصديق، ناهد عبد المطلب عثمان أحمد، **تطبيق نموذج ألتمان *"Z-Score"* للتنبؤ بالفشل المالي بالتطبيق على عينة من المصارف المدرجة بسوق الخرطوم للأوراق المالية**، مجلة جامعة دنقلا للبحث العلمي، كلية الدراسات العليا، جامعة دنقلا، العدد 08، جانفي 2015.

**257.** تانيا قادر عبد الرحمان، مشتاق محمود السبعاوي، **تقييم أداء المصارف الإسلامية باستخدام التحليل المالي المركب (دراسة مقارنة لأداء المصرف الإسلامي العراقي والمصرف الإسلامي الأردني للمدة 2000 - 2008)**، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك، العراق، المجلد 01، العدد 02، 2011.

**258.** ثامر مهدي محمد صبري، **أهمية استخدام نماذج التنبؤ بالفشل المالي في تقييم قدرة الشركات على الاستمرار أو فشلها المالي**، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، العراق، المجلد 10، العدد 03، 2018.

**259.** جمال خليفاتي، **ماهية الإفصاح المحاسبي الملائم (في ظل تضارب مصالح الأطراف ذات العلاقة)**، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، جامعة بشار، الجزائر، المجلد 02، العدد 01، جانفي 2018.

**260.** جمال معتوق، **تحليل القوائم المالية المعدة وفق النظام المحاسبي المالي *"SCF"* (دراسة حالة: المؤسسة العمومية لإنتاج الحليب ومشتقاته مجمع *"GIPLAIT"* وحدة ملبنة التل مزلوق، سطيف للفترة 2014 - 2015)**، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قسنطينة (02)، الجزائر، العدد 48، ديسمبر 2017.

**261.** حامد الحدراوي، كرار الخفاجي، **أسباب نشوء الأزمات وإدارتها (دراسة استطلاعية لآراء عينة من**

**أعضاء مجلس النواب العراقي)**، مجلة الكوفة، العدد 05.

**262.** حسين قادري، مختار جلولي، **معالجة الصحافة الجزائرية الخاصة للأزمات الداخلية (أزمة غرداية نموذجاً)**، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 13، جوان 2015.

**263.** حكيم شبوطي، براهيم علي عباس، **مدى أهمية محتوى القوائم المالية للمستثمرين في ظل التوجه نحو معايير الإبلاغ المالي الدولية**، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي لتيسمسيلت، الجزائر، المجلد 02، العدد 01، مارس 2018.

**264.** خديجة ردة، طاري محمد العربي، **الأدوات المستخدمة في تحليل القوائم المالية وأهميتها كآلية لتشخيص الوضع المالي للمؤسسات**، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 02، العدد 03، جانفي 2017.

**265.** خليل أبو سليم، **أهمية المعلومات المشتقة من قائمة التدفق النقدي في التنبؤ بالفشل المالي للبنوك التجارية السعودية**، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، جامعة عمان الأهلية، الأردن، المجلد 19، العدد 02، 2017/2016.

**266.** الخموسي الحليوي، أحمد الشريف، **مدى أهمية النسب المالية المشتقة من قائمتي الدخل والمركز المالي للتنبؤ بالفشل المالي في الشركات الصناعية العامة في ليبيا**، المنارة، المجلد 23، العدد 02، 2017.

**267.** خميس خليل، **الأزمات الاقتصادية والمالية وآثارها على مسارات التنمية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 05، ديسمبر 2016.

**268.** دلال حطاب، زعيبط نور الدين، **تحليل وتقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات المالية (دراسة تطبيقية بمؤسسة أرسيلور ميتال عنابة 2013 - 2014)**، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي لميلة، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، جوان 2018.

**269.** ذهبية عيشور، **أثر تطبيق حوكمة الشركات على مصداقية القوائم المالية**، مجلة آفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 02، العدد 06، 2017.

**270.** رافعة إبراهيم الحمداني، ياسين طه ياسين القطان، **استخدام نموذج *"Sherrod"* للتنبؤ بالفشل المالي (دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى)**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 10، 2013.

**271.** رشيد حفصي، **دراسة وتحليل سياسة توزيع الأرباح على أداء أسهم المؤسسات المدرجة في السوق المالي (حالة سوق دبي المالي في الفترة ما بين 2011 - 2014)**، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 02، 2016.

