

عملية اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية  
سونلغاز-الجزائر- الفترة: (2013-2015)

The process of making financial decisions in the Real Estate Corporation for Electric and Gas Industries

Sonelgaz - Algeria - Period: (2013-2015)

\*

منير عوادي

مخبر المقاولاتية والتنمية السياحية، المركز الجامعي تيبازة- الجزائر

[aouadi.mounir@cu-tipaza.dz](mailto:aouadi.mounir@cu-tipaza.dz)

تاريخ النشر: 2022/09/30

تاريخ القبول: 2022/08/27

تاريخ الإستلام: 2022/08/07

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين حساب وتقييم النسب والمؤشرات المالية وعملية اتخاذ القرارات المالية، فقد قسمنا هذه الورقة البحثية الى ثلاث أجزاء فقد تناولنا في الجزئين الأولين الجانب النظري لعملية اتخاذ القرارات وكذا مؤشرات ونسب التحليل التي تعالج الاختلالات الحاصلة في المؤسسة ومحاولة اسقاطها على مكان الدراسة مؤسسة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية-الجزائر- خلال الفترة: (2013-2015) واخيرا نستنتج ان مؤشرات ونسب تقييم الاداء المالي دور كبير ومهم في تحديد نقاط القوة والضعف وكذا جميع الانحرافات المالية المختلفة داخل المؤسسة الاقتصادية حتى نتمكن نهائيا من معالجة هذه الانحرافات والأخطاء، واتخاذ جميع القرارات، للوصول إلى الأهداف المرجوة.

الكلمات المفتاحية: قرارات مالية، نسب مالية، قوائم مالية، أداء مالي، اتخاذ القرار.

تصنيفات JEL: G41؛ D7.

**Abstract:**

This study aims to determine the relationship between the calculation and evaluation of financial ratios and indicators and the process of making financial decisions. Real estate properties of the electric and gas industries - Algeria - during the period: (2013-2015)

Finally, we conclude that the indicators and ratios of evaluating financial performance have a large and important role in determining the strengths and weaknesses, as well as all the various financial deviations within the economic institution so that we can finally address these deviations and errors, and take all decisions, to reach the desired goals.

**Keywords:** financial decisions, financial ratios, financial statements, financial performance, decision making.

**JEL Classification:** G41; D7 .

\* المؤلف المراسل.

تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف الركيزة بالنسبة للمؤسسة، لذا يكون على المسير المالي إيجاد الوسائل المناسبة لتمويل نشاطات المؤسسة وتحديد سياسة مالية مدروسة، تمكنها من تغطية احتياجاتها المالية بما يتلاءم مع مواردها المحققة (التمويل الذاتي) وإذا تطلب الأمر اللجوء إلى مصادر خارجية للتمويل، وباعتبار المؤسسة كيان اقتصادي فهي تتأثر وتأثر بالمحيط والبيئة التابعة لها، بعد أن يقوم المحلل المالي بصياغة الميزانية وذلك بإجراء تعديلات على مختلف عناصر الأصول والخصوم، يبدأ بدراسة وتحليل الوضعية المالية للمؤسسة بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات تعرف بمؤشرات التوازن المالي ثم ينتقل لدراية بعض النسب المالية وهذا للوصول إلى تشخيص دقيق للوضعية المالية والبيئة المالية للمؤسسة.

ان عملية تقييم الأداء المالي لأي مؤسسة اقتصادية هي من أهم الطرق والأساليب التي تلجأ إليها لتقييم مختلف قراراتها المالية والاقتصادية وحتى الإدارية المختلفة، وهذا عن طريق الاعتماد على أهم قوائمها المالية، حيث تستعين في ذلك على مجموعة من الوسائل والأدوات والأساليب التقنية المختلفة، والتي تعتبر صمام الأمان لدى أي مؤسسة قيد الدراسة ومن خلال هذي الأدوات والوسائل يمكننا استخراج مختلف الانحرافات ونقاط قوتها وضعفها، وبعدها اتخاذ مختلف إجراءات تصحيح هذه الانحرافات والحكم على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المرجوة وبكفاءة وفعالية عالية.

تسعى مختلف المؤسسات الاقتصادية الى تحقيق أهدافها المرجوة من خلال مجموعة الأدوات والطرق والاليات لاتخاذ قرارات مالية رشيدة تمكنها من تحقيق أحسن أداء يكون في مستوى تطلعات مالكيها ويجعلها ضمن مصاف المؤسسات الرائدة التي تنشط في مجالها ولا يتأتى هذا الا إذا اعتمدت على مجموعة من النسب والمؤشرات المالية المستخرجة من مختلف القوائم المالية لهذه المؤسسات، ويتم تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة وتقييم أدائها المالي بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات المالية التي تسمح بالتعرف على مختلف المحاور الأساسية للأداء، ويتم ذلك من خلال قياس أداء المؤسسة خلال فترة معينة باستخدام المؤشرات المالية المناسبة.

مما سبق يمكننا القول بأن أدوات وأساليب التحليل المالي تمكننا من تقييم وتشخيص الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، والتعرف على الوضعية الحقيقية لهذه المؤسسة، لاتخاذ القرارات الرشيدة، وكذا تسطير الأهداف والخطط المستقبلية، ومن هنا يمكننا طرح إشكالية هذا البحث كما يأتي:

### كيف تساهم المؤشرات والنسب المالية في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية؟

1.1. الأسئلة الفرعية: للإجابة على هذا التساؤل يمكننا تجزئة هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية الاتية:

❖ ما الهدف من قياس الأداء والتوازن المالي في المؤسسة الاقتصادية؟.

❖ هل يمكننا إسقاط أدوات وأساليب التحليل المالي عمليا في تحليل مختلف الجوانب المالية لمؤسسة سونلغاز SOPIEG؟.

