



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



المرجع : 2022/2021

المهيدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم مالية ومحاسبة

التخصص: مالية المؤسسة

مذكرة بعنوان:

آليات التنبؤ بالعجز المالي ودوره في اتخاذ القرارات
في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة توزيع
لكهرباء والغاز - ميله- (2018-2021)

مذكرة محملة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص " مالية المؤسسة "

إشراف الأستاذ(ة):

(د) هولي رشيد

إعداد الطلبة:

- حداد بسمة

- بووالدين شعيب

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	زموري كمال
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	هولي رشيد
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	عبد المالك بوركوة

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوْتَادَ مِنْ طِينٍ
وَالْبَشَرُ مِنْ نَجَسٍ
وَالْحَيَاةَ مِنْ مَاءٍ
وَالْجَنَّةَ مِنْ نَارٍ
وَالْجَهَنَّمَ مِنْ نَارٍ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوْتَادَ مِنْ طِينٍ
وَالْبَشَرُ مِنْ نَجَسٍ
وَالْحَيَاةَ مِنْ مَاءٍ
وَالْجَنَّةَ مِنْ نَارٍ
وَالْجَهَنَّمَ مِنْ نَارٍ

الشكر والتقدير



الشكر والتقدير

قال الله تعالى: "وقل اعملوا فسير الله لكم عملكم والمؤمنون"

التوبة 105.

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمته ووفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع ونتقدم بكل الشكر والتقدير إلى من ساعدنا ودعمنا سواء من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل ونتقدم بجزير الشكر للدكتور "هولي رشيد" على إشرافه على عملنا هذا وعلى تقديمه لنا المساعدة وعدم بخله في إعطائنا المعلومات التي تساعدنا وعلى جميع نصائحه كما نتقدم بأسمى المعنى والشكر إلى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية -ميلة- على تقديم لنا جميع المعلومات التي ساعدتنا في هذا العمل



الإهداء

الإهداء

الحمد لله عدد خلقه وزينة عرشه ومداد كلماته الحمد لله حتى يرضى والحمد لله بعد الرضى صلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم.

أما بعد فأنا أهدي ثمرة جهدي، إلى الذي نطقت شفتاي بأول كلمة لها، الذي أعطاني عمره فأعطيته جهدي وتعب معي من أجل تعليمي وإيصالي إلى أعلى المراتب، الذي هو سندي في حياتي، أبي العزيز أرجم رعاك الله وأطال عمرك وأتمنى لك الشفاء العاجل.

كما أهدي هذا العمل، إلى نبع الحنان ومصدر الالهام ومنبع الأم، إلى التي حملتني ولم تبخل علي من العطاء الدائم لحنانها وسهر الليالي من أجل تربيته، أُمي العزيزة فتحة حماك الله وأطال عمرك وأدام صحتك وعافيتك

كما أهدي إلى سندا ولازالوا لي خير أكتاف أخواتي ريمة، أمال، نادية، حياة، اسمهان، نسرين، يسرى، وإلى أعز أصدقائي وأحبابي عرفتي بهم مواقف الحياة كانوا خير سند ياسمين، شيماء، فيروز، سماح، مروى

وفي الأخير أدعوا الله أن يوفقنا وييسر لنا في حياتنا العملية والعلمية.

بسمه

الإهداء

نحمد الله ونشكره على نعمته، فالحمد لله الواحد القهار، العزيز الجبار، مقدر الأقدار الذي قدرنا ووقفنا على القيام بهذا العمل المتواضع.

أقدم مع الشكر والتقدير إلى الدكتور هولي رشيد الذي كان مشرفاً على عملنا هذا.

أهدي هذا العمل، إلى الينبوع الذي لا يمل من العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها والدتي العزيزة رعاك الله وحفظك وأطال عمرك.

إلى من سعى و شقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والدي العزيز رحمة الله عليه أسكنه الله فسيح جنانه.

إلى كل أخواني وأخواتي وأصدقائي وإلى كل من ساهم في هذا العمل المتواضع من قريب أو بعيد

وفي الأخير ندعو الله أن يوفقنا وييسر لنا في حياتنا العلمية والعملية.

شعيب

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العجز المالي وآليات التنبؤ به في المؤسسات الاقتصادية وقد أثبتت الدراسات والبحوث العلمية أن عملية التنبؤ باستخدام مختلف الآليات والنماذج الكمية والنوعية لها دور فعال في التنبؤ بالعجز المالي، إذ يلعب دور جرس إنذار بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، وهو أيضا يساعد متخذ القرار في المؤسسة باتخاذ القرار المناسب.

ولإسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع قمنا بدراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة-، وهذا من خلال تقييم وضعيتها المالية باستخدام المؤشرات المالية والنسب المالية وثلاث نماذج كمية لها قدرة تنبؤية عالية، تركز على دمج بعض النسب والتي أمدتنا بنتائج مختلفة لكن الأهم أنها ساعدتنا في التنبؤ بالعجز المالي في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

العجز المالي، التنبؤ المالي، آليات التنبؤ المالي، النماذج الكمية والنوعية، اتخاذ القرار.

Résumé:

Cette étude vise à identifier le déficit budgétaire et les mécanismes de prévision dans les institutions économiques et des études et recherches scientifiques ont montré que le processus de prédiction de l'utilisation de divers mécanismes et modèles quantitatifs et qualitatifs joue un rôle actif dans la prédiction des déficits budgétaires, jouant un rôle d'alarme pour les institutions économiques, et aide également le décideur de l'institution à prendre la décision appropriée. Pour laisser tomber l'étude théorique sur le terrain, nous avons étudié l'état de la Société de distribution d'électricité et de gaz (Mila), en évaluant sa situation financière à l'aide d'indicateurs financiers, de ratios financiers et de trois modèles quantitatifs à haute capacité prédictive, basés sur l'intégration de certains ratios qui nous ont fourni des résultats différents mais surtout nous ont aidés à prédire le déficit financier de l'institution en question. Mots-clés : déficit budgétaire, prévisions financières, mécanismes de prévision financière, modèles quantitatifs et qualitatifs, prise de décision.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	الشكر
	الإهداء
	الملخص
VIII-VIII	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
VIII	فهرس الملاحق
أ-د	مقدمة عامة
ب	الإشكالية
ج	الأسئلة الفرعية
ج	الفرضيات
ج	أهداف الدراسة
د	دوافع اختيار الموضوع
د	أهمية الدراسة
د	منهج الدراسة
هـ	هيكل الدراسة
هـ	الدراسات السابقة حدود وصعوبات الدراسة
48-2	آليات التنبؤ بالعجز المالي ودوره في اتخاذ القرار
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية العجز المالي
3	المطلب الأول: مفهوم العجز المالي
3	الفرع الأول: تعريف العجز المالي
3	الفرع الثاني: مظاهر العجز المالي
5	المطلب الثاني: مراحل وأسباب العجز المالي

5	الفرع الأول: مراحل العجز المالي
8	الفرع الثاني: أسباب العجز المالي
10	المطلب الثالث: أنواع العجز المالي وطرق علاجه
10	الفرع الأول: أنواع العجز المالي
13	الفرع الثاني: طرق علاج العجز المالي
18	المبحث الثاني: آليات التنبؤ بالعجز المالي
18	المطلب الأول: ماهية التنبؤ المالي
18	الفرع الأول: تعريف التنبؤ المالي
18	الفرع الثاني: أهمية التنبؤ المالي
19	المطلب: الثاني: خطوات وأنواع التنبؤ بالعجز المالي
19	الفرع الأول: خطوات التنبؤ بالعجز المالي
19	الفرع الثاني: أنواع التنبؤ بالعجز المالي
20	المطلب الثالث: آليات التنبؤ بالعجز المالي
20	الفرع الأول: أساليب التحليل المالي للتنبؤ بالعجز المالي
29	الفرع الثاني: النماذج الكمية للتنبؤ بالعجز المالي
34	الفرع الثالث: النماذج النوعية للتنبؤ بالعجز المالي
38	المبحث الثالث: متطلبات نموذج التنبؤ لاتخاذ القرار
38	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار
38	الفرع الأول: تعريف اتخاذ القرار
38	الفرع الثاني: دواعي اتخاذ القرار
39	الفرع الثالث: الفرق بين صنع القرار واتخاذ
39	المطلب الثاني: أساسيات حول اتخاذ القرار
39	الفرع الأول: ظروف اتخاذ القرار
41	الفرع الثاني: مراحل اتخاذ القرار
42	الفرع الثالث: معوقات عملية اتخاذ القرار
43	الفرع الرابع: أنواع اتخاذ القرار
46	المطلب الثالث: أهمية استخدام نموذج التنبؤ في اتخاذ القرار
46	الفرع الأول: خصائص نموذج التنبؤ
46	الفرع الثاني: متطلبات التنبؤ

47	الفرع الثالث: أهمية استخدام تقنيات التنبؤ في اتخاذ القرارات
48	خلاصة الفصل
86-50	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - ميلة-
50	تمهيد
51	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز - ميلة-
51	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز
52	الفرع الأول: إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز
52	الفرع الثاني: تغيير الشكل القانوني
53	الفرع الثالث: إعادة هيكلة وظيفة التوزيع
55	المطلب الثاني: مفهوم مديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة-
55	الفرع الأول: تعريفها
56	الفرع الثاني: بطاقة تعريف لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة-
57	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة-
57	الفرع الأول: مديرية التوزيع
57	الفرع الثاني: أمانة المدير (الأمانة العامة)
58	الفرع الثالث: المكلف بالاتصالات
58	الفرع الرابع: المكلف بالشؤون القانونية
58	الفرع الخامس: المكلف بالأمن
59	الفرع السادس: المكلف بالأمن الداخلي
59	الفرع الثامن: الأقسام والمصالح
66	المبحث الثاني: تحليل الوضعية المالية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة-
66	المطلب الأول: تنظيم قسم المالية والمحاسبة
66	الفرع الأول: تنظيم ومهام كل مصلحة
68	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة
69	المطلب الثاني: تحليل الوضعية المالية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة-
69	الفرع الأول: تقديم الميزانية المالية المختصرة
70	الفرع الثاني: تحليل عناصر الميزانية المالية المختصرة
73	المطلب الثالث: تقديم الميزانية الوظيفية المختصرة
73	الفرع الأول: تقديم الميزانية الوظيفية المختصرة

74	الفرع الثاني: تحليل الميزانية الوظيفية المختصرة بواسطة مؤشرات التوازن المالي
79	المبحث الثالث: اختبار استمرارية مديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة- بتطبيق نماج التنبؤ بالعجز المالي
79	المطلب الأول: دراسة الوضعية المالية بواسطة النسب المالية ونموذج الثمان
79	الفرع الأول: النسب المالية
81	الفرع الثاني: نموذج الثمان
82	المطلب الثاني: نموذج كيدا
84	المطلب الثالث: نموذج شرود
86	خلاصة الفصل
90-88	خاتمة عامة
95-92	قائمة المراجع
104-97	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
الجدول (01)	النسب المالية المستخدمة في نموج الثمان	31
الجدول (02)	نتائج الثمان	31
الجدول (03)	النسب المالية المستخدمة في نموج كيدا	32
الجدول (04)	النسب المالية المستخدمة في نموج شرود	33
الجدول (05)	تقييم الفروض إلى فئات بحسب درجة المخاطرة	34
الجدول (06)	مراحل فشل حسب النموج	36
الجدول (07)	يوضح اتخاذ القرار	41
الجدول (08)	بطاقة التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة	56
الجدول (09)	جانب الأصول للميزانية المالية المختصرة للسنتين (2018-2021)	69
الجدول (10)	تقديم جانب الخصوم للميزانية المالية المختصرة للسنتين (2018-2019)	70
الجدول (11)	تقديم جانب الخصوم للميزانية المالية المختصرة لسنتين (2020-2021)	70
الجدول (12)	الميزانية الوظيفية المختصرة للسنوات (2018-2021)	73
الجدول (13)	رأس المال العامل الإجمالي	74
الجدول (14)	حساب الاحتياج في رأس المال الإجمالي BERG	76
الجدول (15)	حساب الخزينة	77
الجدول (16)	نسب التمويل والاستقلالية المالية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ميلة (2018-2021)	79
الجدول (17)	من اعداد الطلبة نسبة السيولة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة -	80
الجدول (18)	نتائج نموج الثمان	81
الجدول (19)	نتائج نموج كيدا	83
الجدول (20)	نتائج نموج شرود	84

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
31	النسب المالية المستخدمة في نموج الثمان	الجدول (01)
31	نتائج الثمان	الجدول (02)
32	النسب المالية المستخدمة في نموج كيدا	الجدول (03)
33	النسب المالية المستخدمة في نموج شرود	الجدول (04)
34	تقييم الفروض إلى فئات بحسب درجة المخاطرة	الجدول (05)
36	مراحل فثل حسب النموج	الجدول (06)
41	يوضح اتخاذ القرار	الجدول (07)
56	بطاقة التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة	الجدول (08)
69	جانب الأصول للميزانية المالية المختصرة للسنتين (2021-2018)	الجدول (09)
70	تقديم جانب الخصوم للميزانية المالية المختصرة للسنتين (2021-2019)	الجدول (10)
70	تقديم جانب الخصوم للميزانية المالية المختصرة لسنتين (2020-2021)	الجدول (11)
73	الميزانية الوظيفية المختصرة للسنوات (2021-2018)	الجدول (12)
74	رأس المال العامل الإجمالي	الجدول (13)
76	حساب الاحتياج في رأس المال الإجمالي BERG	الجدول (14)
77	حساب الخزينة	الجدول (15)
79	نسب التمويل والاستقلالية المالية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ميلة (2021-2018)	الجدول (16)
80	من اعداد الطلبة نسبة السيولة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة -	الجدول (17)
81	نتائج نموج الثمان	الجدول (18)
83	نتائج نموج كيدا	الجدول (19)
84	نتائج نموج شرود	الجدول (20)

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
الشكل (01)	مراحل العجز المالي	06
الشكل (02)	فشل المؤسسات حديثة التكوين	11
الشكل (03)	فشل المؤسسات الفتية	12
الشكل (04)	فشل المؤسسات الناضجة	12
الشكل (05)	مسار المؤسسة المالية في المؤسسات الفاشلة والمؤسسات الغير فاشلة حسب نموذج بيفر	30
الشكل (06)	يوضح منهجية اتخاذ القرار	39
الشكل (07)	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع	65
الشكل (08)	الهيكل التنظيمي لقيم المالية المحاسبية	68
الشكل (09)	تطورات عناصر الأصول	71
الشكل (10)	تطور عناصر الخصوم	72
الشكل (11)	تطور رأس المال العامل الإجمالي	75
الشكل (12)	نتائج احتياج رأس المال	76
الشكل (13)	نتائج الخزينة	77
الشكل (14)	التمثيل البياني لقيمة Z حسب نموذج الثمان	82
الشكل (15)	المنحنى البياني لقيمة Z لنموذج كيد	83
الشكل (16)	المنحنى البياني لقيمة Z حسب نموذج شرود	85

فهرس الملاحق

مقدمة عامة

مقدمة

مقدمة

تعتبر المؤسسة الاقتصادية تعتبر نواة ومحرك كل نهضة اقتصادية، قد أخذت اهتمام الكثير من الباحثين والكتاب، ويرجع سبب تعاضم دراستها إلى الدور الأساسي الذي تلعبه في الاقتصاد الوطني فهي تعد الوحدة الأساسية التي تسيّر النشاط الاقتصادي باعتبارها المكون الأساسي للثروة ومخرج لعلاج المشاكل الاجتماعية وغيرها

وتواجه المؤسسة الاقتصادية خلال دورة حياتها وفي غياب الوعي الإداري خطر العجز المالي، حيث تتشابك المفاهيم في إعطاء تسمية للمشاكل المالية فنجد العسر، التعثر، الفشل، والإفلاس، ويرجع هذا الاختلاف إلى اختلاف ظروف وبيئة بلد عن بلد.

حيث يعتبر العجز المالي من المواضيع التي يجب على المؤسسات الاقتصادية إعطائها أهمية كبيرة إذ يعتبر من بين أخطر الظواهر التي يمكن أن تتعرض لها المنشآت التي قد يؤدي إلى تصفية الشركات والإفلاس، والتنبؤ بالعجز المالي تعتبر عملية جد صعبة وتحتاج إلى جهد ووقت إذ يجب توفر مجموعة من العناصر الأساسية تكمل بعضها البعض كتوفر البيانات اللازمة مثل الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج وغيرها، الأسلوب الإحصائي المناسب وكذا عامل الوقت الذي يمكن اختصاره باستعمال البرامج الإحصائية وغيرها وهنا ظهرت الحاجة إلى إيجاد وسيلة للوقاية من هذا الخطر، ومن هنا سعى الباحثين إلى إيجاد آليات التنبؤ بالعجز المالي في المؤسسات الاقتصادية مستعينين بالتحليل المالي من أجل الكشف عنه وهو في مراحله الأولى من أجل اتخاذ القرار المناسب، تعتبر عملية صنع واتخاذ القرار الإداري المحور الأساسي من وراء العملية التفسيرية إذ تتطلب وقت وجهد كبير من المسؤولين ومتخذي القرار حيث تعتمد مدى كفاءة وفعالية القرار المتخذ على الأسلوب الذي يتم به إعداد واتخاذ القرار من أجل الحد من ظاهرة العجز المالي مبكرا.

الإشكالية:

وبناء على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية كما يلي:

كيف تساهم آليات التنبؤ بالكشف عن العجز المالي ودورها في اتخاذ القرارات في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ميلة خلال الفترة (2018-2021)؟

وللإجابة على الإشكالية قمنا بتقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو العجز المالي وما هي مراحل وأسبابه؟
- هل تساهم أساليب التحليل المالي في عملية التنبؤ بالعجز المالي في المؤسسات الاقتصادية؟
- ما هي النماذج المطبقة للتنبؤ بالعجز المالي في المؤسسات الاقتصادية؟ وأيهم أكثر فعالية؟
- ما هو اتخاذ القرار وما هي أهم مراحلها؟ ما هو دور نموذج التنبؤ في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية؟
- هل تطبق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ميلة نماذج التنبؤ بالعجز المالي؟ وهل تساهم هذه الأخيرة في اتخاذ القرارات المناسبة؟

الفرضيات:

للإجابة عن التساؤلات نستند على الفرضيات البحث التالية:

- **الفرضية الأولى:** العجز المالي هو عدم قدرة المؤسسة بتسديد التزاماتها.
- **الفرضية الثانية:** للأدوات التحليل المالي دور في التنبؤ بالعجز المالي في المؤسسات الاقتصادية.
- **الفرضية الثالثة:** هناك نماذج نوعية ونماذج كمية للتنبؤ المالي وتعتبر هذه الأخيرة الأكثر فعالية.
- **الفرضية الرابعة:** القرار الإداري هو عبارة عن اختيار بديل من البدائل المقترحة وإذ يلعب نموذج التنبؤ دور مهم في تسهيل اختيار القرار المناسب.
- **الفرضية الخامسة:** تستخدم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة نماذج التنبؤ بالعجز المالي حيث تساهم في اتخاذ القرارات المناسبة.