**272.** رضا زهواني وآخرون، **دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية (قرار التمويل، الاستثمار وتوزيع الأرباح)**، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017.

**273.** رضوان العمار، حسين قصيري، **دراسة مقارنة لنماذج التنبؤ بالفشل المالي**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 05، 2015.

**274.** رقية معلم، أحسن طيار، **استخدام نموذج ألتمان للتنبؤ بالتعثر المالي لشركات قطاع التامين في الجزائر، مجلة الباحث الاقتصادي**، جامعة 20 أوت، سكيكدة، الجزائر، المجلد 07، العدد 11 (مكرر)، جوان 2019.

**275.** ريمة يونس، **مقارنة نتائج التحليل المالي بين تطبيق الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة (دراسة حالة: الشركة الوطنية للتأمين *"SAA"* )**، مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة)، جامعة الجزائر (03)، الجزائر، المجلد 20، العدد 02، ديسمبر 2016.

**276.** زهراء صالح الخياط، **استخدام نموذج *"Sherrod"* للتنبؤ بفشل المصارف (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأهلية في محافظة نينوى للمدة 2007 - 2009)**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 36، العدد 115، 2014.

**277.** سالم صلال راهي الحسناوي، **التنبؤ بالتعثر المالي لشركات الاستثمار باستعمال النسب المالية لنموذج *"Kida"* وأثرها على *EPS* (دراسة في سوق العراق للأوراق المالية)**، مجلة المثنى للعلوم

الاقتصادية والإدارية، جامعة المثنى، العراق، المجلد 04، العدد 09، 2014.

**278.** سامي محمد أحمد غنيمي، **دور المعلومات المحاسبية الدورية في التنبؤ بالتعثر والفشل المالي في ظل الأزمة المالية العالمية (دراسة ميدانية)**، مجلة المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، جامعة بني سويف، مصر.

**279.** سجاد مهدي عباس وآخرون، **الرقابة الوقائية ودورها في التنبؤ بالفشل المالي للوحدات الاقتصادية**، مجلة كلية الكوت الجامعة، المجلد 02، العدد 01، 2018.

**280.** سعيد درباس، **مدى تمكن مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في مدينة جدة (دراسة مسحية)**، مجلة العلوم والثقافة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، السودان، المجلد رقم 12، العدد 02، نوفمبر 2012.

**281.** سعيد عبد العزيز علي عثمان، محمد جابر حسن السيد فراج، **تداعيات الأزمة المالية العالمية على قطاع السياحة المصري (السيناريوهات المحتملة والحلول المقترحة)**، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، مصر، المجلد رقم 46، العدد 02، جويلية 2009.

**282.** سعيدة رحيش، شعيب شنوف، **التنبؤ بالفشل المالي في شركات التامين باستخدام نموذجي *"Sherrod"* و*"Kida"* (دراسة عينة من الشركات)**، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار، المجلد (05)، العدد 01، أفريل 2019.

**283.** سليم بن رحمون، **القرارات الاستثمارية والإفصاح عنها في القوائم المالية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "قائمة المركز المالي كنموذج" (دراسة حالة مؤسسة كشرود علي - خنشلة -)**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 17، العدد 02.

**284.** سمية أحمد ميلي، **دور تحليل القوائم المالية في صنع قرارات منح الائتمان في البنوك التجارية الجزائرية (دراسة مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية العاملة بولاية المسيلة)**، مجلة البحوث في العلوم المالية والسياسية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 03، العدد 01، 2018.

**285.** سنوسي بن عمور، **أثر المعلومة المالية على الأداء في المؤسسة (مع دراسة حالة للمزرعة النموذجية بوختاش بوزيان)**، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، جامعة بشار، الجزائر، المجلد 02، العدد 03،

أوت 2018.

**286.** سومية تبة، **دور المحاسبية ومعايير الإبلاغ المالي الدولية في تفعيل التحليل المالي بالمؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء GCB)**، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2013.

**287.** شريف غياط، عبد المالك مهري، **تحليل أسباب وأبعاد فشل الأداء المالي للمشروعات الاستثمارية والتنبؤ به باستخدام نماذج التحليل والتنبؤ (دراسة تطبيقية لبعض المشاريع على مستوى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بالجزائر)**، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 09، ديسمبر 2015.

**288.** صالح مرازقة، رقية وادي، **مساهمة المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية في معالجة أثر التضخم في القوائم المالية (دراسة تحليلية لأراء عينة من المحاسبين ومحافظي الحسابات بولاية قسنطينة)**، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي لميلة، الجزائر، المجلد 02، العدد 01، جوان 2016.