1.2. الفرضيات: انطلاقا من الأسئلة الفرعية السابقة يمكننا تحديد الفرضيات التالية للبحث:

❖ يساعدنا قياس وتقييم الأداء والتوازن المالي للمؤسسة الاقتصادية في تحديد مراكز القوة والضعف فيها.

❖ إن إسقاط مختلف أساليب وأدوات التحليل المالي على القوائم المالية لمؤسسة سونلغاز SOPIEG يمكننا من تشخيص وضعه المالي، وكذا اكتشاف الاختلالات المالية الحاصلة له من خلال تقييم أدائه المالي، وبالتالي اتخاذ القرارات المالية الرشيدة.

3.1. أهمية البحث: تكمن أهمية هذه الورقة البحثية في دراسة الدور الأساسي والمهم الذي تلعبه أدوات وأساليب التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال إظهار الصورة المالية الواضحة والحقيقية لها والتي تساعدنا في اتخاذ وترشيد القرارات المالية في الوقت المناسب، وكذا تحقيق التوازن المالي لها لضمان نموها واستمرارها واكتشاف مساهمة هذه الأساليب والأدوات في تحقيق الأهداف المرجوة، وكذلك اتخاذ القرارات المالية الرشيدة.

4.1. أهداف البحث: تتلخص أهداف هذه الورقة البحثية في النقاط الآتية:

- ❖ التعرف على مختلف أدوات وأساليب التحليل المالي، وتبيان أهمية التحليل في المؤسسة الاقتصادية وخارجها وضرورة تطوير أساليبه وأدواته وتحديثها؛
- ❖ معرفة استخدام أدوات وأساليب التحليل المالي في تبيان الوضع المالي للمؤسسة والاستفادة من مخرجاته في مراقبة التسيير المالي، لكي يستفيد منه متخذي القرارات المالية داخل المؤسسة أو خارجها، وكذا المساعدة على وضع الخطط والسياسات المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة المرجوة؛
- ❖ تزويد المحلل المالي بالبيانات والمعلومات المحاسبية والمالية المناسبة لتحقيق أهداف التحليل المالي والمساهمة في تطوير أساليبه.
- ❖ التعرف على أهمية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، ومن ثم دراسة هذا الأداء وإمكانية تحسينه وتطويره بما يخدم الأهداف المالية للمؤسسة.
- ❖ دراسة مقومات تقييم الأداء المالي الجيد والتعرف على مدى توفرها في المؤسسة الاقتصادية.
- ❖ بيان دور أدوات وأساليب التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية نظريا ثم اسقاطهما على مؤسسة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية-الجزائر- خلال فترة الدراسة لمعرفة دورهما عمليا.

## 2- أساسيات حول الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية:

تعتبر الوظيفة المالية بمثابة عنصر مساعد لمختلف الأعوان الاقتصاديين، تمكنهم من عملية اتخاذ القرارات المالية المناسبة بناء على دراسة وتقييم الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة.

1.2- تعريف الوظيفة المالية: تساهم الوظيفة المالية بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة وتوسيع نشاطاتها، فهي المسؤولة عن توفير الأموال للمؤسسة وترشيد استثماراتها وتمكين المنظمة من سداد جميع التزاماتها المالية نحو الغير سواء على المدى القصير أو الطويل وبدون ذلك لا يمكن لأي منظمة أو أي مشروع البقاء أو الاستمرار (حريم حسين، 2009، صفحة 348).

## 2.2- أهداف الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية:

تقسم الى هدفين (يوسف حسن يوسف، 2012، الصفحات 36-37):

1.2.2- الأهداف العامة: تقع المسؤولية الكبرى على عاتق المدير المالي لأنه الشخص الذي تتجمع لديه كل السياسات المالية وهذه الأهداف تتمثل في تعظيم ربح وثروة المؤسسة.

2.2.2- الأهداف الخاصة: وهي أهداف خاصة بكفاءة التسيير في الإدارة المالية نفسها وتتمثل في توفير شروط بقاء واستمرار المؤسسة الاقتصادية والتي تتركز على الأهداف التالية: السيولة، الملائمة المالية، المردودية والنمو، التوازن المالي والمحافظة على الاستقلالية المالية).

### 3.2- أهمية الوظيفة المالية داخل المؤسسة الاقتصادية:

يمكن تلخيصها في ما يلي (الياس بن ساسي و يوسف قريشي، 2006، صفحة 33):

- ❖ ضمان التمويل لمختلف نشاطات المؤسسة.
  - ❖ وضع أسس التخطيط المالي والموازنات التقديرية.
  - ❖ مراقبة التدفقات النقدية وتسييرها بما يتفق مع قواعد التوازن المالي.
  - ❖ دفع النفقات والمصارف وتحصيل المستحقات والحقوق.
  - ❖ مساعدة المديرين في الإدارة العليا على وضع الاستراتيجيات ورسم معالم السياسة المالية.
- ### 3-تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية:

هناك العديد من المؤشرات والنسب المالية لتشخيص وضعية المؤسسة الاقتصادية، والتي تمكننا من اكتشاف جل

الانحرافات والاختلالات داخل هذه المؤسسة.

#### 1.3- رأس المال العامل:

يعتبر رأس المال العامل جزءا من الأموال الدائمة الموجهة لتمويل دورة الاستغلال قصيرة الأجل.

##### 1.1.3-حالات رأس المال العامل:

يأخذ رأس المال العامل ثلاث حالات (الياس بن ساسي و يوسف قريشي، 2006، صفحة 279):

##### 1.1.1.3- رأس المال العامل موجب:

في هذه الحالة تكون الموارد الدائمة أكثر من الأصول الثابتة، وهذا يعني أن الموارد الدائمة تغطي احتياجات المؤسسة الاقتصادية طويلة الأجل وفي هذه الحالة يتحقق التوازن، نظرا للفائض الموجود في الموارد والذي يسمح بتمويل الاحتياجات قصيرة الأجل.