أهداف الدراسة:

- التعرف بشكل أوسع على العجز المالي.
- معرفة أنواع وطرق علاج العجز المالي في المؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على التنبؤ المالي وآليات التنبؤ بالعجز المالي في المؤسسات الاقتصادية.
- لتعرف على مفهوم اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات الاقتصادية.
- التعرف إذا كان للنموذج التنبؤ دور في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية.
- التعرف على ما إذا كانت مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة- تطبق آليات التنبؤ بالعجز المالي.

دوافع اختيار الموضوع:

يعرف سبب اختيار هذا الموضوع إلى أسباب موضوعية وذاتية نوجزها فيما يلي:

الدوافع الذاتية: وتتمثل فيما يلي:

- صلة الموضوع بالتخصص العلمي الذي ندرسه.
- الرغبة الخفية بالتعرف على هذا الموضوع نظرا للأهمية التي يحظى بها.

الدوافع الموضوعية: وتتمثل فيما يلي:

- أهمية نماذج التنبؤ في المؤسسات الاقتصادية ودورها الفعال في اتخاذ القرار.
- دور التنبؤ بالعجز المالي في تصحيح مسار المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من تزايد الاهتمام بموضوع العجز المالي في المؤسسة الاقتصادية في الآونة الأخيرة ويرجع ذلك الدور المهم الذي تلعبه المؤسسات الاقتصادية في التنمية الاقتصادية الشيء الذي أثرى نقاش محور حول آليات التنبؤ بالعجز المالي في المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال طرح العديد من الأسئلة التي تدور في الأذهان حول أسباب تعثر الشركات والنتائج السلبية التي يمكن أن تلحقها المؤسسة الاقتصادية والبحث عن كيفية التنبؤ وتجاوز العجز المالي وكيفية اتخاذ القرارات وهذا من أجل الحد من ظاهرة الإفلاس ومخاطره.

منهج الدراسة:

وللإجابة على التساؤلات المطروحة قمنا بالدراسة متبعين منهجين الوصفي والتحليلي، المنهج الوصفي استعملناه من أجل وصف ظاهرة العجز المالي والتطرق لمراحلها، أسبابها، وطرق علاجها، أهم النماذج المستخدمة في التنبؤ به، وكيفية اتخاذ القرارات دال المؤسسات الاقتصادية.

أما المنهج التحليلي فاستعملناه في تحليل وتفسير البيانات ومختلف المعلومات المالية بالمؤسسة محل الدراسة ومقارنتها بدليل الاستمرارية للنماذج الإحصائية بغية معرفة الوضعية المالية للمؤسسة.

هيكل الدراسة:

قسم هذا البحث إلى فصلين، إذ يتناول في الفصل الأول آليات التنبؤ بالعجز المالي ودوره في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية، إذ قسمناه إلى ثلاث مباحث، من حلال التطرق إلى مفهوم العجز المالي ، مراحلها، أنواعه، طرق علاجه، أسبابه، وأما في المبحث الثاني تحدثنا فيه عن آليات التنبؤ بالعجز المالي من خلال التطرق إلى مفهوم التنبؤ المالي، مراحلها، آليات التنبؤ بالعجز المالي،

أما في المبحث الثالث فتحدثنا عن متطلبات نموذج التنبؤ في اتخاذ القرار من خلال التعرف على مفهوم اتخاذ القرار، الدواعي، مراحلها، ظروفه، دور التنبؤ في اتخاذ القرار.

فيما يخص الفصل الثاني فتطرقني فيه إلى دراسة حالة مؤسسة سونلغاز معتمدين على ثلاث مباحث، المبحث الأول لمحة تاريخية عن المؤسسة ذكرنا فيه، النشأة والتطور التاريخي، التعريف بالمؤسسة، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، المبحث الثاني تحليل الوضعية المالية للمؤسسة، حيث تطرقنا فيه إلى مهام والهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة والمالية، تحليل الميزانية المالية لمؤسسة توزيع الكهرباء ميلة، عرض وتقديم الميزانية الوظيفية، وأما المبحث الثالث فهو عبارة عن التحليل بواسطة نماذج التنبؤ بالعجز المالي واستخدمنا ما يلي: التحليل بواسطة النسب المالية ونموذج الثمان، نموذج شرود، نموذج كيدا.

الدراسات السابقة:

استندنا في دراستنا هذه على مجموعة من الدراسات السابقة أهمها:

1. دراسة منال خلخال 2012 بعنوان **فعالية نماذج التنبؤ المالي في المؤسسة الاقتصادية**، وهي رسالة ماجستير وقد وصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: مصطلح الفشل المالي هو مصطلح غير دقيق وغير محدد من الناحية الوضعية المالية للمؤسسة وهي يخلط بين المفاهيم المالية والقانونية للإفلاس والعسر وهو بذلك يعتبر مرادف لهذه التسميات، يعود فشل عجز المؤسسات إلى الإدارة السيئة بالدرجة الأولى. وتعتبر أعمال الثمان وبيفر حجر الأساس في توجيه الاهتمام إلى النسب المالية رغم عيوبهم.
2. دراسة انتصار سليمان 2016 بعنوان **التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسات الاقتصادية**، وهي رسالة ماجستير وقد وصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن النموذج اللوجستي أقل قدرة من النموذج التمييزي في التمييز بين المؤسسات الاقتصادية المتعثرة وغير متعثرة، وأن التعثر مرهون بقيمة الأرباح المحققة من طرف المؤسسة وذلك بغض النظر عن السياسة المالية المطبقة.

3. دراسة ماجدة عبد المجيد أحمد وهلال يوسف صالح بعنوان استخدام النماذج الكمية ومؤشرات التدفقات النقدية ودورها في التنبؤ بالفشل المالي، وهي مجلة اقتصادية وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: المصارف التجارية في السودان تواجه حالة فشل وفق لنموذج كيدا والثمان، عملية التنبؤ بالفشل قبل وقوعه يساهم في معالجة الخلل المالي وبالتالي يساهم في نمو المصارف وتطورها واستمراريتها.

4. دراسة فيصل كيوص 2018 بعنوان دور النسب المالية في التحليل والتنبؤ بالفشل المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة الفترة 2014-2016، وهي مذكرة ماستر وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، المؤسسات التي تكون لديها نسبي الأرباح قبل الفوائد والضرائب إلى مجموعة الأصول، المؤسسات التي تقع في الفشل تكون نسبة رأس المال العامل إلى اجمالي الأصول منخفضة ما يعكس صعوبات السيولة التي تواجهها المؤسسة.

حدود وصعوبات الدراسة:

1. حدود الدراسة

- الحدود الزمنية: الميزانية المالية وميزان حسابات النتائج لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز خلال السنوات 2018-2021.
- الحدود المكانية: فتمثل في منطقة نشاط المؤسسة وفروعها، أما طبيعة نشاطها فهي مؤسسة خدماتية.

2. صعوبات الدراسة

- قلة المراجع في موضوعنا.

الفصل الأول:
آليات التنبؤ بالعجز
المالي ودوره
في اتخاذ القرار

تمهيد:

تسعى المؤسسات الاقتصادية لتفادي أنواع المخاطر المحيطة بها، ومن بين هذه المخاطر خطر العجز المالي والذي له أهمية كبيرة نظرا لنتائجه وآثاره الوخيمة بحيث يجب التنبؤ به قبل حدوثه وإذ يعتبر التنبؤ بالوضع المالي للمؤسسة مهما جدا للكشف عن العجز المالي في مراحله الأولى وذلك باستخدام مختلف أساليبه وهو بدوره يساعد متخذو القرار لاتخاذ القرار المناسب والملائم.

وفي هذا الفصل تطرقنا إلى آليات التنبؤ بالعجز المالي ودوره في اتخاذ القرار وتم تقسيمه إلى ثلاث

مباحث حيث:

- المبحث الأول: ماهية العجز المالي
- المبحث الثاني: آليات التنبؤ بالعجز المالي
- المبحث الثالث: متطلبات تطبيق التنبؤ في اتخاذ القرار

المبحث الأول: ماهية العجز المالي

يعتبر العجز المالي من المواضيع الحساسة التي تثير اهتمام الباحثين وهنا سوف نتطرق إلى مفهوم العجز وأهم مراحل وأنواعه وطرق علاجه.

المطلب الأول: مفهوم العجز المالي

الفرع الأول: تعريف العجز المالي

لقد اختلف الاقتصاديون والإداريين في تعريف العجز المالي نذكر بعض منها:

يقصد بالعسر المالي: "تعبير عن الحالة التي تكون فيها السيولة النقدية المتوافرة لدى المؤسسة كافية لتسديد الالتزامات تجاه الغير، ويظهر العسر المالي بشكلين، عسر مالي فني وعسر حقيقي"¹.
"تواجه الشركات العسر المالي عندما لا يستطيع الإيفاء بالتزاماتها للدائنين أو عندما تواجه صعوبة في إمكانية بالتزاماتها المالية"²

"هو عدم قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها وذلك لكون إجمالي الأصول أقل من إجمالي الخصوم"³
عرفت المؤسسة العاجزة على أنها: "تلك المؤسسة التي تعاني من اختلال في العلاقة بين دخلها ونفقاتها، حيث تتعدى نفقاتها مداخلها، ويطلق مصطلح المؤسسة الفاشلة على تلك التي تقل فيها العائد على الاستثمار عن تكلفة رأس مالها وتتصف المؤسسة الفاشلة بتعذر وفائها بالتزاماتها المستحقة رغم زيادة أصولها عن خصومها"⁴

من خلال التعارف السابقة يمكن تعريف العجز المالي على أنه عملية تنتج عن تفاعل العديد من الأسباب والعوامل عبر مراحل زمنية طويلة وصولاً إلى حالة عدم القدرة على تسديد الالتزامات وحدث خلل توازني بين التدفقات والمدخلات.

الفرع الثاني: مظاهر العجز المالي

يمكن أن نحد مظاهر العجز المالي على مستويين هما كالتالي:⁵

1. على مستوى الخزينة

- احتياج رأس مال عامل كبير مقارنة مع المؤسسات التي تنتمي إلى نفس القطاع.
- تمويل الاستثمار عن طريق الموارد المالية قصيرة الأجل.
- المردودية، هامش الربح ورأس المال العامل، غير كافية.

¹انتصار سليمان: التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسات الاقتصادية- تطويع النماذج حسب خصوصيات البيئة الخارجية، رسالة الدكتوراه ل.م.د في العلوم الاقتصادية، شعبة اقتصاد مالي، باتنة، 2015-2016، ص 03.

²محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية المتقدمة، ط1، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص224.

³حيدر عباس الله الجنابي، الأسواق المالية والفضل المالي، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص155.

⁴محمد كمال خليل الحمزاوي، اقتصاديات الائتمان المصرفي، ط2، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2000، ص53.

⁵نبيلي جهيدة: أثر العجز المالي على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص نقود ومالية، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص63 ص64.

الفصل الأول: آليات التنبؤ بالعجز المالي ودوره في اتخاذ القرار

- النتيجة المالية السالبة على مدى عدة دورات استغلال.
- التخلص من المخزون بأسعار زهيدة من أجل تمويل الخزينة ارتفاع قيمة الديون.
- عدم تسديد المصاريف الجبائية وشبه الجبائية.
- تباطؤ حركة الحساب الجاري للمؤسسة بالبنك خاصة في جانب الإيداع، مما يعبر عن اختلال في ظروف التحصيل ونقص قدرة المؤسسة على الحصول على السيولة الكافية لسداد التزاماتها، ومواجهة وتأمين احتياجاتها من مستلزمات الإنتاج ودفع نفقات التشغيل وعادة ما يعقب ذلك تبطأ في حركة الجانب الدائن. مما يعبر عن اختلال في ظروف التشغيل والنشاط الذي تمارسه المؤسسة.
- تباطؤ حركة المبيعات وانخفاض القدرة التسويقية.
- تدني وانخفاض الربحية المؤسسة
- انخفاض قدرة المؤسسة على الاقتراض من الخارج، أو الحصول على ائتمان من الموردين لعدم قدرتها على سداد استلزاماتها اتجاههم.
- ارتفاع نسبة المصاريف والتكاليف الثابتة إلى إجمالي النشاط.
- انخفاض نسبة الأصول المتداولة إلى إجمالي الأصول.
- تدهور نسبة السيولة سواء في الخزينة أو لدى البنوك بالنسبة إلى إجمالي رأس المال العامل.
- ارتفاع في نسبة التزامات قصيرة الأجل.
- زيادة المخصصات المختلفة ونقص هوامش الربح.
- انخفاض معدل دوران المخزون سواء من الإنتاج تام الصنع أو من المواد الخام، وهو أمر ناجم عن ازدياد تعطل خطوة الإنتاج وتوقف جزء كبير منها عن العمل.

2. على مستوى التسيير

- وضعية المؤسسة في السوق ضعيفة.
- ارتفاع تكاليف الهياكل السليمة انخفاض الإنتاج وارتفاع تكاليف التمويل.
- استقالة الإطار العليا.

المطلب الثاني: مراحل وأسباب العجز المالي

الفرع الأول: مراحل العجز المالي

تمر عملية الفشل المالي بالعديد من المراحل أهمها كالآتي:

1. مرحلة الحضانة (نشوء)

من المعلوم أن المنشأة لا تصبح متدهورة فجأة أو بصورة غير متوقعة وإنما توجد بعض المؤشرات التي تنبئ بوجود اختلالات من لدن الإدارة تتمثل في زيادة التكاليف غير المباشرة وتزايد المنافسة ونقص التسهيلات الائتمانية وتزايد الأعباء وضعف في رأس المال العامل، وغالبا ما تحدث خسارة اقتصادية في هذه المرحلة إذ يكون عائد الأصول أقل من النسب المعتادة للمنشأة، ويفضل أن نكتشف المشكلة في هذه المرحلة إذ إن إعادة التخطيط في هذه المرحلة يكون أكثر فاعلية.

2. مرحلة الضعف المالي (عجز السيولة):

في هذه المرحلة تعاني الشركة من عدم قدرتها على مقابلة التزاماتها الجارية وحاجتها الملحة إلى السيولة النقدية بالرغم من زيادة الأصول الملموسة لديها عن التزاماتها، ولكن تكمن المشكلة في أن هذه الأصول ليست سائلة بالدرجة الكافية فضلا عن أن رأس المال العامل اللازم مجمد في المخزون والمدينين أو يجب الإشارة إلا أنه من الممكن أن لا تحدث الخسارة الاقتصادية في هذه المرحلة وأنه ربما تستمر هذه المرحلة ليوم واحد فقط أو تستمر لعدة شهور ولمعالجة هذا الضعف المالي يمكن للشركة اللجوء إلى اقتراض أموال كافية لمواجهة احتياجاتها النقدية الفورية.

3. مرحلة التدهور المالي (الإعسار المالي):

يعرف الإعسار المالي يقوله أن الانخفاض في القوة الإرادية للوحدة سيحدث في نقطة ما، واحتمال غير ضئيل أن الوحدة ستصبح غير قادرة على دفع نفقاتها وبصفة رئيسية أعباء ديونها وفي هذه الحالة يمكن وصف الشركة بأنها في حالة إعسار مالي، وتضطر في هذه الحالة إلى بيع سنداتنا عند معدل عائد أعلى نسبيا عن معدل الفائدة الذي يمكن أن يقبله صاحب السند لاستثمار أمواله لدى المنشآت أخرى ماثلة لهذه الوحدة في نشاطها، وفي هذه المرحلة تصبح الشركة معسرة ماليا إذ تكون غير قادرة على الحصول من خلال القنوات المعتادة على التمويل اللازم لمقابلة التزاماتها التي حل ميعاد استحقاقها وعند هذه النقطة قد تلجأ الإدارة على أساليب مالية جديدة إذ يكون هناك احتمال ضئيل لاستمرار الوحدة ونموها إذ لم تحصل على التمويل اللازم.

4. مرحلة الفشل الكلي:

تعد هذه المرحلة نقطة حرجة في حياة الشركة، فلا يمكن للشركة تجنب الاعتراف بالفشل إذ تنتهي كل محاولات الإدارة للحصول على تمويلات إضافية، وفي هذه المرحلة تتجاوز الالتزامات الكلية قيمة الأصول الوحدة ويصبح الفشل الكلي والإفلاس محققا بالخطوات القانونية وهناك مجموعة من المؤشرات والتي تدل على احتمالية إفلاس الشركات ومن أهمها كالتالي:

الفصل الأول: آليات التنبؤ بالعجز المالي ودوره في اتخاذ القرار

- تدين الربحية وتدهور مؤشراتهما لمدد متتالية.
- عدم القدرة على المنافسة.
- اختلال هيكل رأس المال كالا اعتماد المتزايد على الاقتراض، وتدهور الموجودات المتداولة ونسب السيولة.
- ضعف الرقابة على رأس المال العامل، والارتفاع المستمر في حجم الديون وإعادة جدولتها.
- عدم دقة السياسات المحاسبية المتبعة، ما يستدعي اقتطاع احتياطات كبيرة لمواجهة الخسائر.
- تأخر إعداد الحسابات الختامية وضعف الإفصاح المالي، التجنب معرفة الوضع الحقيقي للمنشأة.

5. مرحلة إشهار أو تأكيد الإفلاس:

تحدث هذه المرحلة عندما تؤخذ الإجراءات القانونية لحماية حقوق المقرضين، وبذلك يجري الإعلان عن إفلاس الشركة أي بمعنى تصفية الشركة، وهي المرحلة النهائية وبذلك تكون الشركة قد وصلت إلى مرحلة الفشل.¹

وفي دراسة أخرى فقد حدد الباحث أحسن الخضري في هذا المجال ست مراحل أساسية تتكون منها عملية الفشل المالي وهي كما يلي:²

الشكل رقم 01: مراحل العجز المالي



المصدر: محمد أحسن الخضيري، الديون المتعثرة: الظاهرة، الأسباب، العلاج، إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 1996،

.48

¹ حيدر عباس الله، مرجع سبق ذكره، ص 168.