**289.** صبحي رشيد اليازجي، **إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم (دراسة موضوعية)**، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإسلامية)، غزة، فلسطين، المجلد 19، العدد 02، جوان 2011.

**290.** صفاء بوضياف، **دور مؤشرات تقييم الأداء المالي في التنبؤ بالفشل المالي (دراسة تطبيقية على عينة مؤسسات قطاع الحليب ومشتقاته)**، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة (02)، الجزائر، العدد 18، جوان 2018.

**291.** صورية زاوي، **أثر إدارة الأرباح على جودة القوائم المالية للمؤسسة الاقتصادية**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 17، العدد 01، جوان 2017.

**292.** ضيف الله محمد الهادي، **أسس وقواعد الإفصاح المحاسبي في القوائم المالية وفق معايير المحاسبة والإبلاغ المالي الدولية (IAS/ IFRS)**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 01، العدد 06، جوان 2013.

**293.** طلال زغبة، حسين الأمين شريط، **أهمية التدقيق الداخلي كأداة لقياس جودة القوائم المالية**

**(دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية)**، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 03، العدد 05، جوان 2018.

**294.** عادل عاشور، **الإنذار المبكر في المؤسسات المالية باستخدام القوائم المالية (دراسة تطبيقية)**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (دراسات اقتصادية)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 01، العدد 24، نوفمبر 2015.

**295.** عادل محمد توفيق الحراحشة، **التنبؤ بالفشل المالي وتقييم الملاءة المالية طويلة الأجل باستخدام نموذج ألتمان (دراسة تطبيقية على قطاع النقل الجوي الإماراتي والأردني)**، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2018.

**296.** عائشة عوماري، نرجس حميمش، **أثر التدقيق الخارجي على جودة المعلومة المالية (دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية *"BADR"* بأدرار)**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 10، العدد 02، 2017.

**297.** عبد الباسط مداح وآخرون، **التحليل المالي كأداة لتحليل المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية (دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري وكالة المسيلة)**، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 03، العدد 06، ديسمبر 2018.

**298.** عبد الرحمان بن سانية، وليد بن شاعة، **التنبؤ بالتعثر المالي لبعض المؤسسات العاملة في القطاع الخاص الصناعي بولاية غرداية باستخدام التحليل التمييزي خلال الفترة (2009 - 2014)**، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 12، جوان 2017.

**299.** عبد الرحمان بن عيسى، **استخدامات المراجعة التحليلية في تقرير محافظ الحسابات عن قدرة شركات المساهمة في الجزائر على الاستمرارية في النساط (دراسة حالة شركة بيوفارم)**، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2018.

**300.** عبد الشكور عبد الرحمان موسى الفرا، **أهمية القوائم المالية في التنبؤ بالتعثر المالي للشركات المساهمة الصناعية السعودية لصناعة الإسمنت (دراسة تحليلية على القوائم والتقارير المالية المنشورة**

**للشركات المساهمة الصناعية السعودية لصناعة الإسمنت باستخدام نموذج: *Altman Z - Score*، و *Springate* 1978)**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية الإدارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، العدد السابع، جوان 2017.

**301.** عبد العزيز شرابي، مهدي بلوطار، **محاولة توقع خطر القرض بطريقة سكورينغ *"Scoring"* حالة فرع بنك الفلاحة والتنمية الريفية بقسنطينة**، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة قسنطينة (02)، الجزائر، العدد 02، 2004.

**302.** عبد العزيز قتال، رفيق يوسفي، **دور الإفصاح المحاسبي للقوائم المالية في التشخيص المالي لمؤسسة الرويبة للمشروبات (2012 - 2015)**، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 03، العدد 01، جوان 2018.

**303.** عبد القادر حوة، فتيحة بكطاش، **أثر القياس والإفصاح عن الأدوات المالية في القوائم المالية ومتطلباتهما وفق معايير الإبلاغ المالي الدولي والنظام المحاسبي المالي**، مجلة آفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 04، العدد 16، جوان 2019.

**304.** عبد القادر شيخ وآخرون، **أثر استخدام المحاسبة الإبداعية على جودة القوائم المالية (دراسة استطلاعية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة)**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المركز الجامعي لميلة، الجزائر، المجلد 02، العدد 04، ديسمبر 2018.