##### 2.1.1.3- رأس المال العامل سالب:

في هذه الحالة الموارد الدائمة تكون أقل من الأصول الثابتة، وهذا يعني أن الموارد الدائمة لا تغطي احتياجات المؤسسة طويلة الأجل فالتوازن المالي غير محقق.

##### 3.1.1.3- رأس المال العامل معدوم:

في هذه الحالة تكون الموارد الدائمة تساوي الأصول الثابتة، وهذا يعني أن الموارد الدائمة تغطي احتياجات المؤسسة طويلة الأجل فالتوازن المالي محقق في هذه الحالة لكنه لا يحقق أي فائض في الموارد.

#### 2.3- احتياجات رأس المال العامل:

يعتبر احتياجات رأس المال العامل قياس توازن وخلل الخزينة وتحتاج المؤسسة الاقتصادية إليه فعلا لمواجهة احتياجات السيولة عند مواعيد استحقاق الديون القصيرة، باعتباره يتفاوت باستمرار تبعاً للمخزونات في الموجودات والديون التشغيلية (وليد ناجي الخيال، 2007، صفحة 279).

#### 1.2.3-التغيير في احتياج رأس المال العامل:

هناك قسمين للتغيير في احتياج رأس المال العامل يمكن أن يكون فيما في المؤسسة الاقتصادية، اما موجبا أو سالبا وهي

كالاتي(أيمن الشنطي وآخرون، 2010، صفحة 163):

### 1.1.2.3-تغير احتياجات رأس المال العامل الموجب:

يكون ذلك في حالة كون مجموع احتياجات الدورة في السنة (n) أكبر من احتياجات الدورة في السنة (n-1)، وهذه الزيادة تكون للأسباب الآتية: (الزيادة في قيم الاستغلال، الزيادة في قيم المحققة، الانخفاض في الديون قصيرة الأجل (ماعد السلفات) ولكي تستطيع المؤسسة الاقتصادية مواجهة هذه الاحتياجات المالية، يجب أن تتخذ عدة إجراءات من بينها الزيادة في سرعة دوران المخزون والعملاء مع تقليص الموردين).

### 2.1.2.3-تغير احتياجات رأس المال العامل السالب:

تكون هذه الحالة عندما يكون انخفاض في احتياجات الدورة ويرجع إلى بعض الإجراءات التي من بينها: (تحصيل الموارد بأسرع وقت، تسديد مستحقاتها في أجلها المحددة، تعتبر جيدة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، حيث أنها استطاعت التقليل من احتياجاتها، وهذا ما يسمح لها بتحسين الخزينة).

### 3.3-الخزينة الصافية:

تعبر الخزينة الصافية عن مجموع الأموال الجاهزة التي توجد تحت تصرف المؤسسة الاقتصادية لمدة دورة استغلالية (محمد حمزة رابحي، 2011، صفحة 57).

### 1.3.3- حالات الخزينة الصافية:

هناك ثلاث حالات يمكن للخزينة الصافية يمكن أن تكون فيها في المؤسسة الاقتصادية فاما ان تكون خزينة موجبة أو سالبة أو تكون معدومة وهي ناذرة الوقوع. وهي كالآتي:

1.1.3.3- الخزينة موجبة: أي أن رأس المال العامل أكثر من احتياجات رأس المال العامل، ففي هذه الحالة هذه المؤسسة قامت بتجسيد جزء من أموالها لتغطية رأس المال العامل مما يطرح عليها مشكلة الربحية، أي تكلفة الفرصة الضائعة لهذا وجب عليها معالجة الوضعية عن طريق شراء مواد أولية وتقديم تسهيلات للزبائن.

2.1.3.3- الخزينة سالبة: عندما تكون الخزينة الصافية سالبة هذا يعني أن رأس المال العامل في هذه الحالة يعبر عن أن المؤسسة الاقتصادية في حالة عجز، غير أنها غير قادرة على تسديد ديونها والتزاماتها المالية في أجلها المحددة وهذا يطرح مشكل متمثل في وجود تكاليف إضافية، مما يجعل المؤسسة الاقتصادية في هذه الحالة إما تطلب حقوقها لدى الغير أو تقترض من البنوك أو تتنازل عن بعض الاستثمارات (التثبيات بأنواعها) دون التأثير على طاقتها الإنتاجية وفي بعض الحالات الاستثنائية تلجأ المؤسسة الاقتصادية إلى بيع بعض المواد الأولية.

3.1.3.3- الخزينة معدومة: بمعنى أن رأس المال العامل يساوي احتياجات رأس المال العامل وهذا يعني أن المؤسسة أمام خزينة مثلى، والوصول إلى هذه الوضعية يتطلب الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة، وفقا للإمكانيات المتاحة عن طريق تفادي مشاكل عدم التسديد وبالتالي التحكم في السيولة.

### الجدول رقم(01): يمثل مؤشرات التوازن المالي

القانون	التسمية
○ من أعلى الميزانية: رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة	رأس المال العامل
○ من أسفل الميزانية: رأس المال العامل = الأصول المتداولة - ديون قصيرة الأجل	FR
= (الأصول المتداولة - القيم الجاهزة) - (ديون قصيرة الأجل - سلفات مصرفية).	الاحتياج في رأس المال العامل BFR
= رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل.	الخزينة
= خزينة الأصول - خزينة الخصوم	TN

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الأنواع السابقة.

4.3- النسب المالية:

من أهم هذه النسب نذكر على سبيل المثال (جمال الدين المرسلني وأحمد عباس اللحج، 2002، صفحة 105):

1.4.3-نسب السيولة العامة(التداول):

تعتبر هذه النسبة عن عدد المرات التي تستطيع فيها الأصول المتداولة تغطية الخصوم المتداولة وكلما زادت هذه النسبة دل ذلك على قدرة المؤسسة في مواجهة أخطار سداد الالتزامات المتداولة بشكل مفاجئ دون الحاجة إلى تحويل جزء من الأصول الثابتة إلى سيولة أو الحصول على قروض جديدة .