² محمد أحسن الخضيري، الديون المتعثرة: الظاهرة، الأسباب، العلاج، إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 1996، ص 39 ص 44.

المرحلة الأولى: حدوث العارض

وهو البداية الحقيقية للعجز، إذ يحدث عارض ما فإذا تنبه المسير المالي له وإدراك خطورته لم تحدث العجز وإذ استهان به يبدأ العجز.

ومن أمثلة الحوادث العارضة ما يلي:

• الدخول في التزامات غير مخططة لا تعطي عائد سريعاً، وبالتالي تخلق عبئاً يلتهم جانباً من الفائض الذي تحققه المؤسسة، ويحول توازن المؤسسة إلى عجز.

• ظهور التزام عارض فجائي، يستنزف جانب من السيولة أو رأس المال العامل كازدياد تكاليف الموارد الخارجية نتيجة قرار إداري من السلطات النقدية أو نتيجة حادث في السوق النقدية والمالية.

• تحقق خطر لم تستطع المؤسسة توقعه من قبل، ولم تحتاط له مثل اكتشاف اختلاسات بمبالغ ضخمة، أو إفلاس بعض الزبائن المدنيين

المرحلة الثانية: التغاضي عن الوضع القائم

أي المرحلة التي تتجاهل فيها الإدارة الخطر الذي تحيط بها كنتيجة للحادث العارض الذي ظهر في المرحلة السابقة، ويعود ذلك بالدرجة الأولى إلى الضعف في كفاءة هذه الإدارة.

المرحلة الثالثة: استمرار العجز والتهوين من خطورته

وهي هذه المرحلة التي تزداد فيها الخطورة في حين تستمر إدارة المؤسسة في تجاهل هذا الخطر، بل قد تستمر في سياسيا الاتفاقية غير المخططة وهنا تبدأ الخسائر بالظهور والتراكم.

المرحلة الرابعة: التعايش مع العجز

والتي تعتبر من أخطر المراحل، حيث تصبح حالة التعثر المالي هذه حالة اعتيادية يومية، تتوقف فيها الاستثمارات الجديدة ويتم إغلاق الخطوط الإنتاجية التي تتعرض لأعطال كبيرة تعجز المؤسسة عن صيانتها كما تبدأ اليد العاملة فيها بالتحول إلى مؤسسات أخرى بديلة، أي أن المؤسسة قد اقتربت من نهايتها.

المرحلة الخامسة: حدوث الأزمة

مرحلة حدوث الأزمة المدمرة حيث ستسرب أنباء ومعلومات عن العجز المالي للمؤسسة إلى جهات خارجية تتعامل معها من بينها الدائنون وجهات حكومية وحملة الأسهم، وهنا سيبدأون بالمطالبة بحقوقهم وبتخاذ الإجراءات القانونية التي تكفل حقوقهم.

المرحلة السادسة: المعالجة والتصفية

وهي المرحلة الأخيرة من خلالها تتم معالجة الأزمة أو تصفية المؤسسة وذلك بإقالة مجلس إدارة المؤسسة الحالي وتعيين مفوض مسئول عن عمليات الإصلاح في المؤسسة سواء كان ذلك عن طريق إعادة جدولة الديون أو الدمج أو من خلال التصفية النهائية للمؤسسة.

الفرع الثاني: أسباب العجز المالي

تختلف الأسباب من شركة إلى أخرى كل بحسب ظروفها وبيئتها الداخلية والخارجية ونستطيع إجمال

أسباب الفشل المالي كالتالي:

1. الأسباب الإدارية: Administrativereasons

وهي مجموعة من الأسباب التي تتعلق بالجانب الإداري للشركة، والتي تؤدي بمجملها إلى حدوث فشل

مالي ومن بين أهم هذه الأسباب كالتالي:

- عدم قدرة الإدارة على تقديم الدعم الكافي لموظفون حتى لو كان الموظفون ذا كفاءة عالية ومهارات ممتازة فسيجدون صعوبة لإتمام عملهم دون دعم من الإدارة.
- الاختيار الخاطئ لمدير المشروع.
- غياب العناصر الإدارية والفنية المتخصصة.
- وجود الصراعات بين أعضاء الإدارة العليا.
- تغليب المصالح للمساهمين والملاك.
- التوجهات الخاطئة للإدارة.

2. الأسباب المالية: Financial reasons

وهي مجموعة من الأسباب التي تتعلق بالجانب المالي للشركة، والتي تؤدي بمجملها إلى حدوث فشل

مالي ومن بين أهم هذه الأسباب كالتالي:

- عدم التناسب بين رأس المال والقروض ما يعني خلل في الهيكل التمويلي للمشروع ويؤدي ذلك إلى تراكم ديون المشروع بصورة تؤثر بالسلب في نتائج أعماله وظهور مشاكل كبيرة مع فقدان للسيولة النقدية وعجز عن الوفاء بديونه اتجاه مختلف دائنيه.
- الإسراف في معظم بنود الإنفاق بما لا يتناسب مع ما يتحقق من الإيرادات.
- الأعياد الموجهة للمعاونة للمشروع فنيا وإداريا.
- المصاريف الباهظة لأعضاء مجالس الإدارات.
- وجود بعض التجاوزات الكثيرة في التكلفة الاستثمارية للمشروع.

3. الأسباب التسويقية: Marketing reasons

وهي مجموعة من الأسباب التي تتعلق بالجانب التسويقي للشركة، والتي تؤدي بمجملها إلى حدوث فشل

مالي ومن بين أهم هذه الأسباب كالتالي:

- صغر حجم السوق المالي.
- إغراق السوق بالمنتجات.
- ارتفاع التكاليف التسويقية.

- عدم الاهتمام بدراسات الجدوى.
- إساءة استغلال مراحل تطوير السلعة.
- الفشل في تقدير حجم المبيعات والأرباح المتوقعة.

4. الأسباب الفنية والإنتاجية: Technical reasons and productivity

وهي مجموعة من الأسباب التي تتعلق بالجانب الفني والإنتاجي للشركة، والتي تؤدي بمجملها إلى حدوث

فشل مالي ومن بين أهم هذه الأسباب كالتالي:

- وجود أخطاء في إعداد دراسة الجدوى الفنية منذ البداية.
- وجود عيوب في المواد أو في عملية التشغيل.
- استخدام وسائل تكنولوجية غير مناسبة أو ذات جودة منخفضة أو غير ملائمة مع قدرات ومهارات العمالة ومن ثم تظهر وحدات منتجة من السلع ذات جودة منخفضة وبدورها تؤثر في حجم المبيعات.¹

5. الأسباب الخارجية

- المنافسة الشديدة فيما بين المنشآت.
- ظروف اقتصادية عامة إذ تزداد نسب الفشل في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة.
- تغير في الطلب.
- قرارات حكومية.
- قوى قاهرة.
- مدى توفر الائتمان وكلفته، حيث تزداد احتمالات الفشل في ظل الظروف تقييد الائتمان وارتفاع كلفته.
- التوقعات المتشائمة للمشتريين.²

6. أسباب أخرى

وتتعلق هذه الأسباب بما يلي:

- الإدارة: وترتبط بأسلوب الإدارة المتبع هل هو الشخص الواحد أو الإدارة غير متوازنة.
- إدارة المعلومات: وترتبط بضعف النظام المحاسبي، وضعف مستوى حسابات التكاليف، وضعف في تدفق المعلومات في الشركة.
- ممارسات المحاسبية والإبداعية واستخدامها كأداة للتضليل، عندما تسوء لأوضاع الشركة المالية والتشغيلية ولا ترغب إدارتها التنفيذية (ومجلس الإدارة أيضا في العديد من الحالات) في الاعتراف بالواقع، بحيث تستمر بالإنجازات المزعومة بدلا من الملامة على التراجع وسوء التصرف، مما يؤثر على قرارات المستثمرين.

¹حيدر عباس الله، مرجع سبق ذكره، ص 158.

²حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأعراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 300.

- عدم الاستجابة للتغيرات والمستجدات الاقتصادية في بيئة الأعمال، إن الاستجابة للتغيرات التكنولوجية والاقتصادية في البيئة الخارجية والداخلية يساعد الشركات على التطور والاستمرار.
- **التوسع في العمل:** حيث إن التوسع غير المدروس في العمل يعد سببا مهما لفشل العديد من الشركات.
- زيادة حجم الديون المتعثرة ووجود خلل في الهيكل التمويلي للشركة وضعف السيولة النقدية، مما يؤدي إلى تراكم الديون والعجز عن الوفاء بها بصورة سلبا على أداء الأعمال ونتائجها.¹
- **أسباب تتعلق في البنك:** وذلك لعدم أتباع البنك للأسس المصرفية السليمة في منح الائتمان المصرفي، وضعف الرقابة الداخلية، والاعتماد على الكفاءة الشخصية ومنح التسهيلات الائتمانية لعملاء لا يتمتعون بالملاءة المالية.²

المطلب الثالث: أنواع العجز المالي وطرق علاجه

الفرع الأول: أنواع العجز المالي

هناك مجموعة من أنواع الفشل المالي نذكرها فيما يلي:

- 1. الفشل الاقتصادي:** تحدد مضمون هذا النوع من الفشل عندما تعجز عوائد المنشأة في تغطية كل التكاليف ضمنها كلفة تمويل رأس المال، أو بمعنى آخر أنه يعني قدرة الإدارة على تحقيق عائد على رأس المال المستمر يتناسب والمخاطر المتوقعة لتلك الاستثمارات.
- 2. فشل الأعمال:** حدد هذا النوع من الفشل من قبل مؤسسة التحليل المالي المعروفة Dun and Bradstreet حيث تشير إلى هذا النوع من الفشل إنما يرتبط مع أ منشأة أعمال تنتهي علاقتها مع الدائون بخسارة³
- 3. العسر المالي الفني: Technical** ويقصد بالعسر الفني عدم قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها وسد حاجاتها في فترة معينة ولكنها تستطيع بعد ذلك تجاوز هذه المحنة والوفاء بالتزاماتها إذ أعطيت الوقت الكافي لذلك في هذه الحالة تكون أصول المنشأة المتداولة أكبر من التزاماتها المتداولة ولكنها تجد صعوبة في تحويل بعضها إلى قيم جاهز. وبذلك فإن هذا العسر لا يشكل خطرا حقيقيا على المنشأة، ولكن هذا العسر إذ تكرر فإنه يؤدي إلى فقدان الثقة في سمعة هذه المنشأة وبالتالي فإنها تجد صعوبة في الحصول على موارد مالية لتغطية العجز المالي عندها وهذا ما يؤدي إلى العسر المالي الحقيقي.

¹ عادل نايف خالد المطيري، إمكانية التنبؤ بالفشل المالي باستخدام النسب المالية من وجهة نظر المديرين الماليين، رسالة ماجستير، كلية إدارة أعمال، تخصص: المحاسبة جامعة آل البيت، الكويت، 2010، ص 16 ص 17.

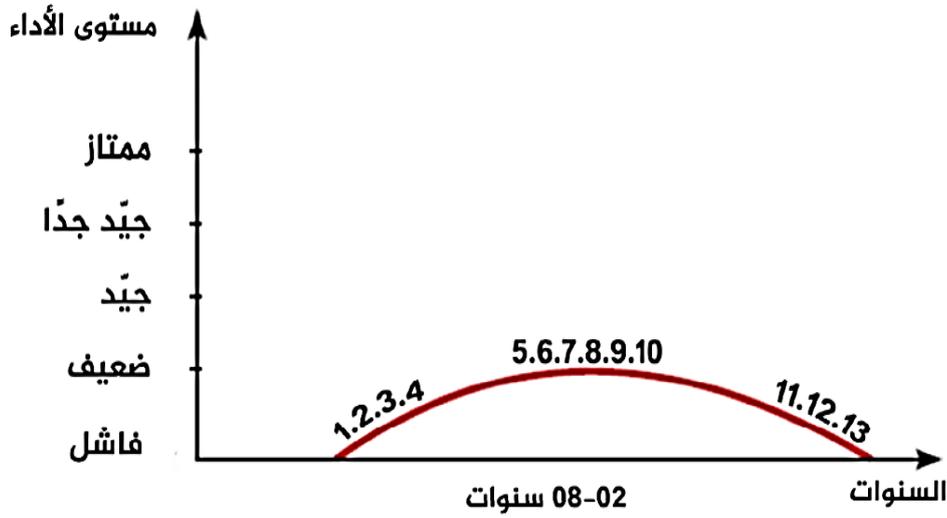
² أسامة خالد، أثر التحليل الائتماني في قرار منح التسهيلات المصرفية في البنوك الكويتية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، تخصص: المالية والتمويل، 2016، ص 53.

³ حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 309.

4. العسر المالي الحقيقي: Real Insolvency يقصد بالعسر المالي الحقيقي عدم قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها المالية حتى ولو أعطيت الوقت الكافي لتسديد هذه الالتزامات وذلك لأن القيمة الحقيقية لجميع أصولها المتداولة لا تكفي لسداد التزاماتها وحتى ولو تم بيع تلك الأصول. وفي هذه الحالة فإن الدائنين قد يطالبون بتصفية هذه المنشأة للحصول على بعض حقوقهم أو الإشراف على إدارة هذه المنشأة.¹ ويمكن تقسيم أنواع العجز المالي في المؤسسات حسب حجمها ويصنف إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي كالتالي:

- النوع الأول الذي يصيب الشركات الصغيرة والشرطة هنا لا يتعدى أدائها المستوى الضعيف ويحدث هذا النوع عادة في الشركات حديثة التكوين.

الشكل رقم 02: فشل المؤسسات حديثة التكوين

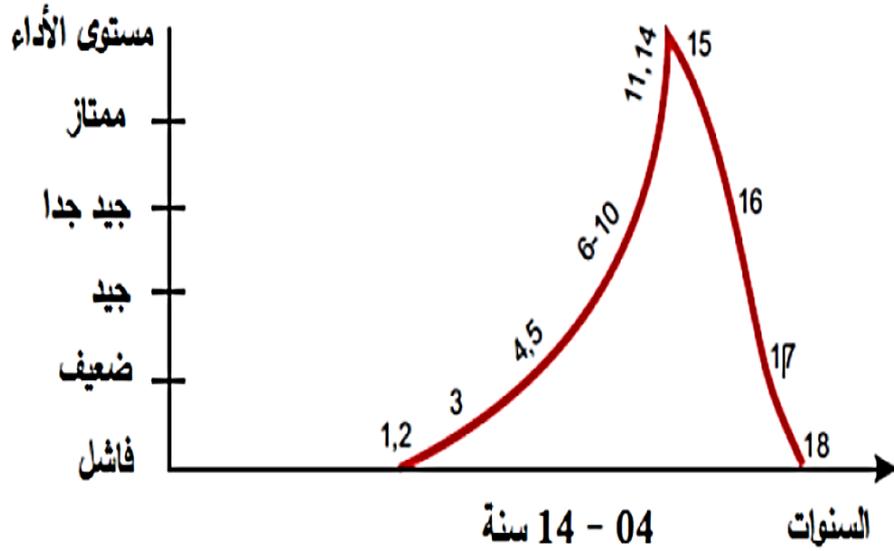


المصدر: حيدر عباس الله الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 161.

- أما النوع الثاني الذي يصل إلى أفضل مستويات الأداء ومن تم الفشل وهي أيضا تصيب الشركات الصغيرة

¹خريوش حسنى، مرجع سبق ذكره، ص 44 ص 45.

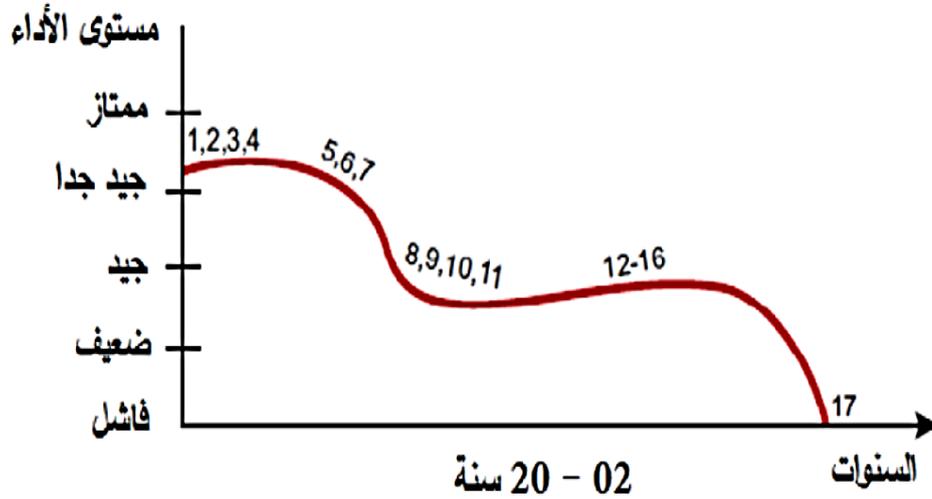
الشكل رقم 03: فشل المؤسسات الفنية



المصدر: حيدر عباس الله الجنابي، مرجع سابق ذكره، ص 163.

- أما النوع الأخير فهو يصيب الشركات الناضجة أو كاملة النمو ويعتبر أكثر تعقيدا من الأنواع الأخرى.

الشكل رقم 04: فشل المؤسسات الناضجة



المصدر: حيدر عباس الله الجنابي، الأسواق المالية والفشل المالي، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 166.

الفرع الثاني: طرق علاج العجز المالي

لكي تتمكن من معالجة العجز المالي يجب أولاً معرفة نوع العجز المالي وبعد ذلك نطبق طرق علاجه والتمثلة فيما يلي:

1. استراتيجية إعادة الهيكلة¹

تتضمن هذه الطريقة إتباع المؤسسة أو المنظمة استراتيجيات جديدة من شأنها إن تساعد على معالجة الخلل المالي والإبقاء على المنظمة وتطبيق الاستراتيجيات الجديدة وحتى تكون إعادة الهيكلة فاعلة فلا يجب أن تقتصر على إعادة الهيكلة المالية ولكن يجب أن تمتد لتشمل إعادة الهيكلة الإدارية حتى يتلائم الإثنين معا في تحقيق نتائج فاعلة للتغلب على الخلل المالي:

أ. استراتيجية إعادة الهيكلة المالية

✓ إعادة تقييم الأصول

إن إعادة تقييم الأصول جميعها أو بعضها بما يعكس قيمتها السوقية إذ أن زيادة هذه القيمة عن القيمة الدفترية يؤدي إلى تحسين نسبة المديونية بالنسبة للحقوق الملكية، الأمر الذي يتيح للمنظمة مجالاً أوسع للاقتراض.