**305.** عبد القادر عيادي، **مدى توافق النظام المحاسبي المالي *"SCF"* مع المراجع المحاسبي الدولي في إعداد القوائم المالية**، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المدرسة الوطنية العليا للاقتصاد والإحصاء التطبيقي، تيبازة، الجزائر، المجلد 10، العدد 02، ديسمبر 2013.

**306.** عبد النور جعفر وآخرون، **استخدام أساليب التحليل المالي الحديثة في التنبؤ بالفشل المالي (دراسة حالة مؤسسة صيدال)**، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المدرسة الوطنية العليا للاقتصاد والإحصاء التطبيقي، تيبازة، الجزائر، المجلد 16، العدد 01، جوان 2019.

**307.** عبد النور جعفر، كمال بن موسى، **توظيف مؤشرات التحليل المالي للتنبؤ بالفشل المالي**

**بالمؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر خلال الفترة 2013 - 2016 بتطبيق نموذج *Sherrod, Kida, Altman***، مجلة المدير، المدرسة العليا للإدارة والتجارة الدولية، تيبازة، الجزائر، العدد 07، ديسمبر 2018.

**308.** عثمان عبد القادر حمه أمين وآخرون، **أهمية التحليل المالي للتنبؤ بالتعثر والفشل المالي للشركات المساهمة (دراسة ميدانية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار)**، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد 03، ص 197.

**309.** علاء الدين جبل، **دور المعرفة المحاسبية في التنبؤ بالفشل المالي للشركات دراسة تطبيقية على شركات الغزل والنسيج التابعة للقطاع العام في سورية**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 31، العدد 95، 2009.

**310.** علام محمد موسى حمدان، **العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وتوزيعات الأرباح وتأثرها بصعوبات التمويل الخارجي**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، جامعة الأردن، عمان، الأردن، المجلد 10، العدد 01، 2014.

**311.** علي بحري، **تحليل الأداء المالي بالنسب المالية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة تطبيقية في مؤسسة مطاحن الحضنة للفترة 2011 - 2016)**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (العدد الاقتصادي)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 17، العدد 35، جويلية 2018.

**312.** علي بن قطيب، دلال حطاب، **أهمية إعداد وعرض القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي والمعايير المحاسبية الدولية (دراسة مقارنة بين المعيار المحاسبي رقم 01 والنظام المحاسبي المالي)**، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2019.

**313.** علي سليمان النعامي، **نموذج محاسبي مقترح للتنبؤ بتعثر شركات المساهمة العامة**، تنمية الرافدين 83 (28)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2006.

**314.** علي شاهين، جهاد مطر، **نموذج مقترح للتنبؤ بتعثر المنشآت المصرفية العاملة في فلسطين (دراسة تطبيقية)**، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، نابلس، فلسطين، المجلد 25 (04)،

.2011

**315.** علي مكيد، محمد شتوح، **الإدارة الإستراتيجية التحدي الجديد لإدارة الأزمات**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (العدد الاقتصادي)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد الأول، العدد 19، أوت 2014.

**316.** عمر شريفي، **التنبؤ بالفشل المالي للمؤسسة بين مسؤولية المدقق والإدارة في ضوء معيار التدقيق الدولي رقم 570 (المنشأة المستمرة) والتشريع الجزائري**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 19، جوان 2016.

**317.** غالب شاكر بحيت، **استخدام نموذج *"Sherrod"* للتنبؤ بالفشل المالي (دراسة على عينة من المصارف التجارية الخاصة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة 2009 - 2013)**، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العراق، العدد 19، 2015.

**318.** فاطمة الزهراء مومن، مهاوات لعبيدي، **أثر استخدام أساليب المحاسبة الإبداعية على القوائم المالية**، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 04، جوان، 2018.

**319.** ماجدة عبد المجيد أحمد، يوسف صالح هلال، **استخدام النماذج الكمية ومؤشرات التدفقات النقدية ودورها في التنبؤ بالفشل المالي (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية السودانية 2012 - 2014)**، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، المجلد 17، العدد 02، 2016.

**320.** محمد حولي، **دور الحوكمة وأهميتها في تفعيل جودة ونزاهة القوائم المالية**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 14، العدد 30، 2016.