2.4.3-نسب السيولة السريعة(المختصرة):

تقيس لنا قدرة المؤسسة على سداد ديونها والتزاماتها باستعمال الأصول التي يصعب تحويلها إلى نقدية واستبعاد الأصول التي يصعب تحويلها إلى نقدية خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا.

3.4.3-نسبة التمويل الدائم:

تشير هذه النسبة باختصار إلى مدى قدرة المؤسسة على تغطية استثماراتها بالأموال الدائمة.

4.4.3-نسبة الاستقلالية المالية:

توضح هذه النسبة مدى الاعتماد على الديون المتداولة والمتوسطة والطويلة الأجل كمصدر من مصادر التمويل مقارنة بمصادر التمويل الداخلية ممثلة في أموال الملكية، وتقيس هذه النسبة مدى مساهمة الدائنين في أموال المؤسسة مقارنة بمساهمة الملاك (أمين السيد وأحمد لطفي، 2007، صفحة 350).

5.4.3-المردودية المالية:

من المؤشرات التحليلية المهمة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة هو معدل المردودية المالية، ويقاس هذا المؤشر كفاءة الإدارة في تحقيق مردودية من استغلالها لأموال الملاك وقدرتها على توليد الأرباح (حمزة محمود الزبيدي، 2011، صفحة 191).

الجدول رقم(02): يمثل أهم النسب المالية

القانون	النسبة
	السيولة العامة (التداول)
	السيولة السريعة(المختصرة)
	التمويل الدائم
	الاستقلالية المالية
	المردودية المالية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الأنواع السابقة

4. أساسيات حول عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية:

إن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر الحياة برمتها، وعندما ننظر من منظور جزئي على مستوى المنظمة الإدارية كمصطلح يعبر عن الإطار المنظم للحياة الإدارية المطلوبة، فهو إذا عصب الإدارة وقلبها النابض.

1.4. تعريف عملية اتخاذ القرارات:

تعتبر من الوظائف الأساسية للمديرين وهي عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وغيرها (سليم بطرش جلدة، 2009، صفحة 101)، ويمكن استعراض بعض المفاهيم الأساسية لعملية اتخاذ

القرارت:

❖ عملية اتخاذ القرار هي نشاط ذهني، فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأفضل (الحل الأفضل) الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العملية المتابعة التي يستخدمها متخذ والقرارات في سبيل الوصول القرار الرشيد والأنسب والأفضل (حسين حريم وآخرون، 1998، صفحة 140).

❖ هي اختياراً حسن من بدائل المتاحة بعد تقييم النتائج المترتبة عن كل بديل وأثرها في تحقيق اهداف المطلوبة (الخزامي عبد الحكيم أحمد، 1998، صفحة 22).

#### 2.4-خطوات عملية اتخاذ القرارات:

ومن اجل فهم القرار داخل المؤسسة الاقتصادية من الضروري تحليل العمليات وذلك بتحديد المراحل التي تؤدي الى اختيار سلوكيات الافراد والتأثيرات سلطات الناتجة عن ممارسه عمليه صنع القرار وقد تعددت الآراء حول مراحل هذه العملية لمداخل دراساتها وفيما يلي أحد هذه المداخل (نواف كنعن، 2003، صفحة 83).

##### 1.2.4- تشخيص المشكلة:

يقصد بذلك التعرف على المشكلة وتحديد اسبابها وأعراضها وأثارها ومن الامور المهمة التي ينبغي على صانع القرار ادراكها هو تحديد طبيعة الموقف الذيخلق المشكلة، وبدا اهمية المشكلة من عدم الخلط بين اسبابها وأعراضها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

##### 2.2.4-تحليل المشكلة:

يقضي تحليل المشكلة محل القرار تصنيفها وتحديد وتحليل البيانات المطلوبة لحلها (سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، 1998، صفحة 425).

##### 3.2.4-تصنيف المشكلة:

طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها والحل الامثل المطلوب لحلها وتحديد وتحليل البيانات على صانع القرار تحديد المصادر المناسبة التي يمكن الحصول منها على البيانات اللازمة لفهم المشكلة اتخاذ القرار مع تحديد أفضل الوسائل للحصول عليها ومراعاة التكلفة والوقت اللازم لذلك ومن تم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً ويقارن الحقائق والأرقام، ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول الى القرار المناسب.

##### 4.2.4-تحديد بدائل لحل المشكلة:

البديل هو الحل او الوسيلة المتاحة امام صانع القرار لحل المشكلة المطروحة، ولا بد ان يتوفر في البديل شرطان:

- ❖ ان يساهم في تحقيق بعض النتائج التي يسعى اليها صانع القرار،
- ❖ ان تتوفر امكانيات تنفيذ هذا الحل البديل. ومن الاعتبارات التي تحكم عمليه ايجاد الحلول البديلة للمشكلة الاعتماد على التفكير الابداعي الذي يركز على التصور والتنبؤ وخلق الافكار.

##### 5.2.4-تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة:

تتم عمليه تقييم البدائل على ضوء عدة معايير اهمها:

- ❖ امكانية تنفيذ البديل ومتى توفر امكانيات المادية والبشرية لتنفيذه.
- ❖ تكاليف تنفيذ البديل.
- ❖ الاثار الانسانية والاجتماعية للبديل وانعكاساته على المؤسسة وأفرادها

❖ مناسبة الوقت والظروف للأخذ بالبديل

❖ الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل

6.2.4- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة :

تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الانسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعيه اهمها (سعيد يس

عامرو وعلي محمد عبد الوهاب ، صفحة 434):

❖ الموازنة بين الفوائد المتوقعة والمخاطر المترتبة عن اختيار البديل.