أ. مبادلة المديونية بالملكية

ويساعد المنظمة في إعادة هيكلة الديون أن تتفاهم المنظمة مع دائئها على أحد بعض هذه الأمور:

- تحويل الديون قصيرة الأجل إلى ديون طويلة الأجل ما يتيح للمنظمة مدة أطول لاستثمار ديونها.
- وقف سداد أفساط الدين مؤقتاً أو إعطاء مدة سماح جديدة ويساعد ذلك وقف جزء من التدفقات النقدية الخارجية مؤقتاً لحين تحسين الأحوال.
- تخفيض سعر الفائدة أو التنازل عن الفوائد المستحقة.

ب. مبادلة المديونية بالملكية

في هذه الحالة يتم تحويل كل أو بعض من الديون الحالية إلى مساهمات في رأس مال الشركة عن طريق إصدار أسهم ملكية بما يعادل قيمة هذه الديون، وهذا يتوقف على مدى تفهم وتقبل الدائن لهذا الاقتراح وكذلك الملاك إذ ملك جدد سيكون لهم تأثير مباشر على إدارة الشركة والتصويت والانتخاب.

ج. زيادة رأس المال

وتلجأ الشركة إلى إصدار أسهم جديدة لتوفير بعض السيولة وعلى الأخص إذا كانت المنظمة أو هذه الشركة تستطيع تحقيق أرباح مستقبلاً في ضوء توفير السيولة وذلك عن طريق زيادة رأس مال الشركة بإصدارات سهمية جديدة، ولكن يواجه هذا البديل بعض الانتقادات منها:

- لا يصلح هذا الحل إلا في حالات الفشل المالي أو الفشل المؤقت.

¹حيدر عباس الله الجنابي، الأسواق المالية والفشل المالي، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص170-173.

الفصل الأول: آليات التنبؤ بالعجز المالي ودوره في اتخاذ القرار

- لا تجد الأسهم الجديدة إقبالا من المساهمين لخوفهم من حالة الشركة وظروفها المستقبلية.
- إن حملة الأسهم يمثلون قيادا جديدا على الإدارة يقلل من قدرتها على التحرك بمرونة كافية للخروج بالشركة من ظروفها الحالية.

د. زيادة التدفقات النقدية الداخلة

ويمكن تحقيق ذلك من خلال العديد من الاستراتيجيات أو التصرفات المطلوبة التي تؤثر إيجابا في النقدية الداخلية ومن بين أهم تلك الاستراتيجيات هي:

- زيادة المبيعات لزيادة إيرادات الشركة.
- تغيير استراتيجيات التحصيل لديون الشركة مع بعض خصومات تعجيل الدفع.
- التخلص من المخزون الراكد كالبيع بالمزاد أو بالقسط أو مبادلاته بأخر تحتاج إليه المنظمة.
- بيع الأصول قليلة أو منعدمة القيمة كالخردة والعامد والتالف والمعيب.
- بيع وإعادة استئجار بعض الأصول غير الرئيسية (الثانوية).

هـ. خفض التدفقات النقدية الخارجة

تستطيع المنظمة أن تخفض دفعاتها النقدية أو تؤجل بعضها للتغلب على بعض الصعوبات المالية ومن الوسائل الممكن استخدامها في ذلك:

- الاتفاق مع الدائنين على تأجيل سداد بعض الأقساط وفوائد الدين.
- التفاوض مع الموردين للمواد الخام والأجزاء على شراء بالنقسيط أو الائتمان أو بدون مقدم.
- الحصول على مدد سماح جديدة من الدائنين.
- ترشيد مختلف بنود الاتفاق المباشر وغير المباشر.
- تأجيل سداد الالتزامات قصيرة الأجل أو تحويلها إلى التزاماتها طويلة الأجل.
- خفض كمية المشتريات عن طريق الشراء الفوري بدلا من الشراء المقدم ومحاولة البحث عن مواد بديلة أقل تكلفة من المواد الحالية.

ب. استراتيجية إعادة الهيكلة الإدارية

تعد إعادة الهيكلة الإدارية جزءا متما لإعادة الهيكلة المالية لكننا نختصر في أن ذلك يمكن أن يتم بوحدة أو أكثر ما يأتي:

- إعادة دراسة استراتيجيات الإنتاج بغرض تحسين الإنتاج وخفض تكاليف.
- إعادة دراسة استراتيجيات التسويق لزيادة الفعالية التسويقية وخفض التكاليف.
- إعادة دراسة سياسة الأفراد فعاليتها وخفض تكاليف عنصر العمل.
- زيادة المبيعات لخفض نصيب الوحدة من التكاليف الثابتة ما يخفض التكاليف الكلية.
- دراسة التخلص من الأنشطة والمجالات غير الاقتصادية.

2: عملية الاندماج Merger

أصبحت الاندماجات الاستراتيجية الأكثر أهمية في النصف الثاني من القرن العشرين ووصلت حركة الاندماج بين الشركات فروتها في نهاية الستينات واستمرت هذه الظاهرة حتى نهاية السبعينات وظهر خلال هذه المدة اندماجات عملاقة كان لها تأثير كبير على أسواق الدول التي تمت فيها كما حدث في البيئة الأمريكية. والمقصود بالاندماج: انصهار شركتين أو أكثر في كيان جديد وهو عكس الاتحاد الذي تظل شخصية الشركات الداخلية فيه على ما كانت عليه قبل الدخول في الاتحاد.¹

للاندماج أهداف متعددة ومتنوعة وتحتاج إلى دراسة كل حالة على حدة، ولكن رغم أنه لكل حالة دوافعها وأهدافها الخاصة إلا أنه يمكن تصنيفها وفقاً لما يلي:

أ. دوافع وأهداف علاجية

- مواجهة بعض حالات العجز المالي.
- مواجهة شدة المنافسة.
- خفض التكاليف الضريبية.²

ب. أهداف تطويرية

وتتخلص هذه الأهداف بسلوك المنظمة واتجاهات معينة لتطوير أداء المؤسسة أو المنظمة لتحقيق مزايا تنافسية أعلى، ومن بين أهم هذه الأهداف:

- التوسع وتطبيق نظام الإنتاج الكبير.
- تنويع المنتجات.
- السيطرة على الحصة الأكبر في السوق.³

3: التأجير Leasing

ويقصد به قيام المؤسسة أو المنظمة بتأجير موجداتها للغير لغرض الحصول على العوائد التي من الممكن أن تساعدها في الوفاء المالي. مقابل عدم التخلي عن موجودات المؤسسة متوقعين عودت إنتاج المؤسسة بالمستقبل، وغالبا ما يتبع هذا العلاج في حالة تذبذب العملية الإنتاجية للمؤسسة من ثم تفوق التكاليف على الإيرادات المتحققة وهذا ما يدفع المؤسسة إلى تحقيق خسائر متكررة قد تؤدي بها إلى الفشل المالي.

¹ حيدر عباس الله الجنابي، مرجع سابق الذكر، ص 173.

² الشريف ربحان وآخرون، الفشل المالي في المؤسسة الاقتصادية من التشخيص إلى التنبؤ ثم العلاج، الملتقى الوطني حول المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 21 و 22 أكتوبر 2012، ص 13.

³ حيدر عباس الله الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 174.

4: تغيير الشكل القانوني

يعد تغيير الشكل القانوني من الطرق الفاعلة في علاج الفشل المالي لبعض المنظمات والمقصود هنا لتحويل من شكل أقل مرونة إلى شكل أكثر مرونة إذ يتيح للإدارة حرية الحركة وحرية اتخاذ القرارات التي من الممكن أن تساعد في تحقيق المنظمة للأرباح.

5: التصفية

ويقصد بها بيع موجودات المؤسسة أو المنظمة للغير لغرض توفير الأموال اللازمة للوفاء بالتزامات المؤسسة التي تقع على عاتقها تجاه الغير وفق مجموعة من الإجراءات القانونية التي أسهل عملية التصفية. وهناك نوعان رئيسيان للتصفية هما:

أ. التصفية الاختيارية: وهو قيام المالك بتصفية المنشأة من تلقاء نفسه دون أي ضغوط أو تدخلات من أطراف أخرى لغرض الوفاء بالتزاماته تجاه الغير.

ب. التصفية الإجبارية: وهي القيام بتصفية المنشأة وفق قضائي يقضي بعملية التصفية وذلك لعجز المالك من الوفاء بالتزاماته تجاه دائنيه مع عدم التوصل إلى حل معهم.

عند إجراء التصفية فإن من أهم النقاط التي تكون موضع اهتمام "أولويات السداد" وتكون غالبا على النحو الآتي:

- تكاليف إجراءات التصفية.
- الضرائب المستحقة للدولة.
- الديون المضمونة من ناتج بيع ضماناتها.
- الديون غير المضمونة أو العامة.
- حقوق حاملي الأسهم الممتازة.
- حقوق حاملي الأسهم العادية.

وللإفلاس إجراءات تختلف من دولة إلى أخرى، وعندما يتعرض المشروع للتصفية فإن ذلك يدل على عدم وجود مشتريين لهذا المشروع عن طريق البيع لسبب أو لآخر ومن أهمها استمرار الخسائر وخفض الإنتاجية مع وجود دلائل متشائمة عن استمرار هذه الخسائر وصعوبة إعادة هيكلة المشروع حتى يعود بفعالية لدائرة العمل والإنتاج.

6: البيع

قد لا يجد الملاك أمامهم من طريق سوى إنهاء ملكيتهم للمشروع عن طريق البيع رغم أن أول ما يتبادر إلى الذهن هو البيع من الدولة إلى أطراف أخرى إلا أن الواقع قد يكون من الدولة للأفراد وقد يكون من الأفراد للدولة وفي الحالة الأولى يطلق عليه (الخصخصة) في حين أن الحالة الثانية يطلق عليها (التأمين). وفي حالة البيع يقرر الملاك نقل الوحدة أو المنظمة أو المشروع بحالتها الفاشلة أو غير المرضية إلى ملاك جدد (المشترين) ليتولوا هم المنظمة بحالتها وهنا نرى أن البائع لم يستطيع علاج ما أصاب المشروع من أمراض. وفي المقابل نجد أن المشتري يحده الكثير من الأمل في إصلاح وعلاج هذه الأمراض بما حققه له من عوائد مرضية ولذلك فهو يقدم على عملية الشراء مدفوعاً بالعديد من الأسباب.

وتختلف أساليب البيع من مؤسسة إلى أخرى ومن حالة إلى أخرى، إذ تعد أساليب البيع وطرق التقييم من أجل اتمام عملية البيع بأعلى عائد ممكن للمالك وقد يكون البيع الكلي أو جزئي للمشروع ولذلك تستخدم عدة أساليب في عملية البيع نذكر منها:

أ. طرح المشروع للبيع عن طريق المزاد

وتلتزم هذه الطريقة بمبادئ العلانية والشفافية وتكافؤ الفرص بين مختلف المستثمرين المتقدمين لعملية الشراء عند إدارة المزاد أو تلقي العطاءات.

ب. طريقة الدعوة لتقديم عروض الشراء (الأطراف المغلقة)

وهي طريقة تهدف إلى اختيار أفضل المشتريين سواء من الناحية المالية أو القدرة على تشغيل المشروع أو استغلاله، وتقوم هذه الطريقة على المنافسة الحرة للمشروع.

ج. طرح المشروع للاكتتاب العام وبيع الأسهم في البورصة

وفيها يتم توسيع قاعدة الملكية وزيادة مساهمة الأفراد والعاملين الراغبين في الاكتتاب في الأسهم الشركة العامة محل البيع بعد تقييمها وتحديد سعر السهم المعروض وعدد السهم لكل شخص. مدعو للاكتتاب ومكان ذلك بعد اخذ موافقة السلطات الرسمية. وتحتاج هذه الطريقة إلى سوق مالية نشطة وواعية.

وبذلك تكون من أفضل الطرق والأساليب لبيع الشركات المطروحة للبيع.¹

¹حيدر عباس الله، مرجع سبق ذكره، ص174 ص178.

المبحث الثاني: آليات التنبؤ بالعجز المالي

تتبع أهمية هذا الموضوع من أهمية العجز المالي وعلى هذا الأساس قد قمت بالتطرق في هذا المبحث إلى أساسيات حول التنبؤ بالعجز المالي وآليات التنبؤ به.

المطلب الأول: ماهية التنبؤ المالي

الفرع الأول: تعريف التنبؤ المالي

هناك عدة تعاريف نذكر منها:

عرف التنبؤ المالي بأنه: مجموعة التقديرات والقياسات التي يضعها الفرد أو المؤسسة المتعلقة بالأحداث والظروف المستقبلية بهدف الإعداد لمواجهة الظروف التي توقعها وذلك عن طريق الخطط والسياسات اللازمة للتعامل مع هذه الظروف.¹

عرف التنبؤ المالي بأنه الأساس الذي تعتمد عليه الإدارة في التعريف على صورة المستقبل عن استقراء الأحداث المستقبلية ومحاولة السيطرة على حالة التغيير في عوامل البيئة أو التكيف معها لتحقيق الأهداف المنشودة وتجنب الشركة التعرض لحالات التعثر المالي.²

ويعرف أيضا: عملية تقوم على مجموعة من الفروض يضعها متخذ القرار أو المدير ليحدد اتجاه المؤسسة عن قرب باستخدام أساليب متنوعة للتنبؤ.³

ويعرف أيضا: "التنبؤ العلمي هو تقدير كمي للقيم المتوقعة للمتغيرات التابعة في المستقبل القريب بناء على ما هو متاح لدينا من معلومات الماضي والحاضر".⁴

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن التنبؤ المالي هو التوقع والتقدير لعمليات مستقبلية باستخدام أساليب إحصائية ورياضية.

الفرع الثاني: أهمية التنبؤ المالي

يمكن حصر أهم النقاط التي تساهم فيها التنبؤ بالعجز في المؤسسات في:

- يسمح باتخاذ قرارات في الوقت المناسب كإعادة تخصيص الموارد والاستخدامات أكثر كفاءة.
- يساهم بالمزيد من الدقة بالتنبؤ بالوضع المستقبلي للمؤسسة ومدى قدرتها على الاستقرار أو التصفية وذلك باستخدام مؤشرات الجدارة الائتمانية والتعثر.

¹خير الدين القرشي، دور المعلومات المحاسبية المفصح عنها وفق النظام المحاسبي المالي في التنبؤ بخطر الإفلاس، رسالة ماجستير، علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 54 ص 55.

²عبد الستار حرين، مجلة العلوم الاقتصادية، استخدام النماذج الكمية ومؤشرات، التدفقات النقدية ودورها في التنبؤ بالفشل المالي، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الودانية، 2012-2014، ص 122.

³عبد الغفار حنفي، سمية قرياض، أساسيات الاستثمار والتمويل، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 159.

⁴بوسته رميصاء، التنبؤ بالتعثر المالي باستخدام مؤشرات التحليل المالي، رسالة دكتوراه، العلوم الاقتصادية التجارية والعلوم التسيير، تخصص: دراسات مالية، غرداية، 2017، ص 93.

- قياس مدى قدرة المؤسسة على تنمية مواردها، التأكد من قدرة المؤسسة على خدمة التمويل الممنوحة.
- تحديد أسعار وشروط التمويل مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطر التي تؤدي إلى التعثر.
- التعاون مع المشروع لإيجاد الحلول المناسبة.
- برمجة الانسحاب من حيث التوقيت والكيفية.¹

المطلب الثاني: خطوات وأنواع التنبؤ بالعجز المالي

الفرع الأول: خطوات التنبؤ بالعجز المالي

هناك ستة خطوات أساسية في عملية التنبؤ وهي كما يلي:²

- تحديد ماذا ولماذا تتنبأ وفيما نحتاج عملية التنبؤ. هذه الأسئلة تساعد في توضيح مستوى التفاصيل المتعلقة بالتنبؤ (على سبيل المثال، التنبؤ حسب المنطقة، والتنبؤ حسب المنتج) ومقدار الموارد التي يمكن تبريرها (على سبيل المثال، أجهزة الحاسوب والبرمجيات والقوى العاملة)، ومستوى الدقة المطلوب.
- إنشاء أفق زمني، قصير أو طويل الأجل؟ وبشكل أكثر تحديداً، تحديد ما إذا كان سيتم إجراء إسقاط للعام المقبل أو للخمس سنوات القادمة... الخ
- تحديد أسلوب التنبؤ.
- جمع البيانات ووضع التنبؤ.
- تحديد الافتراضات التي لا بد من استعمالها في إعداد وبناء النموذج التنبؤ.
- مراقبة التنبؤ لمعرفة ما إذا كان قد نفذ على النحو المطلوب ووضع نظام للتقييم، حيث إذا لم يتم القيام بالتنبؤ كما يجب الرجوع إلى الخطوة الأولى والبدء من جديد.

الفرع الثاني: أنواع التنبؤ بالعجز المالي

حسب معايير التصنيف المعتمدة، هناك أنواع معتمدة للتنبؤ:³

1. صيغة التنبؤ

ويجب الإشارة إلى:

- أ. **تنبؤ النقطة:** هو التنبؤ بقيمة واحدة للمتغير التابع في كل فترة مقبلة التي تمثل بنقطة.
- ب. **تنبؤ الفترة:** وهو التنبؤ الخاص بمجال معين تقع ضمنه قيمة المتغير التابع وباحتمال معين حيث يتم إعطاء قيمة قصوى وقيمة دنيا متنبأ لها.

¹ عبد الغفار حنفي، سمية قرياض، مرجع سبق ذكره، ص 159.

² قيراطي، مرجع سبق ذكره، ص 59 ص 60.

³ بوسته رميصاء، مرجع سبق ذكره، ص 105 ص 106.

2. حسب فترة التنبؤ

وفق هذا المعيار يمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من التنبؤ وهي:

أ. **التنبؤ قصير المدى:** وهو ذلك التنبؤ الذي يهتم بالعمليات اليومية خاصة منها في شركات الأعمال مثل متطلبات الموارد اليومية، ولا تتعدى فترة هذا التنبؤ شهرين، وتجدر الإشارة إلى أن التنبؤ اليومي يهتم بالمستقبل الفوري.