**321.** محمد طلاع الديحاني، نبيل عيسى اللوغاني، **سياسة توزيع الأرباح النقدية وعلاقاتها بسياستي الاستثمار والتمويل (حالة تطبيقية في السوق الكويتية)**، المجلة العربية للمحاسبة، جامعة البحرين، البحرين، المجلد السابع، العدد 01، ماي 2004.

**322.** محمد عطية مطر، أحمد نواف عبيدات، **دور النسب المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية في تحسين دقة النماذج المبنية على نسب الاستحقاق وذلك في التنبؤ بالفشل المالي للشركات الصناعية**

**المساهمة العامة الأردنية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 03، العدد 04، 2007.

**323.** مريم بورنيسة، خنفري خيضر، **تشخيص الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفق نموذج ألتمان للتنبؤ بالفشل المالي**، مجلة العلوم التجارية، المدرسة العليا للتجارة، تيبازة، الجزائر، المجلد 18، العدد 01، جوان 2019.

**324.** مصطفى حجاج، سمير بن عمور، **مدى فعالية التحليل المالي في تقييم الأداء والتنبؤ بالوضع المالي (دراسة حالة مجمع صيدال وشركة آليانس للتأمينات)**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة (02)، الجزائر، المجلد 09، العدد 03، 2018.

**325.** مصطفى طويطي، مصطفى بلمقدم، **سيناريوهات فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وآليات علاجها**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 05، 2014.

**326.** مصطفى طويطي، **نماذج التنبؤ بوضعية المركز المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة النسيج للمواد الثقيلة *MANTAL*)**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد 11، العدد 02، 2018.

**327.** منال خلخال، **مقارنة نموذج ألتمان *"Altman"* بتقرير مدقق الحسابات في التنبؤ بفشل المؤسسات الاقتصادية (تحليل نتائج بعض الدراسات)**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (دراسات اقتصادية)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 26، العدد 01، مارس 2016.

**328.** منال خلخال، مليكة زغيب، **تحليل نتائج بعض الدراسات المطبقة لنموذج ألتمان في قياس درجة فشل المؤسسات الاقتصادية**، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت، سكيكدة، الجزائر، المجلد 05، العدد 07، 2017.

**329.** منصور بن عمارة، محمد حولي، **دور الحوكمة وأهميتها في تفعيل جودة ونزاهة القوائم المالية**، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، جوان 2016.

**330.** موسى بن البار، أمين بوساق، **نموذج مقترح لتقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية (عينة من المؤسسات الناشطة بالمنطقة الصناعية بالمسيلة)**، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة المسيلة،

الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2019.

**331.** موسى حجاب، **قياس الأداء التسويقي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة عن طريق مؤشرات التحليل المالي (دراسة مالية)**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (العدد الاقتصادي)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 17، العدد 36، 2018.

**332.** موسى عساوس، آيت محمد مراد، **التنبؤ بالتعثر المالي في مؤسسة عمومية اقتصادية (دراسة حالة مؤسسة أقمصة جن جن)**، مجلة المعيار، جامعة العلوم الإسلامية الأمير عبد القادر، قسنطينة، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، 2018.

**333.** ناريمان بن عياد، **البنوك الجزائرية والتزامها بالإفصاح المحاسبي في قوائمها المالية وفق معايير المحاسبة الدولية**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية (دراسات اقتصادية)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 14، العدد 29، 2016.

**334.** ناصر شارفي، أيوب نجار، **دور الرقابة الجبائية في تعزيز جودة القوائم المالية**، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، عين الدفلى، الجزائر، المجلد 02، العدد 19، 2018.

**335.** هاشم حسن حسين، **العوامل المؤثرة على سياسة توزيع الأرباح في الشركات المساهمة**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع عشر، ماي 2008.

**336.** وحيد محمود رمو، سيف عبد الرزاق محمد الوتار، **استخدام أساليب التحليل المالي في التنبؤ بفشل الشركات المساهمة الصناعية (دراسة على عينة من الشركات المساهمة الصناعية العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية)**، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 32، العدد 100، 2010.

**337.** وسام شالور، حكيم ملياني، **تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية المطبقة لمعايير المحاسبة الإسلامية (دراسة تطبيقية على مجموعة من المصارف الإسلامية للفترة 2013 - 2017)**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسلة، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 2019.

**338.** الويزة أوصغير، **استخدام أدوات التحليل المالي كآلية للتنبؤ بالمخاطر الائتمانية للمؤسسات**

**الاقتصادية في البنوك الجزائرية (دراسة حالة على مستوى بنك سوسيتي جنرال الجزائر وكالة برج بوعريريج)**، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 03، العدد 05، 2018.