❖ اختيار البديل الذي يعطي أفضل النتائج بأقل تكلفه وجهد ممكن.

❖ اختيار البديل الذي يسمح بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وفي الوقت المناسب.

❖ اختيار البديل الذي يحقق الاهداف الاكثر مساهمه في تحقيق الاهداف الكلية للمؤسسة.

❖ اختيار البديل الممكن التنفيذ في ضوء الموارد والإمكانات المتاحة.

7.2.4- متابعه تنفيذ القرارات :

يجب وضع خطه لتنفيذ ومتابعه تنفيذ البديل الذي وقع عليه الاختيار، ويتضمن :

❖ صياغة القرار على شكل الاوامر او تعليمات اعلان القرار الى الجهات المكلفة بالتنفيذ تحديد الخطوات اللازمة للتنفيذ

(تحديد الوقت اللازم، مراحل التنفيذ، الافراد الذين يتولون التنفيذ، طرق التنفيذ، الاجراءات الوقائية لمنع حدوث

الانحرافات).

❖ تحديد الوسائل التي يمكن استعمالها لمراقبه التنفيذ والمعايير التي تقتبس درجه كفاءتها (نواف كنعن، 2003، صفحة

249).

5. دراسة حالة شركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية (SOPIEG)

تعد الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" إحدى المؤسسات الكبرى في الجزائر، وتلعب دورا رئيسيا في الاقتصاد

الوطني وهي من أقدم المصالح العمومية المعروفة، كونت خبرة في ميدان الكهرباء والغاز، هذه الخبرة مكتسبة منذ مدة تفوق

60 سنة من وجود الشركة.

بعد المراحل التي مرت بها مؤسسة سونالغاز، وبموجب العقد محرر بمكتب الأستاذ محمد مختار موثق في تاريخ

2008/12/24، والمسجلة بتاريخ 2009/01/04، تم تأسيس شركة تابعة ذات أسهم والمسماة -سوبياق- من طرف الشركة

الجزائرية للكهرباء و الغاز المسماة سونالغاز" ش.ذ.ا"، تأسست شركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية

بموجب القرارات المتخذة من طرف الرئيس المدير العام لمجمع سونالغاز التالية:

❖ قرار رقم 9175 الصادر في 31 ديسمبر 2008 الذي يقر بإنشاء مشروع مؤسسة عقارية.

❖ قرار رقم 779 الصادر في 01 جانفي 2009 الذي يقر بتحويل العمال شركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية

والغازية والمسجلة تحت رقم 09B0979189-00/16 بالسجل التجاري الجزائري وكذا (1640532858) في الضمان الاجتماعي

براس مال اجتماعي يقدر ب100.000.000,00 دج .

2.5- مهام شركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية:

لشركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية (سوبياق) عدة مهام أسندت إليها كباقي فروع مجمع

سونالغاز وذلك من اجل توفير خدمة للزبائن ومن بينها :

- ❖ التسيير الأمثل للممتلكات العقارية الكبرى بالجزائر العاصمة ذات الطابع الإداري والسكني.
- ❖ تأمين خدمات الصيانة والإصلاح للمنشآت العقارية ذات الطابع الإداري والسكني.
- ❖ تأمين السير الحسن للعتاد والتجهيزات على مستوى المنشآت والعقارات المتواجدة.
- ❖ التطوير ووضع برامج التطور القصير (السنوية) ومتوسطة المدى.
- ❖ ضمان تنفيذ ومتابعة الاستثمارات المتعلقة بمجالاتها.
- ❖ ابرام العقود في مجالات الصيانة وإصلاح العتاد والتجهيزات الخاصة بالممتلكات العقارية للمؤسسة.
- ❖ ضمان تطبيق الاجراءات الامنية على مستوى المساحات الإدارية التابعة للمؤسسة.
- ❖ الحرص على وضع نظام يجمع المعلومات والاحصائيات الدقيقة للعقارات والمنشآت الخاصة بالمؤسسة.
- ❖ تأجير أملاك عقارية وهي من المهام الرئيسية للشركة.
- ❖ توفير لشركات المجمع مساحات للإستعمال الإداري والصناعي.
- ❖ إنشاء مساكن للموظفين (عقود الإيجار).
- ❖ صيانة العتاد وتجديد العقارات وكل الهياكل.

### 3.5-عملية اتخاذ القرارات المالية عن طريق النسب والمؤشرات المالية في مؤسسة سونلغاز

ان الغرض من هذه الدراسة والمتمثلة في دراسة العناصر المالية للمؤسسة على مدى عدة سنوات، لغرض التحقق وتقييم التوازن المالي والقدرة على الوفاء والتسديد، عن طريق ما يلي:

#### 1.3.5-أعداد الميزانية المالية المختصرة:

سنقوم بأعداد الميزانية المالية المختصرة والتي ستقسم على جدولين تضم مجاميع مبالغ كلا من الأصول والخصوم لمؤسسة الممتلكات العقارية للصناعات الكبريائية والغازية (SOPIEG) بالجزائر للفترة (2013-2015) اعتمادا على الميزانيات المحاسبية بعد اجراء التعديلات عليها.