ب. **التنبؤ متوسط المدى:** يمتد هذا التنبؤ من شهر أو شهرين إلى سنة أي يكون في فترة أقل من سنة. يرتبط هذا النوع من التنبؤات بصورة كبيرة بخطة الإنتاج السنوية مثل تأمين موارد إضافية للسنة القادمة.

ج. **التنبؤ طويل المدى:** وهو التنبؤ الذي يكون أكثر من سنة ويهتم بالتنبؤات طويلة المدى الخاصة بتخطيط منتجات جديدة للأسواق المتغيرة أو تأمين طويل المدى.

3. حسب درجة التأكد

حسب هذا المعيار فإننا نفرق بين التنبؤ المشروط والتنبؤ الغير المشروط كما يلي:

أ. **التنبؤ المشروط:** ويقصد به أن عملية التنبؤ بالمتغير التابع أو الظاهرة قيد الدراسة بصفة عامة خاضع أو مشروط بسلوك إحدى المتغيرات المستقلة، أي قيم المتغير التابع تكون مرتبطة بقيم المتغير المستقل وإن لم تكن متاحة ومعروفة، توجب على القائم بعملية التنبؤ استخراج قيمها بطريقة ما أو تخمينه الخاص، هذا لأن دقة التنبؤ قيمة القيم المفترضة للمتغير المفسر.

ب. **التنبؤ غير المشروط:** إذا كانت قيم المتغيرات المفسرة للمتغير التابع غير معروفة مسبقاً لفترة التنبؤ.

المطلب الثالث: آليات التنبؤ بالعجز المالي

هناك عدة أساليب للتنبؤ بالعجز المالي ونحن هنا تطرقنا إلى ثلاث أنواع من العجز المالي المتمثلة فيما يلي:

الفرع الأول: أساليب التحليل المالي في التنبؤ بالعجز المالي

هناك عدة أساليب التحليل المالي يمكن الاعتماد عليها للتنبؤ بعجز المؤسسات الاقتصادية ويمكن توضيحها

فيما يلي:

1. تحليل التعادل¹

يعتمد تحليل التعادل على دراسة العلاقة بين حجم المبيعات والتكاليف والأرباح من خلال تحديد ما يسمى بنقطة التعادل. ويمكن تعريف نقطة التعادل بأنها النقطة التي تتساوى عندها مساويا للصفر ويستخدم تحليل التعادل كأداة لتقييم وضع المنشأة من خلال مفهومي نقطة إغلاق المصنع وهامش الأمان.

2. أسلوب التحليل الرأسي

وهو تحليل كل قائمة مالية بشكل مستقل عن غيرها، كما يتم بشكل رأسي لعناصر موضوع التحليل، حيث نسب كل عنصر من عناصر إلى مجموع الإجمالي لهذه العناصر، أو إلى مجموعة جزئية منها، أن هذا التحليل يمتاز بالسكون لانتقاء البعد الزمني عنه، حيث أن المقارنة تتم في نفس الفترة لذا يطلق البعض على هذا التحليل بالتحليل الساكن أو الثابت.²

3. أسلوب التحليل الأفقي

ويسمى هذا التحليل بالتحليل الديناميكي الذي يهتم بدراسة التغيرات والتطورات التي تحدث لعناصر القوائم المالية من فترة الأخرى، فهو يهتم بدراسة مبالغ ونسب التغيرات والتطورات المسجلة، وهذا ما يتطلب مجموعة من القوائم المالية للمقارنة فيما بينها حتى يتمكن من قياس مبالغ ونسب التغيرات ويمكن هذا من التحليل أن يأخذ صورة عن تلك التغيرات في شكل نسب مبالغ دون إيجاد تفسيرات وتحليل لهذه التغيرات.³

4. أسلوب التحليل باستخدام النسب والمؤشرات المالية

أ. النسب المالية

يعتبر هذا الأسلوب من أفضل الأساليب وأكثرها استعمالا وملاتمة في مجال التنبؤ بالفشل المالي، حيث يتم دراسة أكثر من بند من بنود القوائم المالية في نفس الوقت وعلى مدار أكثر من سنة مالية للتوصل إلى الأسباب التي أدت إلى حدوث الفشل المالي، وبالتالي سهولة العلاج واتخاذ الإجراءات التصحيحية، كأن يتم دراسة العلاقة بين نسب الربحية ونسب النقدية وغيرها من النسب على مدار أكثر من فترة مالية ومقارنتها بالنسب النموذجية التي يجب أن تكون عليها ليتم تحديد أثرها في مشكلة الفشل المالي وبالتالي معالجة أسبابها⁴ وتتمثل النسب المالية فيما يلي:

¹ياسر دلوان، استخدام النسب المالية في التنبؤ بالتعثر، قدم البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على رخصة محاسب قانوني، جمعية المحاسبين القانونية في سورية، 2014، ص 13.

²زهرة حسن العامري، السيد علي خلف الركابي، أهمية النسب المالية في تقويم الأداء، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 63، 2007، ص 12.

³كمال بن عزوز، منهجية التحليل المالي في مركزية الميزانيات لبنك الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 61.

⁴حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 300.

- **نسب السيولة:** تستعمل هذه المجموعة من النسب للحكم على مدى قدرة المؤسسة في مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، وبالتالي فهي تقيس وضعية المؤسسة من حيث توازنها المالي قصير الأجل، أي أنها تهدف إلى تحليل وتقييم مركز رأس المال العامل والتعرف على درجة تداول عناصره. وتقاس سيولة المؤسسة من خلال هذه النسب:

$$\frac{\text{نسبة السيولة السريعة} = \text{الأصول المتداولة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

توضح هذه النسبة درجة تغطية الأصول المتداولة للديون قصيرة الأجل. ومن المفروض أن تكون سيولة المؤسسة كبيرة، كلما ارتفعت هذه النسبة، لكنها تعتبر مؤشرا عاما لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار سيولة مختلف الأصول المتداولة واستحقاق الديون قصيرة الأجل، الأمر الذي تطلب نسبة مالية أخرى لتفادي النقص المرتبط بنسبة السيولة العامة، وهي نسبة منخفضة.

$$\frac{\text{نسبة السيولة المنخفضة} = \text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

وقد تم استبعاد المخزون من هذه النسبة باعتباره العنصر الأقل سيولة بالإضافة إلى كونه يمثل أكبر حصة من الأصول المتداولة، وبالتالي فهو يحتاج إلى نقدية. وهذا يعني أنه لو استطاعت المؤسسة بيع القيم غير الجاهزة بقيمتها الدفترية وتحصيل ديونها، لأمكنها تسديد جميع التزاماتها دون المساس بمخزونها السلعي. أما إذا كانت المؤسسة في حالة جيدة من حيث السيولة، فإنها تستطيع تسديد التزاماتها قصيرة الأجل بواسطة النقدية المتاحة لها، وهذا ما تظهره النسبة الموالية:

$$\frac{\text{نسبة السيولة الجاهزة} = \text{النقدية}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

توضح هذه النسبة مقدار النقدية المتاحة لدى المؤسسة في وقت معين لمقابلة الالتزامات قصيرة الأجل، إضافة إلى النسب السابقة يمكننا قياس درجة سيولة المؤسسة بالنسبة التالية:

نسبة المخزون إلى رأس المال العامل = المخزون

الأصول المتداولة - الديون قصيرة الأجل

تظهر هذه النسبة الجزء من صافي الأصول المتداولة الذي يتمثل في المخزون السلعي، والغرض من إيجاد هذه العلاقة هو الإشارة إلى الخسارة المحتملة للمؤسسة نتيجة الانخفاض في قيم المخزون. ومن هنا فإن انخفاض هذه النسبة يعتبر في صالح المؤسسة.¹

- **نسب النشاط:** ويستدل من نسب النشاط على مدى توافر عنصر الكفاءة الإدارية، حيث يتم الاستدلال من خلالها على مدى الكفاءة الإدارية في أداء وظيفة البيع والتسويق للمنظمة، فعند ارتفاع هذه النسبة فإن ذلك يدل على سرعة تصريف المنتجات ومن ثم نجاح المشروع. وتعتبر معدلات الدوران من المؤشرات المهمة التي يتم عن طريقها معرفة كفاءة استخدام أصول المشروع في توليد إيرادات التشغيل، حيث أنه يمكن الحكم على إدارة مشروع معين من حيث كفاءة تلك الإدارة في تشغيل أموال الأنشطة المختلفة أو معرفة مدى كفاءة الغدارة في تحويل عناصر الموجودات إلى مبيعات ومن ثم إلى سيولة حيث أن مهام الإدارة هو الموازنة بين لسيولة والربحية والمخاطرة وهذه في الحقيقة معادلة صعبة من الناحية الواقعية. وتشتمل هذه النسب ما يلي:

معدل دوران المخزون = تكلفة المبيعات

متوسط المخزون

متوسط فترة المخزون = 365

معدل دوران المخزون

معدل دوران المدينين التجاريين = صافي المبيعات

متوسط إجمالي المدينين التجاريين

¹ زغيب مليكة، بوشنقر ملود، التسيير المالي حسب البرنامج الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 37 ص 39.

$$\text{معدل كفاية مخصص الديون المشكوك فيها} = \frac{\text{مخصص الديون}}{\text{المدينين} + \text{أوراق القبض}}$$

$$\text{معدل دوران الأصول} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{مجموع الأصول}}$$

وبذلك فإن هذه النسب تقيس مدى كفاءة العمل في إدارة الأصول واستغلالها وتوليد الإيرادات، فإذا كان هذا المعدل مرتفع، فإنه يشير إلى نقص الاستثمار في الأصول أو زيادة ربحية الأصول بسبب الاستغلال الكبير لها وبالتالي فهي تعطي مؤشراً عن الكفاءة في توليد المبيعات من الأصول، فالاستثمار الزائد في الأصول عن الحدود المقبولة يؤدي إلى تجميد جزء من الموارد المالية في الأصول قد لا يتولد عنها عوائد بل من الممكن أن يتحمل عنها نفقات المحافظة عليها، كما أن الاستثمار في الأصول الذي يقل عن المستوى الملائم قد يؤدي إلى الفشل في تلبية طلبات العملاء مما يترك آثاراً سلبية على حجم المبيعات وبالتالي على معدل نمو نشاط العمل المقترض.¹

● **نسب الربحية:** ربحية الشركة هي محصلة لمختلف السياسات المتخذة في إدارة مختلف شؤونها لذا فإن التحليل بالنسب الأخرى (عدا الربحية) يوفر معلومات معبرة عن الطريقة التي تدار بها الشركة، أما نسب الربحية مدى كفاءة إدارة الشركة في تحقيق الربح من المبيعات والأصول وحقوق المالكين، لهذا نجد نسب الربحية هي مجال اهتمام المستثمرين والإدارة والمقرضين، فالمستثمرين يتطلعون إلى الفرص الممنوحة لتوجيه استثماراتهم إليها، والإدارة تستطيع التحقق من نجاح سياستها، والمقرضون لا يشعرون بالأمان عند إقراض المشاريع التي تحقق الأرباح.

$$\text{هامش الربح الصافي} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{الإيرادات}}$$

تعتبر هذه النسبة مؤشر على كفاءة إدارة الشركة في تحقيق أرباح صافية من الإيرادات.

¹فهد راشد مسعود الهاجري، أثر نسب ومؤشرات التحليل المالي على الأداء المالي والمحاسبي في شركات الاتصال والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، تخصص: المحاسبة، جامعة آل البيت، الكويت، 2016، ص 36 ص 37.

$$\frac{\text{هامش الربح التشغيلي} = \text{صافي الربح قبل الفوائد والضرائب}}{\text{الإيرادات}}$$

تعتبر هذه النسبة مقياس حقيقي لكفاءة الإدارة حيث أنها تحييد أثر السياسات التمويلية في الشركة وتفحص كفاءة إدارة المشروع بدقة أكثر.

$$\frac{\text{هامش مجمل الربح} = \text{مجمّل الربح}}{\text{الإيرادات}}$$

تعبّر هذه النسبة عن العلاقة بين سعر الخدمات وتكلفتها.

$$\frac{\text{القدرة على توليد الربح} = \text{صافي الربح قبل الفوائد والضرائب}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

وتعتبر هذه النسبة مؤشراً على مدى ربحية الشركة بالنسبة لمجموع أصولها.

$$\frac{\text{العائد على إجمالي الأصول} = \text{صافي الربح}}{\text{إجمالي}}$$

وتعتبر هذه النسبة مؤشراً على قدرة الشركة على الاستثمار في أصولها بما يحقق العائد المناسب بعد خصم الفوائد والضرائب لتعظيم ثروة الملاك.

$$\frac{\text{العائد على حقوق الملكية} = \text{صافي الربح}}{\text{مجموع حقوق الملكية}}$$

تعتبر هذه النسبة مقياساً شاملاً للربحية.¹

¹ حسين سليمان محمد أبو عودة، مدى قدرة النسب المالية على تحسين نوعية المعلومات للشركات الخدمية المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، تخصص: المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017، ص 50 ص 54.

- **نسب المديونية:** تقيس لنا هذه المجموعة من النسب مدى اعتماد المؤسسة في تمويل استثماراتها على مواردها المالية الذاتية وعلى الأموال الأجنبية، على اعتبار أن الأموال الخاصة لا تكفي عادة لتمويل الاستثمارات. كما أن الاعتماد على الديون بشكل مبالغ فيه يمكن أن يؤدي بالمؤسسة إلى الإفلاس والخروج من دائرة الأعمال نتيجة عدم تمكنها من تسديد مستحقاتها الدائنين. وتقاس مديونية المؤسسة بمجموعة من النسب أهمها: نسبة السيولة الآجلة، نسبة القدرة على التسديد، نسبة الاستقلالية المالية وكذلك نسبة تغطية المصاريف المالية كما يلي:

$$\text{نسبة السيولة الآجلة} = \frac{\text{الديون متوسطة وطويلة الأجل}}{\text{الأموال الدائمة}}$$

وتعتبر السيولة الآجلة النسبة الأساسية التي يفحصها البنك قبل أن يمنح قرضا طويل الأجل، لأنها تمثل هامش استنادة المؤسسة.

$$\text{نسبة القدرة على التسديد} = \frac{\text{الديون متوسطة وطويلة الأجل}}{\text{قدرة التمويل الذاتي}}$$

توضح هذه النسبة، المدة التي تستغرقها المؤسسة لتسديد ديونها متوسطة وطويل الأجل في حالة استخدامها كل قدراتها على التمويل الذاتي. ومن الأحسن كذلك تقدير حصة القدرة على التمويل الذاتي المخصصة لتسديد الدين، وتعطي بالنسبة التالية:

$$\text{قسط التسديد السنوي} / \text{قدرة التمويل الذاتي}$$

حيث أن النسبة المعيارية التي تتصح بها البنوك تكون أقل من 5%. كما يمكننا قياس مدى اعتماد المؤسسة على أموالها الخاصة في تغطية احتياجاتها المالية كما يلي:

$$\text{نسبة الاستقلالية المالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الخصوم}}$$

تقيس لنا هذه النسبة حصة المساهمين مقارنة بمجموع موارد المؤسسة.

$$\frac{\text{نسبة تغطية المصاريف المالية} = \text{المصاريف المالية}}{\text{رقم الأعمال السنوي}}$$

وتبين لنا هذه النسبة درجة تغطية رقم الأعمال السنوية الصافي للمصاريف المالية للمؤسسة.¹

- **نسب السوق:** تستخدم هذه النسبة من أجل إيجاد العلاقة بين سعر السهم (القيمة السوقية) وبين كل من ربحيته وقيمتها الدفترية، وبالتالي فهي تعكس مؤشرات عن الشركة والتوقعات المستقبلية لهذا الأداء. فعند ارتفاع معدلات الربحية، فإن ذلك يعد مؤشرا عن كفاءة إدارة الأصول وإدارة القروض، وبالتالي ارتفاع القيمة السوقية لأسهم العميل طالب الائتمان، ومن ذلك النسب:

$$\frac{\text{معدل ربحية السهم} = \text{صافي الربح بعد الضريبة والفائدة}}{\text{عدد الأسهم}}$$

$$\frac{\text{نسبة القيمة السوقية إلى الدفترية} = \text{السعر السوقي للسهم}}{\text{القيمة الدفترية للسهم}}$$

وهي تقيس مدى الزيادة أو الانخفاض للقيمة الدفترية للأسهم مقارنة بالقيمة السوقية.

$$\frac{\text{نسبة القيمة السوقية للاسمية} = \text{السعر السوقي للسهم}}{\text{القيمة الاسمية للسهم}}$$

وهي تقيس التكلفة التاريخية للأسهم مقارنة بالقيمة السوقية للسهم فإذا كانت أقل من (1) صحيح فإن هذا يدل على أن الشركة لم تحقق أي قيمة إضافية لحملة الأسهم.²

¹ زغيب مليكة، بوشنقر ملود، مرجع سبق ذكره، ص 40 ص 43.
² فهد راشد مسعود الهاجري، مرجع سبق ذكره، ص 41 ص 42.