**339.** ياسمينة عمامرة، خديجة بلحياني، **أهمية الإفصاح المحاسبي للقوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي *"SCF"* (دراسة حالة مؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير - وحدة المدية -)**، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2018.

**340.** يزيد تقرارت، **استخدام أدوات التحليل المالي في تشخيص الوضع المالي للمؤسسات الاقتصادية في ظل الإصلاح المحاسبي (دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير *"BCR"* بولاية سطيف للفترات المالية 2011 - 2014)**، مجلة بحوث، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، المجلد 11، العدد 02، جوان 2017.

**IV. الملتقيات والمؤتمرات.**

**341.** علي منصور الشميري، **دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات الأمنية**، ملتقى علمي حول: رفع كفاءة العاملين في العلاقات العامة والإعلام في الأجهزة الأمنية، مدينة العين، دولة الإمارات العربية المتحدة، أيام (23 حتى 27) نوفمبر 2008.

**342.** محمد جلال أحمد، طلال الكسار، **استخدام مؤشرات النسب المالية في تقويم الأداء المالي والتنبؤ بالأزمات المالية للشركات (الفشل المالي)**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 2009.

**343.** مليكة زغيب، إلياس بوجعادة، **دراسة أسس صناعة قرار التمويل بالمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى العلمي الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، يومي 15/14 أفريل 2009.

**344.** نجم العزاوي، **أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة**، الملتقى العلمي الدولي السابع حول: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال (التحديات، الفرص والآفاق)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، أيام (03 حتى 05) نوفمبر 2009.

**345.** نور الدين مزياني وآخرون، **أهمية استخدام طريقة التنقيط في عملية اتخاذ قرارات الإقراض في البنوك**، ملتقى وطني حول: استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، يومي 27 / 28 جانفي 2009.

**V. القواميس.**

**346.** إبراهيم أنيس وآخرون، **المعجم الوسيط**، مجمع اللغة العربية (مكتبة الشروق الدولية)، بدون بلد نشر، الطبعة الرابعة، 2004.

**347.** محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، **مختار الصحاح**، مكتبة لبنان، بدون بلد نشر، 1986.

**VI. المواقع الإلكترونية.**

**348.** أحمد السيد كردي، **مفهوم وأهمية التخطيط المالي**، [على الخط] متاح على:

*http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/411104*

**349.** بسام فضل مطاوع، **إدارة الأزمات بين النظرية والتطبيق**، [على الخط]، متاح على:

*https://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2011/04/22/225758.html*

**350.** علي أحمد فارس، **إدارة الأزمات (الأسباب والحلول)**، [على الخط]، متاح على:

*http://www.siironline.org/alabwab/derasat(01)/569.htm*

**ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية.**

**I. *Books:***

**351.** *A. Kumar, R. Sharma,* ***Financial Management (Theory and Practice)****, Atlantic Publishers and Distributions, New Delhi.*

**352.** *Ann. T. Bui,* ***Financial Management For Water Utilities (Principles of Finance, Accounting and Management Controls)****, American Water Works Association, United States of America, 2012.*

**353.** *C. Paramasivan, T. Subramanian,* ***Financial Management****, New Age International Publishers, New Delhi, 2009.*

**354.** *E. L. Zdziarski,* ***Campus Crisis Management****, Jossey-Bass Publishers,*

*United States of America, 2007.*

**355.** *E. S. Devlin,* ***Crisis Management (Planning and Execution)****, Auerbach Publications, New York, United States of America, 2007.*

**356.** *Eugene F. Brigham and Joel F. Houston,* ***Fundementals of Financial Management****, Cengage Learning, Boson, United States of America, 14th Edition, 2014.*

**357.** *G. Knott,* ***Financial Management****, Macmillan Business, Great Britain, 3rd Edition, 1998.*

**358.** *J. Bernstein & B. Bonafede,* ***Manager's Guide to Crisis Management****, The Mc Graw - Hill Companies, United States of America, 2011.*

**359.** *J. L. Reid,* ***Crisis Management (Planning and Media Relations for the Design and Construction Industry)****, John Wiley and Sons, Canada, 2000.*

**360.** *J. Mc Menamin,* ***Financial Management An Introduction****, Routledge, New York, United States of America, 1st Edition, 1999.*