#### 1.1.3.5-الأصول:

سنقوم في هذا العنصر عرض مجاميع مبالغ الاصول لمؤسسة الممتلكات العقارية للصناعات الكبريائية والغازية (SOPIEG) بالجزائر للفترة (2013-2015)، والجدول الاتي يبين لنا ذلك:

#### الجدول رقم (03): جانب الأصول لميزانية الفترة: (2013-2015)

الأصول	صافي السنة المالية 2013	صافي السنة المالية 2014	صافي السنة المالية 2015
مجموع الأصول المثبتة (غير الجارية)	4 034 979 983,83	4 016 148 087,43	4 232 268 428,60
مجموع الأصول الجارية	179 385 373,35	160 146 781,36	582 847 919,19
المجموع العام للأصول	4 214 365 357,18	4 176 294 868,79	4 815 116 347,79

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

#### 2.1.3.5-الخصوم:

سنقوم في هذا العنصر عرض مجاميع مبالغ الخصوم لمؤسسة الممتلكات العقارية للصناعات الكبريائية والغازية (SOPIEG) بالجزائر للفترة (2013-2015)، والجدول الاتي يبين لنا ذلك:

## عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

### الجدول رقم (04): جانب الخصوم لميزانية الفترة: (2013-2015)

الأصول	صافي السنة المالية 2013	صافي السنة المالية 2014	صافي السنة المالية 2015
مجموع رؤوس الأموال الخاصة	1 005 275 674,56	906 798 884,59	882 204 308,00
مجموع الخصوم غير الجارية	198 038 572,80	252 063 713,35	288 366 317,51
مجموع الخصوم الجارية	3 011 051 109,82	3 017 432 270,85	3 644 545 722,28
المجموع العام للخصوم	4 214 365 357,18	4 176 294 868,79	4 815 116 347,79

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

### 2.3.5- حساب وتحليل مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية:

لدراسة الوضعية المالية للمؤسسة لابد من حساب رأس مال العامل، احتياجات رأس مال العامل وهذا حتى نستطيع

تشخيص وضعية الخزينة.

### 1.2.3.5- حساب رأس مال العامل:

### الجدول رقم (05): حساب رأس مال العامل للفترة: (2013-2015)

البيان	2013	2014	2015
الموارد الدائمة	1 170 570 625,51	1 158 862 597,94	1 203 314 247,36
الأصول غير الجارية	4 232 268 428,60	4 016 148 087,43	4 034 979 983,83
رأس مال العامل FR	- 3 061 697 803,09	- 2 857 285 489,49	- 2 831 665 736,47
Mention	Défavorable	Défavorable	Défavorable

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التفسير: من الجدول أعلاه نستنتج أن رأس المال العامل يظهر رصيد سالب في السنوات الثلاث هذا ما يفسر أن الأموال الدائمة لا تمول كل الاستثمارات وعدم قدرة المنشأة من خلاله على الوفاء بالتزاماتها خلال السنة المالية، مع وجود عجز مالي لا يسمح بتمويل عمليات دورة الاستغلال للمؤسسة، هذا ما يمنع من وجود هامش أمان وسلامة موقف صافي رأس المال العامل.

### 2.2.3.5- حساب احتياجات رأس مال العامل:

### الجدول رقم (06): حساب احتياجات رأس مال العامل للفترة: (2013-2015)

البيان	2013	2014	2015
الأصول الجارية (المتاحات)	179 385 373,35	160 146 781,36	582 847 919,19
الخصوم الجارية (خزينة الخصوم)	86 402 010,60	373626373,89	454730559,76
احتياجات رأس مال العامل BFR	- 107 016 637,25	- 213 479 592,53	128 117 359,43
Mention	Défavorable	Défavorable	Favorable

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التفسير: من الجدول أعلاه نستنتج ان احتياج رأس المال العامل ذورصيد موجب خلال سنة 2015، وهذا ما يفسر حرص المؤسسة على تسيير الاحتياج في رأس المال العامل لتحقيق التوازن المالي للمؤسسة. ما يستوجب عليها التسيير الأمثل لعناصر دورة الاستغلال وإيجاد موارد خارج دورة الاستغلال المتمثلة في رأس المال، أي عمليا يجب عليها أن توفر رأس مال موجب لمواجهة الأخطار غير المعتبرة. على عكس سنة 2013 و2014 فهناك نسبة سالبة، ما يفسر أن المؤسسة لا تملك رأس المال الكافي لمواجهة الاخطار غير المعتبرة.

3.2.3.5-الخزينة الصافية:

الجدول رقم (07): حساب الخزينة الصافية الفترة: (2013-2015)

2015	2014	2013	البيان
- 3 189 815 162,52	- 2 643 805 896,96	- 2 724 649 099,22	الخزينة الصافية (TN)
Défavorable	Défavorable	Défavorable	Mention

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التفسير: تمثل الخزينة رصيد سلبي في السنوات الثلاثة، لذا يوجد عجز في رأس المال الصافي الذي يشكل خزينة سالبة، وهذا راجع للاستخدام الغير المفرط للموارد المتاحة للمؤسسة وفق الإمكانيات المتاحة الذي يؤدي الى عدم القدرة على تفادي مشاكل عدم التسديد وبالتالي عدم التحكم في السيولة دون التأثير على الربحية.

3.6. حساب وتحليل النسب المالية للمؤسسة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية:

لتحديد الوضعية المالية للمؤسسة عن طريق النسب المالية يجب ان نقارن حسابات الأصول بحسابات الخصوم والنسب الأكثر استعمالا منها.

3.3.5-نسبة التمويل الدائم:

الجدول رقم (08): حساب نسبة التمويل الدائم الفترة: (2013-2015)

2015	2014	2013	البيان
1 170 570 625,51	1 158 862 597,94	1 203 314 247,36	الأموال الدائمة
582 847 919,19	160 146 781,36	179 385 373,35	الأصول غير الجارية
2,01	7,24	6,71	نسبة التمويل الدائم
Favorable	Favorable	Favorable	Mention

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التفسير: من الجدول أعلاه نستنتج أن نسبة التمويل الدائم خلال السنوات الثلاثة من الدراسة أكبر من 1 ، وبالتالي فانمؤسسة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية لها القدرة على أن تضمن هامش أمان عن المخاطر من الاتجاه إلى الديون الأخرى طويلة الأجل أي أنه كلما كانت النسبة كبيرة فهي في صالح المؤسسة. كما تعد هذه النسبة مؤشر تقيس مدى اعتماد المؤسسة على أموالها الخاصة والأجنبية في تمويلها العام الأمر الذي يمنحها الاستقلالية المالية.