ب. المؤشرات المالية

بعد أن يقوم المحلل المالي بصياغة الميزانية وذلك بإجراء تعديلات على مختلف عناصر الأصول والخصوم، حيث يبدأ بالدراسة وتحليل الوضعية المالية للمؤسسة بالاعتماد على مؤشرات تعرف بمؤشرات التوازن المالي والمتمثلة في:

- رأس المال العامل

يمثل رأس المال العامل مجموع الأموال المستثمرة في الأصول المتداولة ويطلق عليه أيضا رأس المال التشغيلي أو رأس المال الدائر، أما صافي رأس المال العامل فيعني الأصول المتداولة ناقصا الخصوم المتداولة. ويحسب بالطرق التالية:

• من أعلى الميزانية = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

• من أسفل الميزانية = الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة

هناك أصناف عديدة وهي:

• رأس المال الخاص: وهو المقدار من الأموال الخاصة عن تمويل الأصول الثابتة، ويحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - أصول ثابتة

• رأس المال العامل الإجمالي: ويضم مجموع عناصر الأصول التي تدخل ضمن الدورة الاستغلالية للمؤسسة، وتتمثل في مجموع الأصول التي لمدة سنة واحدة أو أقل من سنة، ويحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة

• رأس المال العامل الخارجي: وهو الجزء من الديون الخارجية التي تمول الأصول المتداولة ويحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الخارجي = مجموع الديون القصيرة والطويلة الأجل

- احتياج رأس المال العامل الدائم

احتياج رأس المال العامل الدائم هو الفرق بين الاحتياجات الدورية المهمة والموارد الدورية في المؤسسة أثناء دورة نشاطها، لذا يجب عليها أن تغطي مخزوناتا ومدينوها بالديون قصيرة الأجل فإذا كان هناك فرق موجب بين الطرفين فهو عبارة عن حاجة المؤسسة إلى موارد أخرى تزيد مدتها عن دورة واحدة، وتتغير احتياجات رأس المال العامل الدائم من سنة لأخرى تماشياً مع تغيير نشاط المؤسسة. ويحسب بالعلاقة التالية:

احتياج رأس المال العامل الدائم = (قيم الاستغلال + قيم قابلة للتحقيق) - (ديون قصيرة الأجل - تسبيقات بنكية)

- الخزينة¹

هي مجموع الأموال الجاهزة التي توجد تحت تصرف المؤسسة لمدة دورة استغلالية، أي مجموع الأموال السائلة التي تستطيع المؤسسة استخدامها فوراً، والخزينة الصافية على درجة كبيرة من الأهمية لأنها تعبر عن وجود أو عدم وجود توازن مالي بالمؤسسة. وتحسب كما يلي:

الخزينة = رأس المال العامل الدائم - احتياجات رأس المال العامل الدائم
الخزينة = القيم الجاهزة - تسبيقات بنكية (خزينة الخصوم)

الفرع الثاني: النماذج الكمية للتنبؤ بالعجز المالي

1. نموذج بيفر Beaver

يعتبر بيفر صاحب فكرة وضع نموذج لقياس فشل الشركات وسمي النموذج باسمه حيث اعتمد في وضع النموذج على النسب المالية وتضمنت مقارنة للنسب المتوسطة لـ 79 مؤسسة فاشلة وقابلها 79 مؤسسة أخرى غير فاشلة في الفترة 1954 - 1964 وفقاً لمعايير محددة مثل تعرض المؤسسة لأحداث الإفلاس، التخلف عن دفع السندات أو سحبات بنكية زائدة أو عدم دفع ربح الأسهم الممتازة، وهذه المؤسسات من نفس القطاع ولها نفس حجم الأصول. وقد قام بيفر باختيار 30 نسبة مالية لتحليلها واستخدام أسلوب المتغير الوحيد بتحليل كل سنة لخمس سنوات متتالية وقام بيفر بفحص هذه النسب حيث بحث عن النسب التي تعطي بشكل أدق واصدق مؤشر على نجاح المؤسسة وفشلها²

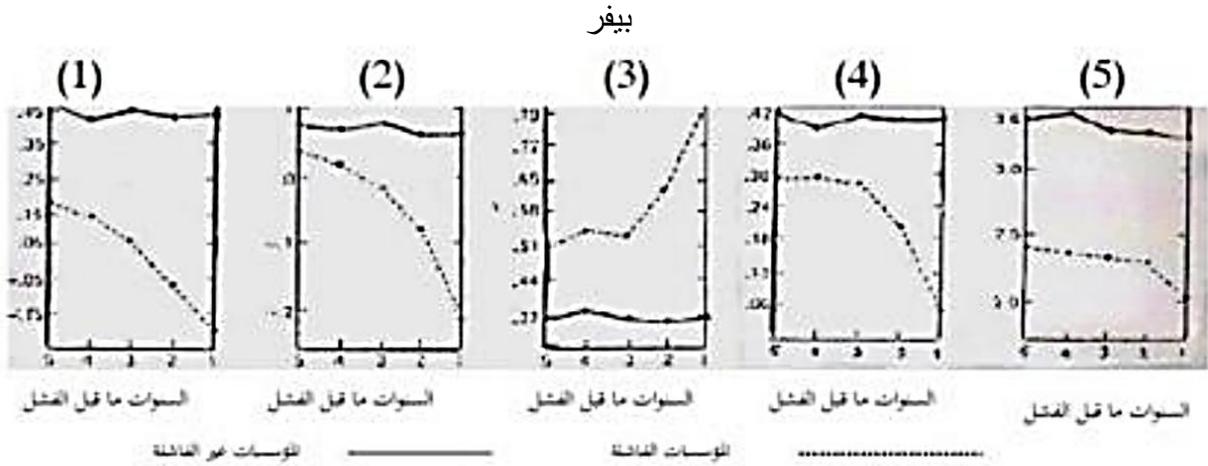
¹زغيد مليكة، مرجع سابق ذكره، ص 35.

²حيدر عباس الله، مرجع سبق ذكره، ص 186.

والنسب المالية التي اعتمدها بيفر في صياغة نموذجها هي:

- سيولة نسب التدفق النقدي إلى مجموع الديون.
- نسبة صافي الربح قبل الفائدة والضريبة إلى مجموع الموجودات
- نسب المديونية إلى مجموع الموجودات.
- نسبة صافي رأس المال العامل إلى مجموع الموجودات.
- نسبة التداول.
- نسبة التداول السريعة.¹

الشكل رقم 05: مسار المؤسسة المالية في المؤسسات الفاشلة والمؤسسات غير الفاشلة حسب نموذج



Source : Altman. E. 1993 ; on corporate financial distress and bankruptcy ; john wiley and Sons ; p 542 :

2. نموذج الثمان Altman

من أكثر النماذج شيوعاً في التنبؤ بالفشل في منشآت الأعمال هو النموذج الذي حدد دراسة ألتمان وماكوج، وقد وضع هذا النموذج عام 1974 استكمالاً لنموذج سابق وضعه الثمان Altman عام 1968، ويستعمل هذا النموذج نموذج التحليل المميز (Discriminantal Analysis) أو ما يعرف بـ (z-score) ويقتضي التوضيح إلى أن التحليل المميز هو أسلوب إحصائي حيث يتمكن هذا الأسلوب من استنباط علاقة خطية بين مجموعة من المتغيرات (النسب المالية) التي تعتبر أحسن هذه المتغيرات للتمييز بين مجموعتين متباينتين وهي مجموعة المنشآت الناجحة ومجموعة المنشآت الفاشلة.

¹محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 332.

لقد اختبر الثمان 22 نسب مالية استخرجت من القوائم المالية للمنشآت في السنة الأولى قبل الفشل والإفلاس، وكانت هذه النسب مرتبطة بدراسة وتقييم السيولة وتقييم الربحية النشاط ومدى اعتماد المنشأة على مصادر التمويل المقترضة في تمويل عملياتها.

وكانت عينة الدراسة 33 منشأة ناجحة و33 منشأة فاشلة روعي فيها التماثل، ومن خلال 22 نسبة مالية¹.

وتوصل الثمان إلى خمس نسب مالية وهي موضحة في الجدول كالتالي:

الجدول رقم 01: النسب المالية المستخدمة في نموذج الثمان

الرمز	النسبة المالية
X1	نسبة صافي رأس المال إلى مجموع الأصول
X2	نسبة رصيد الأرباح المحتجزة إلى مجموع الأصول
X3	نسبة صافي الربح قبل الفائدة والضريبة إلى مجموع الأصول
X4	حقوق الملكية إلى مجموع الأصول
X5	صافي المبيعات إلى مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 340.

من خلال مقام به الثمان يوضع نموذج كميًا يعطي إمكانية التنبؤ بالعجز المالي وفقًا للمعادلة التالية:

$$Z = 0.012X1 + 0.014X2 + 0.033X3 + 0.006X4 + 0.010X5$$

حيث أن:

Z: دليل أو مؤشر الفشل من عدمه.

X: النسب المالية المشار إليها مسبقًا.

وقد انتهى الثمان بتحديد المعايير الآتية عن توقعات النموذج للفشل عند تطبيق وهو كما يلي:

الجدول رقم 02: نتائج الثمان

المؤشرات	الفئات
$Z \geq 2.99$	المؤسسة الناجحة
$Z \leq 1,81$	المؤسسة الفاشلة
$2, 99 \geq Z \leq 1,88$	المنطقة الرمادية أو الضبابية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 341.

¹محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 139 ص 341.

وفي عام 1977 تم تطوير نموذج Zeta (هو ما يعرف بالجيل الثاني)، كما أدت الدراسة إلى تعديل معاملات التمييز، حسب الصيغة التالية:¹

$$Z = 0.717x_1 + 0.847x_2 + 3.107x_3 + 0.420x_4 + 0.998x_5$$

لقد اعتمد الصيغ السابقة على عينة الشركات الصناعية، ويمكن القول، على سبيل المثال، أن النماذج المناسبة لأوضاع تلك الشركات قد تختلف عن الشركات غير الصناعية. وقد صمم النموذج الجديد بعد حذف معدل دوران الأصول، للتقليل من الأثر الصناعي المحتمل، حيث أن معدل دوران الأصول في الشركات غير الصناعية أعلى منه في الشركات ذات الكثافة الرأسمالية.

$$Z = 6.5x_1 + 3.2x_2 + 1.05x_3 + 6.72x_4$$

3. نموذج كيدا KIDA

يعد نموذج Kida من النماذج الكمية في التنبؤ بالفشل، وتم التوصل إليها عام 1980، وقد اعتمد على خمس مؤشرات مالية تشمل كل الأداء التشغيلي في المنشآت وتمثل متغيرات مستقلة وفق معادلة الارتباط لتحديد قيمة المتغير التابع.²

اعتمد النموذج على أسلوب التحليل التمييزي المتعدد لاختبار خمسة نسب مالية استطاعت أن تصنف بدقة وصلت إلى 90%، 20 شركة ناجحة و 20 شركة فاشلة خلال المدة من (1974-1975) بحسب الصيغة الآتية:³

$$Z = 1.042x_1 + 0.42x_2 - 0.416x_3 - 0.463x_4 - 0.271x_5$$

الجدول رقم 03: النسب المالية المستخدمة في نموذج كيدا

الرمز	النسبة المالية
X1	صافي الأرباح قبل الضرائب إلى مجموع الأصول
X2	مجموع حقوق المساهمين إلى مجموع المطلوبات
X3	الأصول السائلة إلى المطلوبات المتداولة
X4	صافي المبيعات إلى مجموع الأصول
X5	الأصول النقدية إلى مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على حيدر عباس الله، مرجع سبق ذكره، ص 196.

¹حيدر عباس الله، مرجع سبق ذكره، ص 189 ص 194.

²مجلة العلوم الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 122.

³حيدر عباس الله، مرجع سبق ذكره، ص 196.

وكلما ارتفعت قيمة Z فإنها تشير إلى سلامة المركز المالي للشركة، أما إذا كانت Z أقل من الصفر فإن الشركة تصنف على أنها مهددة بخطر الإفلاس.

4. نموذج شرود Sherrod

يستخدم هذا النوع من النماذج لمعرفة مخاطر الائتمان في البنوك عند منح القروض للمؤسسات، ولكل مؤشر ترجيحي معين حسب أهمية كل نسبة أو مؤشر، يعتبر أحد أهم النماذج الحديثة حيث يحقق هذا النموذج هدفين أساسيين هما:

الهدف الأول: تقييم المخاطر ويستخدم من قبل البنوك لتقييم المخاطر عند منح القروض
الهدف الثاني: التنبؤ بالفشل المالي، ويستخدم هنا من أجل التأكد من مبدأ استمرارية المؤسسة في الحياة الاقتصادية، والتعرف على مدى قدرة المؤسسة على مواصلة نشاطها في المستقبل.¹
يعتمد النموذج على ست مؤشرات مالية ويحسب بالصيغة التالية:²

$$Z = 17X1 + 9X2 + 3.5X3 + 20X4 + 1.2X5 + 0.10X6$$

الجدول رقم 04: النسب المالية المستخدمة في نموذج شرود.

الرمز	النسبة المالية
X1	رأس المال العامل إلى مجموع الأصول
X2	الأصول النقدية إلى مجموع الأصول
X3	مجموع حقوق المساهمين إلى مجموع الأصول
X4	الأرباح قبل الفوائد والضرائب إلى مجموع الأصول
X5	مجموع الأصول إلى مجموع المطلوبات
X6	مجموع حقوق المساهمين إلى مجموع الأصول الثابتة الملموسة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على حيدر عباس الله، مرجع سبق ذكره، ص 205.

وبناء على عدد نقاط Z يجري تصنيف الشركات إلى خمس فئات بحسب قدرتها على الاستمرار، وهذه الفئات موضحة في الجدول أدناه:

¹قيراطي عباس الله، مرجع سبق ذكره، ص 69.

²حيدر عباس الله، مرجع سبق ذكره، ص 205 ص 206.

الجدول رقم 05: تقييم القروض إلى فئات بحسب درجة المخاطرة.

الفئات	درجة المخاطرة	قيمة z الفاصلة
الأولى	قروض ممتازة	$25 \geq z$
الثانية	قروض قليلة المخاطر	$25 \geq z \geq 20$
الثالثة	قروض متوسطة المخاطر	$20 \geq z \geq 5$
الرابعة	قروض عالية المخاطر	$5 \geq z \geq -5$
الخامسة	قروض عالية المخاطر جد	$Z \leq -5$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على حيدر عباس الله، مرجع سبق ذكره، ص 206.

5. نموذج أدمستر Edmister

أجريت الدراسة التي أوجدت النموذج وذلك على عينة من المنشآت التي أعلنت فشلها وإفلاسها وذلك خلال المدة 1958_ 1965 وقد تم صياغة النموذج من خلال اعتماد خمس نسب مالية هي:

- نسبة التدفق النقدية إلى المطلوبات المتداولة؛
- نسبة صافي حقوق الملكية إلى المبيعات؛
- نسبة صافي رأس المال العامل إلى المبيعات؛
- نسبة المطلوبات المتداولة إلى حقوق الملكية؛
- نسبة الموجودات السريعة التحول إلى نقدية إلى المطلوبات المتداولة.¹

الفرع الثالث: النماذج النوعية للتنبؤ بالعجز المالي

1. نموذج أرجنتيني:²

تم صياغة هذا النموذج عام 1976، فإن نموذج Argemti قد ركز على المتغيرات أو العوامل الوصفية أو النوعية Qualitativ دون الكمية Quantative، وقد سمي هذا النموذج بنموذج الخطأ الإداري المتعدد أو ما يعرف ب. Ascore.

¹حيدر عباس الله، مرجع سبق ذكره، ص 350.

²محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 348.

وفكرة النموذج أنه يعطي أهمية بالغة للقرارات الإدارية ولنواحي الضعف أو القصور في جوانب التنظيم خصوصا نحو النظامين المالي والإداري، كنظام الرقابة الداخلية والنظم المحاسبية في المنشأة. إن أهم ما يركز عليه النموذج ويؤكد عليه. Argemri، هو إذا كانت الإدارة ضعيفة الأداء فإنها تسهل النظام المحاسبي ولن تستجيب للتغير كما أنها سترتكب واحدا من الأخطاء الآتية :

- التوسع في العمل؛
 - التوريط بمشاريع غير ناجحة؛
 - التوسع في الاعتماد على مصادر التمويل المقترضة.
- وما يهتم به النموذج ويعطيه عناية خاصة هو ما يعرف بإجراءات المحاسبية الإبداعية CreativeAccounting والتي قد تلجأ إليها إدارة المنشآت الفاشلة في سياق سعيها نحو تحسين صورتها سواء من حيث الربحية أو المركز المالي وذلك في إطار متعارف عليه في عالم الأعمال تحت مصطلح WindowDresing
- وقد اعتمد النموذج على فرضية أن الشروط المتوقعة فشلها لا بد وأن تمر بأربعة مراحل وهي: العيوب الأخطاء، والأعراض ثم الفشل. وقام بإعطاء علامة لكل بند حسب الأهمية. النسبية له، كما يلي:

الجدول رقم 06: مراحل الفشل حسب النموذج

عدد النقاط	المؤشرات	المرحلة
8	إدارة الخص الوحيد	العيوب
4	الجمع بين منصب المدير العام ورئيس مجلس الإدارة	
2	عدم فعالية مجلس الإدارة	
2	عدم توازن الكفاءات الإدارية والفنية	
2	كفاءة المدير المالي	
1	عدم كفاءة الإدارة الوسطى	
3	عدم وجود موازنات أو بقايات مالية	
3	عدم وجود خطة للتدفقات النقدية أو لا يتم تحديدها	
3	عدم وجود نظام تكاليف فعال (عدم معرفة المساهمة الحدية للوحدة)	
15	عدم الاستجابة للتغيرات والبيئة المحيطة (عدم تطوير المنتج، طرق التسويق)	
43	مجموع علامات العيوب	
15	ارتفاع نسبة المديونية	الأخطاء
15	التوسع في العمل حسب قدراتها المالية	
15	الدخول في مشاريع كبيرة من غير الممكن تحقيقها أو تسديد إلتزاماتها	
45	مجموع علامات الأخطاء	
4	مؤشرات مالية سيئة	الأعراض
4	اللجوء للمحاسبة الإبداعية (استخدام طرق محاسبية مختلفة لإخفاء الخسائر)	
4	مؤشرات غير مالية سيئة (تجميد الرواتب، ارتفاع معدل دوران الموظفين، انخفاض الروح المعنوية، والشائعات)	
12	مجموع علامات الأعراض	
100	مجموع العلامات	

المصدر: حيدر عباس الله الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 212.

2. نموذج ميلر وبيتر:¹

قام ميلر وبيتر سنة 1983 باقتراح نموذج للتنبؤ بعجز المؤسسات خلال دراسة لخصائص المؤسسات العاجزة والناجحة، وذلك بعد دراسة لدورة حياة عدد كبير من المؤسسات تم تحديد فيها خصائص كب مرحلة من مراحل دورة الحياة وقد حددا خصائص المؤسسة العاجزة في مجموعة من العوامل من بينها: هيكل بيروقراطي معقد، مركزية في اتخاذ القرار، اعتماد أقل على نظم المعلومات في صنع القرارات، انحدار أو انخفاض حصة المؤسسة في السوق، انخفاض جودة المنتجات وعدم قدرة المؤسسة على المنافسة، انخفاض حجم الإنتاج، انعدام التنسيق بين إدارات المؤسسة، التركيز فقط على التخطيط قصير الأجل، التحكم الشخصي في اتخاذ القرار، ارتفاع تكلفة التنظيم وانعدام التجديد، انحدار السيولة مع تزايد مخاطر الأعمال، والمخاطر المالية، ارتفاع حجم المخزون الراكد وانخفاض معدل الدوران، ارتفاع نسبة الطاقة العاطلة الغير مستغلة. من خلال التعرض لبعض النماذج النوعية للتنبؤ المالي بالعجز في المؤسسات الاقتصادية نتوصل إلى أنهار تساهم وبشكل كبير في الكشف المبكر عن عجز المؤسسة الاقتصادية إلا أنها ركزت على الجوانب العجز الإداري أي المعلومات النوعية دون أن تعطي أهمية للجوانب المالية في المؤسسة الاقتصادية والمعلومات الكمية التي لها دور كبير في الكشف عن العجز داخل المؤسسة عكس النماذج الكمية التي تركز على الجوانب المالية، إن النماذج الكمية والنوعية لها ظهور مهم داخل أي مؤسسة اقتصادية.