**361.** *M Y. Khan & P K. Jain,* ***Financial Management (text, problems and cases)****, The Mc Graw - Hill Companies, New Delhi, 5th Edition, 2008.*

**362.** *Norman v. Carrol,* ***Financial Management For Pharmacists (A Decision Making Approach),*** *Luppincott Williams & Wilkins, United States of America, 3rd Edition, 2007.*

**363.** *P. Chandra,* ***Financial Management (Theory and Practice)****, Tata Mc Graw - Hill Companies, New Delhi, 7th Edition, 2008.*

**364.** *P. Periasamy,* ***Financial Management****, The Mc Graw - Hill Companies, New Delhi, 2nd Edition, 2009.*

**365.** *R. Charles Moyer & Others,* ***Contemporary Financial Management****, South Western, Cengage Learning, USA, 12th Edition, 2008.*

**366.** *S. Bhat,* ***Financial Management (principles & practice)****, Excel Books, New Delhi, 2nd Edition.*

**367.** *S. Goel,* ***Crisis Management (Master the Skills to Prevent Disasters)****, Global India Publications PVT LTD, New Delhi, 2009.*

**368.** *S. J. Ray,* ***Strategic Communication in Crisis Management (Lessons from the Airline Industry)****, Quorum Books, Westport, London, 1999.*

**369.** *Timothy J. Gallagher, Joseph D. Andrew,* ***Financial Management (principles and practice),*** *Preload Press, United States of America, 4th Edition, 2007.*

**370.** *V. K. Bhalla,* ***Financial Management****, S. Chund and Company PVT . LTD, New Delhi, 1st Edition, 2014.*

**371.** *V. Sharan,* ***Fundamentals of Financial Management****, Dorling Kindersley, India, 3rd Edition, 2012.*

**372.** *W. R. Crandall & Others,* ***Crisis Management (Leading in the New Strategy Landscape)****, Sage Publications, New Delhi, 2nd Edition, 2014.*

**II.** ***Thesis of Doctorat:***

**373.** *A. Manning,* ***Strategic Management of Crises in Small and Medium Businesses****, This Thesis is Presented in Partial Fulfillment of the Requirements of the Degree of Doctor of Business Administration, School of Management, Faculty of Business and Law Victoria University of Technology, Melbourne, Australia, 2004.*

**374.** *M. Denise Sheumack B. Sc. M. Sc,* ***Starlink TM Corn (A Case Study)****, Thesis of Doctorat on Philosophy, School of Science, Griffith University, Austraili, January 2003.*

**III.** ***Scientific journals and periodicals:***

**375.** *A. L. Rosado Feger, G. A. Thomas,* ***A Framework for Exploring the Relationship Between Project Manager Leadership Style and Project Success****, The International Journal of Management, Volume 01, Issue 01.*

**376.** *E. I. Altman & Others,* ***A New Model to Identify Bankruptcy Risk of corporations****, Journal of Banking and Finance, volume 01, North Holland publishing Company, 1977.*

**377.** *E. I. Altman,* ***Financial Ratios Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy****, Journal of Finance, Vol 23, N° 04, American finance association, United States of America, September 1968.*

**378.** *E. I. Altman, Financial Ratios,* ***Discriminant Analysis and The Prediction of Corporate Bankruptcy****, The Journal of Finance, Vol 23, N° 04, September 1968.*

**379.** *J. Neter,* ***Discussion of Financial Ratios As Predictors of Failure****,*

*Journal of Accounting Research, Vol 04, Accounting Research Center Boot School of Business, University of Chicago, United States of America 1966.*

**380.** *K. A. Goyal,* ***An Empirical Case Study on Prediction of Corporate Failure in the Selected Industrial Unit in India****, International Journal of Business Research and Management, Volume 04, Issue 04, 2013.*

**381.** *S. K. Hayes & Others,* ***A Study of the Efficacy of Altman's Z To Predict bankruptcy of Specialty Retail Firms Doing Business in contemporary Times****, Economics & Business Journal, Inquiries & perspectives, Volume 03, Number 01, October 2010.*

**382.** *T. Shumway,* ***Forecasting Bankruptcy More Accurately: A Simple Hazard Model****, The Journal of Business, Vol 74, Number 01, University of Chicago, United States of America, January 2001.*

**383.** *W. H. Beaver,* ***Financial Ratios As Predictors of Failure****, Journal of Accounting Research, Vol 04, Accounting Research Center Boot School of Business, University of Chicago, United States of America, 1966.*