4.3.5-نسبة الاستقلالية المالية:

الجدول رقم (09): حساب نسبة الاستقلالية المالية الفترة: (2013-2015)

2015	2014	2013	البيان
882 204 308,00	906 798 884,59	1 005 275 674,56	الأموال الخاصة
454 730 559,76	373 626 373,89	325 000 995,38	مجموع الديون
1,94	2,43	3,09	نسبة الاستقلالية المالية
Favorable	Favorable	Favorable	Mention

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التفسير: من الجدول أعلاه نستنتج أن مبلغ الديون المالية (ماعداء السلفات البنكية) عليه ألا يتجاوز مبلغ الأموال الخاصة، وهذا ما تظهره النسب أعلاه أي أن النسبة أكبر من الواحد في السنوات الثلاثة الأولى، كما نلاحظ ان مساهمة الأموال

## عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

الخاصة في تمويل المؤسسة كانت بنسبة جيدة وهذا ما يؤكد على وجود نوع من الاستقلالية المالية لمؤسسة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية الجزائر.

5.3.5-نسبة السيولة العامة:

الجدول رقم (10): حساب نسبة السيولة العامة للفترة: (2013-2015)

2015	2014	2013	البيان
582 847 919,19	160 146 781,36	179 385 373,35	مجموع الأصول الجارية
455 135 885,24	374 059 319,41	325 621 500,36	الديون قصيرة الأجل
1,28	0,43	0,55	نسبة السيولة العامة
Favorable	Défavorable	Défavorable	Mention

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التفسير: من الجدول أعلاه نستنتج أن نسبة السيولة العامة في السنوات الثلاثة منحصرة ما بين 0.43 و 1.28 وهي نسبة نوعا ما كافية خاصة في سنة 2015. ما يفسر ان المؤسسة قادرة على الوفاء بتسديد الديون القصيرة الأجل في مدة تقل عن سنة، كما تبين هذه النسبة قدرة المؤسسة على تغطية الديون القصيرة الأجل بواسطة الأصول المتداولة لمؤسسة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية الجزائر.

6.3.5-نسبة السيولة المختصرة:

الجدول رقم (11): حساب نسبة السيولة المختصرة للفترة: (2013-2015)

2015	2014	2013	البيان
503 850 750,08	143 615 448,23	159 378 768,51	القيم الجاهزة
455 135 885,24	374 059 319,41	325 621 500,36	الديون قصيرة الأجل
1,11	0,38	0,49	نسبة السيولة المختصرة
Favorable	Défavorable	Défavorable	Mention

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التفسير: من الجدول أعلاه نستنتج أن نسبة السيولة المختصرة في السنوات الثلاثة منحصرة ما بين 0.43 و 1.28 وهي نسبة نوعا ما كافية خاصة في سنة 2015، ما يوضح قدرة مؤسسة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية بالجزائر على تغطية الديون القصيرة الأجل انطلاقا من حقوقها وبالتالي لا تحتاج الى اللجوء إلى بيع مخزوناتها.

7.3.5-نسب المردودية المالية:

الجدول رقم (12): حساب نسب المردودية المالية للفترة: (2013-2015)

2015	2014	2013	البيان
20 853 941,59	45 165 093,07	172 635 618,91	النتيجة المحققة
882 204 308,00	906 798 884,59	1 005 275 674,56	الأموال الخاصة
0,02	0,05	0,17	نسبة المردودية المالية
Favorable	Favorable	Favorable	Mention

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التفسير: من الجدول أعلاه نستنتج أن نسبة المردودية المالية تتراوح النسب في السنوات الثلاث ما بين 0,02 و 0,17، ما يفسر أن المؤسسة ليس لها مردودية مالية كافية في هذه السنوات، وهذا ما يستوجب استغلال أمثل للموارد المتاحة لتحقيق أكبر

الأرباح وبأقل التكاليف، هذا ما يساعد مؤسسة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية بالجزائر على جلب رؤوس الأموال بسهولة.

## 6- خلاصة:

لقد تطرقنا في هذه الورقة البحثية إلى أهم محاور عملية اتخاذ القرارات المالية، وقدمنا فيها مفهوم عاملها، وكل هذا من أجل القيام بعملية التحليل والدراسة للوصول إلى الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، وقد أسقطنا كل الجوانب النظرية على مؤسسة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية بالجزائر للفترة الممتدة بين: (2013-2015)، ومنخلالما سبق نستخلص النتائج التالية:

### 1.6. تحليل النتائج:

- ✓ تعتبر الوظيفة المالية من أهم الركائز الأساسية في المؤسسة فهي تعمل بشكل متكامل مع باقي الوظائف الأخرى وهذا بغية تحقيق أهداف المؤسسة في الإستمرار والنمو.
- ✓ تكمن أهمية الوظيفة المالية في إيجاد طرق التمويل المناسبة لتمويل المشاريع في الوقت المناسب.
- ✓ تعتبر المؤسسة الاقتصادية ركن أساسي، تأثر وتتأثر ببيئتها سواء الداخلية أو الخارجية.
- ✓ يعتمد المحلل المالي أثناء تحليله وتقييمه للبيئة المالية على مجموعة من المؤشرات والنسب أهمها: مؤشرات التوازن المالي، نسب النشاط، نسب الهيكلية، نسب المدروية... الخ
- ✓ يلعب التحليل المالي دور هام في عملية اتخاذ القرار لأنه يعتبر منبع للمعلومات، حيث تعطي لنا النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي معلومات حول السيولة والنشاط والربحية وغيرها، وأيضا تحليل الاستغلال الذي يعطي لنا معلومات حول دورة الاستغلال.
- ✓ أن التحليل المالي يعمل على تحويل البيانات المالية الواردة في القوائم المالية إلى معلومات، تعرف متخذ القرار بنقاط القوة والضعف والوضعية المالية داخل المؤسسة الاقتصادية، لاتخاذ القرارات الرشيدة.
- ✓ أن التحليل المالي للقوائم المالية يعطي صورة حقيقية دقيقة وواضحة لنتائج نشاط المؤسسة الاقتصادية خلال فترة زمنية محددة.
- ✓ هناك عدة وثائق محاسبية مستخدمة في التحليل المالي والمنصوص عليها حسب النظام المحاسبي المالي منها: (الميزانية، جدول حسابات النتائج، جدول تغيرات الأموال الخاصة، جدول تدفقات النقدية)، والتي يطبق عليها أهم أدوات ومؤشرات ونسب التحليل المالي لمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية.
- ✓ ان استخدام القوائم المالية توصلنا إلى نتائج أكثر شمولية ودقة والتي تلعب دورها في معرفة المحيط المالي للمؤسسة الاقتصادية.

### 2.6. التوصيات والمقترحات

- ✓ المراجعة الحقيقية والفعالية لاستراتيجية الإنتاج وقنوات التوزيع وفي نفس الوقت مراجعة التكاليف الخاصة بعملية الإنتاج وكذا المبيعات من أجل التخفيض منها؛
- ✓ مراقبة مكونات النشاط وتحليلها من أجل التعرف على المنتجات والأنشطة الأفضل ربحية، حيث يمكن لمؤسسة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية سونلغاز SOPIEG التضحية بالمنتجات والأنشطة ذات القيمة المضافة الضعيفة أو استبدالها بمنتجات أخرى بديلة؛

## عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

- ✓ إعادة مراجعة وتقييم السياسة الإنتاجية لمؤسسة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية سونلغاز SOPIEG، لتفادي نقص وتراجع الإنتاج؛
- ✓ يجب على المؤسسة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية سونلغاز SOPIEGمراجعة وتعديل السياسة الائتمانية، فمثلا اتباع سياسة البيع بالأجل للعملاء باعتبارها أحد الوسائل الترويجية لزيادة حجم المبيعات المستقبلية، أو مواجهة الكساد أو المنافسة الشديدة مثلا؛
- ✓ دراسة وتحليل معمق من أجل تصحيح الانحرافات التي قد تمس هامش ربح التشغيل؛
- ✓ الرفع من قيمة الاستثمارات في أصول مؤسسة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية سونلغاز SOPIEGالمرتبطة بعمليات الإنتاج، مع الاستغلال الأمثل لعوامل الإنتاج، لكي تصحح الإنحرافات الحاصلة في هامش الربح التجاري وتحسن معدلات المردودية الاقتصادية؛
- ✓ وضع استراتيجيات وخطط تساعد مؤسسة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية سونلغاز SOPIEG على ترشيد النفقات والأعباء، ومن ثم تحسين النقص الحاصل في مستوى التدفقات النقدية السنوية والذي سببه ارتفاع في النفقات النقدية؛
- ✓ يجب على مؤسسة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية سونلغاز SOPIEG تنويع استثماراته عن طريق استغلال فوائض السيولة في عمليات الاستثمار المالي والتوظيفات المالية للحصول على فوائد وأرباح؛
- ✓ ضرورة التحليل المالي للإدارة المالية، وللمؤسسات الاقتصادية وخاصة في وقتنا الحاضر لأنه أصبح وسيلة حديثة يصعب على متخذ القرار الاستغناء عنها.

### 7-المراجع

1. الخزامي عبد الحكيم أحمد. (1998). فن اتخاذ القرار مدخل تطبيقي. القاهرة: مكتبة ابن سينا.
2. الياس بن ساسي، ويوسف قريشي. (2006). التسيير المالي. الجزائر: دار وائل للنشر والتوزيع.
3. أمين السيد، وأحمد لطفي. (2007). التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
4. أيمن الشنطي، وآخرون. (2010). مقدمة في الادارة والتحليل المالي. الاردن: دار البداية ناشرون وموزعون.
5. جمال الدين المرسلي، وأحمد عباس اللحلح. (2002). الادارة المالية مدخل نظري وتطبيقي. الاردن: دار المسيرة.
6. حريم حسين. (2009). مبادئ الادارة الحديثة (المجلد ط2). عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
7. حسين حريم، وآخرون. (1998). أساسيات الادارة. الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
8. حمزة محمود الزبيدي. (2011). التحليل المالي لأغراض الأداء والتنبؤ بالفشل. الاردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
9. سعيد يس عامر، وعلي محمد عبد الوهاب. (1998). الفكر المعاصر في التنظيم و الادارة. القاهرة: مركز وايد سيرقيس للاستثمارات والتطور الاداري.
10. سعيد يس عامر، وعلي محمد عبد الوهاب . (بلا تاريخ). الفكر المعاصر في التنظيم و الادارة. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
11. سليم بطرش جلدة. (2009). أساليب اتخاذ القرارات الادارية الفعالة. الاردن: دار الراجة للنشر والتوزيع.
12. محمد حمزة رابعي. (2011). دور التحليل المالي في ابراز المركز المالي للمؤسسة الاقتصادية. الجزائر: جامعة الجزائر.
13. نواف كنعن. (2003). اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق. الاردن: مكتبة دار الثقافة للنشر.
14. وليد ناجي الخيال. (2007). التحليل المالي . الدانيمارك: الاكاديمية العربية المفتوحة.
15. يوسف حسن يوسف. (2012). التمويل في المؤسسات الاقتصادية. الاسكندرية، مصر: دار التعليم الجامعي.