¹خلخال منال، فعالية نماذج التنبؤ بالفشل المالي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: علوم التسيير، جامعة 201 أوت 1955، سكيكدة، 2012، ص129.

المبحث الثالث: متطلبات تطبيق نموذج التنبؤ لاتخاذ القرار

اتخاذ القرار هو عملية مهمة تمس كل ناحية من نواحي حياتنا إذ أنها تؤثر على المنشآت والمشروعات وقراراتنا اليومية بشكل فعال وعموما فإننا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم أساسية حول اتخاذ القرار ومراحل اتخاذ القرار وأهمية نموذج التنبؤ في اتخاذ القرار.

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار

الفرع الأول: تعريف اتخاذ القرار

هناك عدة تعريفات متعددة لمعنى القرار نذكر البعض منها:

تعرف عملية اتخاذ القرار ما هي إلا عملية اختيار لإمكانية معينة على أساس بعض المؤشرات والمعايير من بين البدائل قصد تحقيق هدف مرسوم أو معين.¹

مفهوم القرار الإداري: هو ناتج عملية المفاضلة بين البدائل المقترحة.²

يعرف القرار الإداري على أنه اختيار بديل أو أكثر من مجموعة من البدائل المتاحة لحل المشكلة.³ القرار الإداري هو سلوك واعي ومنطقي وذو طابع جماعي كبير ويقوم على أساس المفاضلة الموضوعية بين عدد من البدائل المتاحة لمواجهة مشكلة.⁴

يعرف على أنه الخطوة المؤدية للوصول إلى قرار ما، مثل التعرف على المشكلة وتحليلها وتقييمها، وجمع البيانات وفق معايير واضحة، ومن ثم المفاضلة بين الحلول البديلة والمتاحة، واختيار أكثر هذه الحلول الصلاحية لتحقيق الهدف من حل المشكلة.⁵

من خلال التعارف السابقة نستنتج بأن القرار هو مجموعة من البدائل (بديل أو اثنين أو أكثر) واختيار البديل الأمثل والمناسب لحل مشكلة ما وتحقيق الأهداف المرسومة.

الفرع الثاني: دواعي اتخاذ القرار⁶

إن القرارات واتخاذها هي عملية روتينية دائمة ومستمرة وملازمة لكل على مستواه الشخصي، وملازمة لكل مسأول في كل مستوى من المسؤولية يتواجد فيه ضمن أي تنظيم، والفرق بين القرار الشخصي والقرار التنظيمي يمكن توضيحه من خلال:

¹ خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية (مدخل اتخاذ القرار)، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية، للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 76

² ارورى يحي الإيراني، نظم دعم اتخاذ القرار، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 104.

³ بوعازي فريدة، استخدام تقنيات التنبؤ في اتخاذ القرارات الإدارية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 11، العدد 1، سكيكدة، 2015، ص 92-93.

⁴ سهام عزى، دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير في قسم علوم التسيير، تخصص التسيير العمومي، 2011، 2012، ص 3.

⁵ راشد بن غريب بن محمد البلوشي، بناء برنامج تدريبي مهني مستند إلى أنموذج جيلات وقياس أثره في تحسين مستوى اتخاذ القرار المهني، أطروحة دكتوراه، تخصص الإرشاد النفسي والتربوي، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة العربية للدراسات العليا، عمان، 2007، ص 24.

⁶ خالد قاشي، مرجع سبق ذكره، ص 77 ص 78.

1. **القرار الشخصي:** يتضمن دواعي رفع الحرج عن صاحبه وله دواعي التحسين والتطوير الدائم لمستويات الأداء لإنجاز أهدافه.

2. **القرار التنظيمي:** وهو قرار له دواعي الاستمرار في إنجاز أهداف المؤسسة وفق أساليب محسنة للأداء التنظيمي في اتجاه تلك الأهداف التي هي أهداف تنظيمية.

الفرع الثالث: الفرق بين صنع القرار واتخاذ

يفرق ساعاتي بين مفهومي حيث يقول: أن عملية صنع القرار هي أعم وأشمل من اتخاذ القرار، فهو يتضمن مرحلة اتخاذ القرار وهي مرحلة اتخاذ القرار وهي مرحلة أخيرة في صنع القرار فهو يتضمن جميع العوامل المشتركة سواء كانت هذه العوامل الاجتماعية أو سياسية أو اجتماعية.... إلخ كما أن صناعة القرار هي عملية التي تتضمن الإعداد والتحضير والتكوين للقرار أما مفهوم القرار فهو الاختيار الأخير هو الأفضل للمقترحات المتاحة مع الأخذ في الحسبان ما يحيط بالمشكلة من نقائص والحاجات مادية ومعنوية.¹

شكل رقم 06: يوضح منهجية اتخاذ القرار



المصدر: البادري، سعود بن مبارك، تطبيقات علم النفس مهنة وتربية، دار الكتاب الجامعي، ط1، الإمارات، ص 736.

المطلب الثاني: أساسيات حول اتخاذ القرار

الفرع الأول: ظروف اتخاذ القرار²

يمكن تعريف بيئة القرار بأنها الظروف المحيطة بمتخذ القرار أثناء وبعد اتخاذ القرار، أي المحيط الذي يكون فيه متخذ القرار بتسهيلاته وتعقيده السائدة.

فمتخذ القرار المحنك والذي له خبرة واسعة في العملية التسييرية فما عليه إلا أن يتفاعل مع متغيرات البيئة الداخلية، وبيئة الخارجية من سوق ومجتمع ككل.... إلخ

ونظرا للظروف السائدة في اتخاذ القرار فقد قسمت من وجهة نظر متخذ القرار إلى قرارات تحت ظروف الجهل، وقرارات تحت ظروف التأكد، وقرارات تحت ظروف المخاطر، وقرارات تحت ظروف عدم التأكد، وفيما يلي تفصيل ذلك.

¹البادري، سعود بن مبارك، تطبيقات علم النفس مهنة وتربية، دار الكتاب الجامعي، ط1، الإمارات، ص 736.

²خالد قاشي، مرجع سبق ذكره، ص 79 ص 82.

1. **قرارات تحت ظروف الجهل:** وهي تعبر عن حالة عدم معرفة احتمالات حدوث أي حدث وبالتالي ما هي وضعية العائد المتوقع؟ وتعبير آخر عدم معرفة احتمالات وصول الحالات الطبيعية للأحداث.
2. **قرارات تحت ظروف التأكد:** في هذه الحالة يكون متخذ القرار على دراية تامة ودقيقة بالأحداث الاقتصادية المستقبلية، وبالتالي يستطيع التنبؤ بنتائج اختباره، غير أن هذه الفرضية التي قليلا ما تكون تتعلق بالمشاكل قصيرة الأجل خصوصا (البرامج اليومية للعمل كالإنتاج مثلا سياسة التمويل، التوزيع... الخ). بحيث القرارات التي يمكن اتخاذها، حيث يكون لكل قرار يتم اتخاذ نتيجة واحدة فقط أو بعبارة أخرى تكون لدى متخذ القرار في هذه الحالة معلومات كافية وأكيدة تسمح له بمعرفة نتائج قراره، بتغيير آخر فإن متخذ القرار يعلم بدقة وتأكيد نوع الظروف التي ستسود حالة اتخاذ القرار ومن ثمة فإن آثار القرار ونتائجه معلومة مسبقا، ومثال ذلك إذا كانت نسبة الإنتاج من طرف المؤسسة قليلة بسبب نقص الكفاءة، فإن السوق تكون غير مشبعة، مما يستدعي القرار رفع الإنتاج عن طريق زيادة اليد العاملة الكفؤة مثلا.
3. **قرارات تحت ظروف المخاطر:** وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي فإن متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة احتمال حدوثها، ويميز هذا النوع من القرارات حين يكون للقرارات التي يتم اتخاذها بصورة متكررة عدة نتائج محتملة الوقوع كما أن الظروف المحيطة باتخاذ القرار دائما تكون نفسها، بالإضافة إلى توفر المعلومات للمتعلقة بتلك الظروف بصورة مسبقة. ويتطلب اتخاذ القرار في حالة المخاطر ثلاث شروط أساسية:
 - _ غالبا ما نتخذ القرارات تحت نفس الظروف والمؤثرات.
 - _ يوجد لكل قرار أكثر من نتيجة واحدة.
 - _ توفر المعلومات سابقة يمكن استعمالها في تحديد الاحتمال ونوع كل نتيجة ممكنة وفي هذه الحالة تلعب قدرة المسير دور بالغا الأهمية في تقدير الاحتمالات لإعطاء فعالية للقرار المتخذ.
4. **قرارات تحت ظروف عدم التأكد:** حالات عدم التأكد هي الحالات التي تكون فيها المعلومات عن حالات الطبيعة معلومات احتمالية وليست مؤكدة، وتعبير آخر فإن متخذ القرار لا يعلم بتأكد أي الأحداث الممكنة التي سوف تحدث فعلا، ولكنه لا يملك معلومات الكافية من أجل إعطاء احتمال معينة لتلك الخيارات فمثلا يريد مصلحة التسويق أن تدخل منتجات جديد إلى السوق، وتود أن تروج له فدراسة السوق أو التجربة فقط لا تكفيان من أجل التحديد الدقيق لكل مستلزمات القرار. وسنلخص ما سبق في الجدول التالي:

الجدول رقم 07: يوضح اتخاذ القرار

ظروف التأكد	ظروف الجهل
يوجد عدد قليل من المؤثرات والعوامل في بيئة القرار تتشابه العوامل والمؤثرات لا تتغير العوامل والمؤثرات بصورة مستمرة مثل القرارات الروتينية	يوجد عدد قليل من العوامل والمؤثرات في بيئة القرار تتشابه العوامل والمؤثرات لحد كبير تتغير العوامل والمؤثرات بصورة مستمرة كالقرارات الإدارية
ظروف عدم التأكد	ظروف المخاطرة
يوجد عدد كبير من المؤثرات والعوامل في بيئة القرار الإداري لا تتشابه المعلومات والمؤثرات تتغير العوامل والمؤثرات بصورة مستمرة مثل القرارات الاستراتيجية	يوجد عدد كبير من المؤثرات والعوامل في بيئة القرار لا تتشابه العوامل والمؤثرات تبقى العوامل والمؤثرات نفسها مثل القرارات التشغيلية

المصدر: خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية (مدخل اتخاذ القرار)، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية، للنشر والتوزيع، عمان، 2014، 86.

الفرع الثاني: مراحل اتخاذ القرار¹

إن القرار السليم هو ذلك القرار الذي يمر عبر مراحل منهجية وعلمية معينة وإن عملية اتخاذ القرار تمر بمجموعة من المراحل نذكرها فيما يلي:

1. **مرحلة تشخيص المشكلة:** وهي أول خطوة في مرحلة اتخاذ القرار وهي تتمثل في التعريف بالمشكلة الحقيقية وتحديد أبعادها وأسبابها من أجل أن يكون القرار المتخذ سليماً وبالتالي فالصياغة الحقيقية للمشكلة والوقوف على أسبابها تعتبر أهم خطوة.

والمشكلة عبارة عن خلل يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها، أو هي الفرق بين الحدث فعلاً وما يجب أن يكون.

2. **تحليل المشكلة:** يعد التعرف على طبيعة المشكلة يأتي دور تحليلها أي تصنيفها وتجميع البيانات والحقائق والمعلومات المتعلقة بها. إن عملية تحليل المشكلة لاتخاذ القرار بشأنها تتطلب القيام بجمع البيانات والحقائق ذات العلاقة، ومن طرف التي تساعد على تحليل المشكلة وتبسيطها نجد:

¹خالد قاشي، مرجع سبق ذكره، 85 ص 87.

الفصل الأول: آليات التنبؤ بالعجز المالي ودوره في اتخاذ القرار

- تحديد الحدود الخاصة بالمشكلة والذي يعني أن يحدد المدير بدقة العناصر التي تحتويها المشكلة.
 - فحص كل الظروف التي تغيرت وأدى التغيير فيها إلى ظهور المشكلة.
 - تحليل المشكلة الكبيرة إلى عدد من المشاكل الفرعية.
 - تركيز الجهود في المشكلة على العناصر التي يمكن السيطرة عليها والتحكم فيها.
3. **مرحلة تحديد البدائل الممكنة:** البدائل هي الحلول والوسائل أو الأساليب المتاحة أمام الرجل الإداري لحل قائمة وتحقيق الأهداف المطلوبة، ويعد البديل الوسيلة الموجودة أمام متخذ القرار لحل المشكلة القائمة ويشترط في هذا البديل أن يتميز ب:
- أن يكون له القدرة على حل لمشكلة " أي قدرته على تحقيق بعض النتائج التي يسعى متخذ القرار الوصول إليها.
 - أن يكون في حدود الموارد والإمكانات المتاحة.
- ويجب أن يقوم متخذ القرار بوضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ وعدم اختياره البديل المناسب، وهذا الأخير هو الذي يفى بمجموعة من الشروط والمتطلبات الدنيا.
4. **مرحلة اختيار أحسن بديل:** بعد أن يتم تحديد الحلول الممكنة وتقييمها ومعرفة مدى مطابقتها مع الأهداف المسطرة، تأتي المرحلة الحاسمة وهي اختيار أحسن البدائل، ويستند هنا متخذ القرار على أساس النتائج المرجو تحقيقها، والتكلفة وكذا المخاطر وسرعة تحقيق الأهداف مع مراعاة توافر الموارد اللازمة والظروف الملائمة أيضاً، وبصفة عامة يراعي اختيار البديل الذي بإمكانه تحقيق أهداف المؤسسة أكثر من غيره، وأن لا يتبنى نظرة جزئية لنتائج القرار تنحصر في تحقيق أكبر فائدة جزئية على حساب الأهداف الكلية للمؤسسة.
5. **مرحلة تنفيذ القرار ومتابعته:** يعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل المناسب للحل، ولكن هذا الاعتقاد غير صحيح فالعملية لا تنتهي إلا بوضع القرار موضع التنفيذ وهنا ما يمكن لمتخذ القرار عمله هو الإبلاغ الآخرين ماذا ينبغي عليهم فعله والعمل على تحفيزهم على ذلك.

الفرع الثالث: معوقات عملية اتخاذ القرارات

تواجه عملية اتخاذ القرارات الكثير من الصعوبات والمشكلات التي من أهمها ما يلي:

- صعوبة إدراك المشكلة وتحديدتها بدقة.
- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن يحققها اتخاذ القرار.
- عدم القدرة على تحديد المزايا والعيوب المتوفرة لكل بديل.
- نقص المعلومات أو عدم دقتها أو عدم صحتها.¹
- عجز متخذ القرار عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة.
- أن الفرد محدود في اتخاذ القرارات بمهارته وبعاداته وبانطباعاته الخارجة عن إرادته.
- أن الفرد محدود بقيمة الفلسفية والاجتماعية والأخلاقية.

¹محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 87.

- أن الفرد محدود في اتخاذ القرارات بمعلوماته وخبرته عن الأشياء التي تتعلق بوظيفته سواء كانت هذه المعلومات عامة أو المعلومات خاصة أو معلومات ثم إيصالها إليه بقنوات الجهاز التنظيمي.
- إن عنصر الوقت غالباً ما يسبب ضغطاً على متخذ القرار.¹

الفرع الرابع: أنواع القرارات

أن اتخاذ القرار هي عملية تتميز بالشمول والاتساع، وهذا ما يجعل القرارات متنوعة ومصنفة إلى عدد من المعايير التي وضعها علماء الإدارة.

ويمكن تصنيف القرارات إلى عدة أنواع وذلك حسب عدة معايير، وهي كما يلي:

1. تصنيف القرارات وفقاً لوظائف المؤسسة²

وهي القرارات المتعلقة بوظائف المنظمة الأساسية مثل وظيفة الموارد البشرية، الإنتاج، التسويق، التمويل،

ولهذا فهي تصنف بحسب الوظائف كما يلي:

- أ. **قرارات تتعلق بالعنصر البشري:** وهي القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين، وطرق الاختيار والتعيين، وكيفية تدريب العمال، أسس دفع الأجور والحوافز وطرق الترقية، وكيفية معالجة الشكاوى، حل المشاكل والنزاعات بين العمال فيما بينهم وبين العمال.
- ب. **قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية:** كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها والواجب إتباعها والسياسات وبرامج العمل وأساليب الاتصال والمعايير الرقابية بالإضافة إلى تقارير
- ج. **قرارات تتعلق بالإنتاج:** تتضمن القرارات الخاصة موقع المصنع استخدامها طريقة الإنتاج التخزين حجمه....
- د. **قرارات تتعلق بالتسويق:** القرارات الخاصة بنوعية السلعة التي سيتم بيعها أو صافها التي سيتم التعامل معها وسائل الدعاية والإعلان الواجب استخدامها لترويج السلعة والتسويق ووسائل النقل وتخزين المنتجات.
- هـ. **قرارات تتعلق بالتمويل:** وهي القرارات التي تهتم بحجم رأس المال اللازم والسيولة التمويل ومعدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها.

2. القرارات وفقاً لإمكانية برمجتها³

- أ. **القرارات المبرمجة:** وهي القرارات التي يتم اتخاذها بشكل روتيني أو متكرر، وتتخذ في مواقف محددة وتخضع لقواعد معينة، وهذا النوع من القرارات غالباً ما تكون مستمدة من الخبرات السابقة أو المعرفة الفنية بخصوص الأعمال التي يتم تنفيذها في مواقف محددة، أو أساليب إحصائية، وتتطلب اتخاذ إجراءات فورية، وهذه القرارات

¹ وافي حامد أبو علي، التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية على ضوء التغيرات والاتجاهات المعاصرة، ط 1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014، ص 177-178.