**384.** *W. H. Beaver, Market Prices,* ***Financial Ratios and the Prediction of Failure****, Journal of Accounting Research, Vol 04, Accounting Research Center Boot School of Business, University of Chicago, United States of America, 1966.*

**IV.** ***Working Papers :***

**385.** *L. Mandru & Others,* ***The Diagnosis of Bankruptcy Risk Using Score Function****, Working Paper On The 09th WSEAS International Conference On Artificial Intelligence - Knowledge Engineering and Data Bases, February 20 – 22, 2010, University of Cambridge, world Scientific and Engineering Academy and Society Press, United Kingdom.*

**V.** ***Dictionnaries:***

**386.** ***Oxford Advanced Learner's Dictionary of current English****, Oxford University Press, 2000, Sixth Edition.*

**387.** ***Webster's student dictionary****, Librairie du Liban Publishers Sal, 1986.*

**ثالثاً: المراجع باللغة الفرنسية.**

***I. Les Ouvrages:***

**388.** *B. Friedrich, L. Friedrich,* ***Norme Comptable internationale 01 (IAS 01) Présentation des états Financiers****, CGA - Canada, 2009.*

**389.** *J. F. Robert et Autres,* ***Normes IFRS et PME****, Dunod, Paris, 2004.*

**390.** *M. Blanchette,* ***Ratios Financiers et Outils Connexes****, Université Québec, Canada, 2012.*

**391.** *Marion,* ***Analyse financière (concepts et Méthodes)****, Dunod, Paris, 1998.*

**392.** *P. Conso,* ***La Gestion Financière****, OPU, Algerie, 1982.*

**393.** *P. Conson,* ***Gestion Financier de L'entreprise****, Dunod, Paris, 1985.*

**394.** *S. Brun,* ***guide d'application des Normes IAS/ IFRS****, Berti éditions, Algerie, 2011.*

**II.** ***Thèses de Doctorat*** *:*

**395.** *A. Fimayer,* ***La Détresse Finance Des Entreprise (Trajectoire Du Déclin et Traitement Judiciaire Du Défaut)****, Thèse de Doctorat, Faculté de Droit, d'Economie et de Finance, Université de Strasbourg, 2011.*

**396.** *C. Salloum, N. Azoury,* ***Détresse Financière Gouvernance d'entreprise (Approche Empirique)****, Revue Libanaise de Gestion et d'Economie, Vol 01, 2008.*

***III. Revues et les Périodiques:***

**397.** *S. Ben Jabeur,* ***Statut de la Faillite en Théorie Financière (Approches Théoriques et Validations Empiriques dans le Contexte Français)****, Thèse de Doctorat, Economies et Finance, Université de Toulon, français, 2011.*

**IV.** ***Dictionnaires***:

**398.** ***Le Petit Larousse illustré,*** *le petit Larousse est imprimé en France, Edition 2015.*

**رابعاً: مراجع خاصة بمجمع صيدال.**

**399.** وثائق داخلية خاصة بمجمع صيدال.

**400.** التقارير السنوية لمجمع صيدال (2009 - 2018).

**401.** *Groupe Saidal,* ***Historique****, https://www.saidalgroup.dz/fr/notre-groupe/historique, Consulté le 25/ 09/ 2019, Heure 09 :29. https://www.sgbv.dz/ar/?page=details_societe&id_soc=28.*

**402.** *https://www.sgbv.dz/ar/?page=details_societe&id_soc=28, Consulté le 20/ 09/ 2019, Heure : 12 :46. .*

**403.** *Group Saidal,* ***Qui Sommes - Nous?****, https://www.saidalgroup.dz/fr/notre-groupe/qui-sommes-nous, consulté le 25/ 09/ 2019, Heure 09 : 21.*

**404.** *Groupe Saidal,* ***Notre Mission****, https://www.saidalgroup.dz/fr/notre-groupe/notre-mission, Consulté le 25/ 09/ 2019, Heure 09 : 49.*

**405.** *Groupe Saidal,* ***Organization****, https://www.saidalgroup.dz/fr/notre-groupe/organisation, Consulté le 25/ 09/ 2019, Heure 09 : 46.*

**406.** *https://www.saidalgroup.dz/fr/nos-publications/rapport-du-conseil-d-aministration, Consulté le 25/ 09/ 2019, Heure 12 : 36.*