² هتهات المهدي، اليقظة الاستراتيجية: آلية لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، رسالة الماجستير، التخصص: الإدارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012-2013، ص 22.

³ نوال عبد الرحمن محمد الحوراني، مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرين، دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة العنوان الدولي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص 15.

غالبا ما يتم اتخاذها من قبل المستوى الإشرافي التنفيذي في الإدارة، ويكثر استخدامها في الإدارة الوسطى، ويقل استخدامها في الإدارة العليا.

ب. القرارات غير المبرمجة: وهي القرارات التي لا يمكن معها تطبيق القواعد والإجراءات المحددة سلفا. تشمل حالة من عدم اليقين، وذلك أن القرارات جديدة أو أنها غير محددة بشكل واضح، هذه القرارات غالبا ما يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا، فإنها تحتاج إلى مهارات متطورة في اتخاذ القرارات. ويمكننا القول: بأن القرارات الغير مبرمجة تكون غير روتينية وغير متكررة وقرارات إبداعية وبالتالي تتطلب من متخذها جهدا أكبر في جمع المعلومات وطرح البدائل والمقارنة بين هذه البدائل ومن ثم الاختيار من بينها. وتجدر الإشارة هنا أن متخذي القرارات غير المبرمجة لا يكونون في الغالب واثقين بدرجة عالية من القرار الذي يتخذونه لذا فإن درجة المخاطرة تكون عالية جدا.

3. القرارات وفقا لأهميتها¹

حسب هذا المعيار هناك ثلاث أنواع من القرارات، قرارات استراتيجية وقرارات تنظيمية وقرارات تنفيذية.

أ. القرارات الاستراتيجية: هي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة به، وتتميز القرارات الاستراتيجية بالثبات النسبي طويل الأجل، وبضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وبأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في مستقبل التنظيم، ما يتطلبه اتخاذها من عناية خاصة وتحليلات لأبعاد مالية واقتصادية واجتماعية. ونظرا لأهمية آثار ونتائج القرارات الاستراتيجية على حاضر المنظمة ومستقبلها، فإن الاختصاص في اتخاذها يكون منوطا بالإدارة العليا.

ب. القرارات التنظيمية والتكتيكية: هي القرارات التي يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات أو ما يسمى بالإدارة الوسطى وغالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات بين الموظفين، أو تقسيم العمل أو تفويض الصلاحيات. كما أن هذه القرارات تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كان مصادر مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء.

ج. القرارات التنفيذية: وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية، كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد من قبل متخذها، بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات السابقة لمتخذها، كما إن اتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية وهي قرارات قصيرة المدى فهي تتعلق بأسلوب العمل الروتيني وتتقرر باستمرار.

¹نوال عبد الرحمن محمد الحوارني، مرجع سابق الذكر، ص16.

4. وفقا لطريقة اتخاذها

تصنف إلى:

أ. قرارات فردية: قرارات غالبا ما يتم اتخاذها من قبل الرئيس أو المدير دون أن يستعين بمشاورة أو مشاركة الآخرين، تمثل هذه القرارات النزعة الفردية أو الاستبدادية في اتخاذ القرار.

ب. قرارات الجماعية: تتمثل في القرارات التي تستفيد من المشاركة والمشاورة والتفاعلية في اتخاذ القرار، هذا النمط من القرارات يساهم في تفجير طاقات الأفراد وإعطائهم مساحة من التعامل والتفاعل في بناء القارات المراد اتخاذها للظواهر المختلفة.¹

ج. القرارات التنظيمية: المدير هنا يتخذ القرارات الشخصية التي تعمل على تحقيق الأهداف الشخصية، ويتخذ القرارات التنظيمية وأحيانا قد يتوافق كل منهما ويسهل تحقيق أهداف أخرى وأحيانا أخرى.²

5. وفقا للنمط القيادي لصانعها³

تصنف وفق هذا المعيار إلى:

أ. قرارات أرسقراطية: تتخذ من طرف واحد دون الرجوع إلى أي جهة خبيرة دون استشارة أي من المعنيين بالقرار.

ب. قرارات ديمقراطية: يتم اتخاذها عن طريق مشاركة كافة المستويات المختلفة في المؤسسة وكل من يعينهم أمر القرار خارج المؤسسة.

6. وفقا لأساليب اتخاذها

تصنف القرارات حسب هذا المعيار إلى:

أ. قرارات كيفية: تعتمد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لصانع القرار وخبراته.

ب. قرارات كمية: تتسم بالرشد والعقلانية وتعتمد على القواعد والأساليب العلمية في تحليل المشكلة.

7. وفقا لطريقة إيصالها للعاملين

بناء على هذا المعيار تنقسم القرارات إلى:

أ. قرارات مكتوبة: يصدرها المدير في شكل لوائح وقوانين مكتوبة تنظم العمل الإداري.

ب. قرارات شفوية: قرارات يلقيها المدير في اجتماع العاملين تتعلق بحسن سير العمل.

8. وفق مؤشر الزمن

من حيث المدة التي يغطيها القرار:

أ. قصيرة المدى (تكتيكية): وهي القرارات التي تغطي فترة زمنية قصيرة تتراوح بين أصغر وحدة زمنية عملية وعام.

ب. متوسطة المدى: وهي القرارات التي تغطي فترة زمنية طويلة نسبيا تتراوح بين عام وخمسة أعوام.

¹نوال عبد الرحمن الحوارني، مرجع سابق الذكر، ص 17.

²منى عطية خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، المكتب الجامعي للحديث للنشر، سوريا، 2009، ص 91 ص 92.

³عزيزي وداد، بوفروم حنان، فعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، ص 4.

ج. **طويلة المدى الاستراتيجية:** وهي القرارات التي تغطي فترة زمنية طويلة تزيد عن خمسة أعوام لتصل إلى خمسة عشر عاما.¹

المطلب الثالث: أهمية استخدام نموذج التنبؤ في اتخاذ القرار

يعرف التنبؤ على أنه " التخطيط حول أحداث المستقبل باستخدام تقنيات خاصة عبر فترات زمنية مختلفة وبالتالي فهو العملية التي يعتمد عليه المدراء ومتخذي القرارات في تطوير الافتراضات حول أوضاع المستقبل". وتلعب نماذج التنبؤ دورا هاما في إمداد متخذي القرار بالتنبؤات والمعلومات الهامة بوقت كاف قبل وقوعه الأزمات الناتجة عن المخاطر، سواء كانت مخاطر ناتجة عن ظواهر طبيعية أو كانت بفعل الإنسان ولكنها غير متعمدة. كما تلعب الأساليب الكمية (الرياضية والإحصائية) وتكنولوجيا الحاسب الآلي وكذلك تكنولوجيا الاتصالات والاستشعارات من البعد دورا أساسيا في عملية التنبؤ، حيث تتيح هذه التكنولوجيا إمكانية القياس والمراقبة والرصد وبالتالي إمداد فريق دعم القرار بالتحذيرات والتنبؤات بالتزامات الممكن حدوثها. ومن ثم يمكن تجنب الآثار السلبية أو أخذ الاحتياطات اللازمة للتحقيق من المخاطر وغالبا ما تستخدم الطرق الإحصائية في تحليل ودراسة قاعدة البيانات التاريخية المتاحة والاستفادة منها في التنبؤ باحتمالات حدوث أزمات متشابهة في المستقبل.

الفرع الأول: خصائص نموذج التنبؤ

لنموذج التنبؤ عدة خصائص أهمها كالتالي:

- يضمن وإلى حد كبير الكفاءة والفاعلية للمؤسسة في المرونة مع البيئة الخارجية.
- معرفة احتياجات المؤسسة في المدى القصير والمتوسط.
- يساهم في الحد من المخاطر التي قد تواجه المؤسسة.
- يعطي صورة للمؤسسة عن توجهها المستقبلي.
- يساهم بقدر كبير في اتخاذ القرارات وترقب آثارها مستقبلا.²

الفرع الثاني: متطلبات التنبؤ

تتمثل الخطوات الأساسية للقيام بعملية التنبؤ في: تحديد النموذج، تطبيق النموذج، حساب التنبؤات، استخدام التنبؤ ووضع القرارات. وبغض النظر عن النموذج المستخدم في التنبؤ فإنه يجب إتباع الإجراءات التالية:

- تحديد استخدام التنبؤ أي تحديد الأهداف التي نريد تحقيقها من القيام بعملية التنبؤ.
- تحديد المدى الزمني للتنبؤ هل هو قصير المدى أم متوسط المدى أم طويل المدى.
- اختيار نموذج أو أكثر للتنبؤ تكون أكثر ملائمة لأوضاع المؤسسة.

¹نوال عبد الرحمن الحوراني، مرجع سبق ذكره، ص18.

²رؤى يحي الأرياني، مرجع سبق ذكره، ص 115.

- جمع البيانات الإحصائية اللازمة للقيام بعملية التنبؤ.
- للتأكد من صحة نموذج أو نماذج التنبؤ المستخدمة والقيام بعملية التنبؤ.
- تطبيق النتائج المترتبة على عملية التنبؤ.¹

الفرع الثالث: أهمية استخدام تقنيات التنبؤ في اتخاذ القرارات

تعد تقنيات التنبؤ من أهم الوسائل التي تعتمد عليها إدارة العمليات والإنتاج والتسويق في المؤسسة الاقتصادية لما لها من أهمية في مساعدة المدراء ومتخذي القرار في اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المؤسسة، لأن نجاح المؤسسة مرهون في الأمد البعيد على إمكانية التنبؤ باتجاهات الأعمال المستقبلية.

تساهم تقنيات التنبؤ في ترشيد القرار الإداري عن طريق البحث العقلانية من خلال:

- المساهمة المباشرة في عملية حل المشاكل الإدارية التي تواجهها المؤسسات، كما هو الحال في استخدام الانحدار الخطي والمتوسطات المتحركة وغيرها بالتنبؤ بالمبيعات والإنتاج.
 - المساهمة بشكل غير مباشر في حل المشاكل الإدارية التي تواجهها المؤسسات من خلال ترشيد القرار الإداري هدفا منها للبحث عن الحالة المناسبة لما هو ممكن تحقيقه بالإمكانات المتوفرة، وذلك عن طريق المقارنة بما هو موجود في الواقع العلمي وما يجب أن يكون. ويعتبر التوجه نحو استخدام الطرق الكمية في الإدارة منهجا حديثا وأحد عناصر ثروة الإدارة العلمية، وقبل اتخاذ قرار معين قد يكون من الأحسن على المدير أن يطلع على بعض الحالات العلمية والتطبيقات الميدانية المبرمجة.
- انتقل استخدام تقنيات التنبؤ في المؤسسة من أجل صناعة القرارات خاصة تلك التي تتسم بالتشابك إذا:
- تساهم تطبيق واستخدام أساليب التنبؤ مساعدة الإدارة في وضع استراتيجيات مناسبة للمستقبل.
 - تساهم في تحسين وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف الإجمالية وجود المنتجات
 - تعمل على زيادة المبيعات للتحكم في كمية الإنتاج المبيعات
 - تساهم في تحسين الربحية ورفع عوائد المؤسسة وتقليص أو تخفيض الإنتاج المعيب وتخفيض درجة الصعوبة في اتخاذ القرارات.²

¹بوغازي فريدة، مرجع سبق ذكره، ص98.

²بوغازي فريدة، مرجع سبق ذكره، ص99 ص100.

خلاصة الفصل:

إن العجز المالي يعتبر من بين أهم الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية والذي يتمثل في عجز المؤسسة عن تسديد التزاماتها في موعد استحقاقها لذا يجب التعرف على مفهوم العجز المالي وعلى أهم مراحله والكشف عنه في مراحله الأولى، ولتخطي العجز المالي يجب على المؤسسة القيام بعملية التنبؤ مسبقاً به ويمكن إن تحقق المؤسسة الاقتصادية استقرار في الوضعية المالية من خلال استخدام مختلف نماذج التنبؤ حيث ظهرت عدة نماذج منها الكمية التي تركز بشكل كبير على الجانب المالي والتي بنيت على النسب المالية من بينها شرود وبيفر و ألتمان وغيرها من النماذج، وكذلك النماذج النوعية التي تهتم بالجانب الإداري ومن أهم النماذج نموذج ارجينتي. ويلعب التنبؤ بالعجز المالي دوراً هاماً في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية إذ يسهل على متخذي القرار سهولة اختيار البديل الأفضل من البدائل المتاحة وتجنب المؤسسة الوقوع في الأخطار والعجز المالي.

ومن خلال ما تطرقنا إليه سابقاً سوف نحاول في الفصول الموالية إسقاط الجانب النظري وما تم استخلاصه على الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة سونلغاز.

الفصل الثاني:

واقع تطبيق مؤسسة توزيع

الكهرباء والغاز - ميعة -

لنماذج التنبؤ بالعجز

المالي ودورها في اتخاذ

القرارات

تمهيد

نظرا لأهمية موضوع الدراسة المتمثل في آليات التنبؤ بالعجز المالي ودوره في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية، وإذ تعد مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية وذلك لامتلاكها العديد من الامتيازات التي جعلتها تتمحور بشكل كبير في مجال التموين بالطاقة الكهربائية والغاز، وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى التعريف بالمؤسسة وذكر على عموميات المؤسسة إذ يشتمل هذا الفصل على ثلاث مباحث تتمثل في:

- المبحث الأول: تقديم لمديرية الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز -ميلة-
- المبحث الثاني: تحليل الوضعية المالية لمديرية لتوزيع الكهرباء والغاز -ميلة-
- المبحث الثالث: تحليل الوضعية المالية لمديرية لتوزيع الكهرباء والغاز -ميلة- لاستخدام نماذج التنبؤ بالعجز المالي

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز-ميلة-

تعتبر المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز التي تعرف اختصاراً باسم "سونلغاز" SONELGAZ المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغاز في الجزائر ومهامها الرئيسية هي إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء ونقل توزيع الغاز إضافة إلى ذلك يسمح لها قانونها الأساسي الجديد بالتدخل في قطاعات أخرى من القطاعات ذات الأهمية النسبية للمؤسسة وميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج. من خلال هذا المبحث سنقدم لمحة تاريخية عن تطور المؤسسة والتعريف بها ونشأتها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

لقد تم إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر E G A في العهد الاستعماري سنة 1947 وبعد الاستقلال تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز مديرية الكهرباء والغاز محل كهرباء وغاز الجزائر E G A في 1969 بالمرسوم التنفيذي رقم 6959 المؤرخ في 1969/07/26 الصادر بالجريدة الرسمية في 1969/08/01 وقد حدد لها المرسوم مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد وبهذا فقد أصبحت مديرية الكهرباء والغاز تحوز على احتكار إنتاج ونقل توزيع واستيراد وتصدير الطاقة.¹

فقد لعبت مديرية الكهرباء والغاز على الدوام دوراً بارزاً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية التي ترقى إلى مستوى برامج التنمية الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز ومساهمتها كذلك في رفع التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 98 ونسبة تغطية الغاز ما يفوق 52.

إن مديرية الكهرباء والغاز العازمة على فعل المزيد وبشكل أفضل قد جندت على الدوام طاقة هامة من أجل تطوير وتعزيز المنشآت الكهربائية والغازية، وبالنسبة إلى الفترة من 2005، 2010 فقد وضع برنامج استثماري موضع التنفيذ بغية رفع قدرتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز والعمل على تحسين وتحديث خدماتها إلى زبائننا كذلك.

¹ معلومات محصلة من الوثائق الداخلية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة.

الفصل الثاني: واقع تطبيق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة- لنماذج التنبؤ بالعجز المالي ودورها في اتخاذ القرارات

وتطمح "سونلغاز" أن تغدو مؤسسة تنافسية، تقوى على مواجهة منافسيها، وأن تكون من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

قد مرت المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز في تطورها بعدة مراحل أهمها فيما يلي:¹

الفرع الأول: إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

في سنة 1983 تمت إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز أين زودت بخمس مؤسسات فرعية للأشغال المتخصصة هي:

- كهريف: للإنارة وإيصال الغاز؛
- كهركيب: للتركيبات والمنشآت الكهربائية،
- قناغازا: إنجاز شبكات نقل الغاز؛
- AMC: لصنع العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

الفرع الثاني: تغيير الشكل القانوني للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

في سنة 1991 وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في ديسمبر 1991، تم تحويل الشكل القانوني للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز إلى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري EPIC التي تسهر على أداء الخدمة العمومية في مجال الكهرباء والغاز داخل التراب الوطني الجزائري. أما في سنة 1995، وبصدور المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 قد أكد الشكل القانوني "سونلغاز" على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري، تابعة لوزارة الطاقة والمناجم، لها شخصية معنوية، وتتمتع بالاستقلالية المالية.

في سنة 2002، وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 1 جوان 2002 تم تحويل المؤسسة العمومية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة قابضة ذات أسهم "سونلغاز ش. ذ. أ" دون إنشاء شخصية معنوية جديدة لها، تنشط بواسطة فروعها لنشاطات إنتاج، نقل توزيع الكهرباء، وكذا نقل وتوزيع الغاز، يقدر رأس مالها بمائة وخمسين مليار دينار جزائري (150000000000.00) موزعة على مائة وخمسين ألف (150000) سهم، قيمة كل سهم مليون دينار جزائري (1000000.00 دج) تكتبها وتحررها الدولة دون

مریم باي، السوق السندي وإشكالية تمويل المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، رسالة ماجستير، تخصص: علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007/2008، ص 243.

الفصل الثاني: واقع تطبيق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة- لنماذج التنبؤ بالعجز المالي ودورها في اتخاذ القرارات

سواها، وحسب المادة (165) من القانون 01-02 المؤرخ في 5 فيفري 2002 فإن الدولة لها حق امتلاك أغلبية الأسهم فيها.

تهدف "سونلغاز" حسب المادة(6) من المرسوم الرئاسي سابق الذكر إلى:¹

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها،
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه،
- نقل الغاز وتلبية حاجيات السوق الوطنية؛
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها؛
- دراسة كل شكل ومصدر الطاقة وترقيته وتثمينه؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة "سونلغاز ش. ذ. أ" وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة، لاسيما البحث عن المحروقات واستكشافها وإنتاجها وتوزيعها؛
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية؛
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحياسة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل مؤسسة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.

تماشيا مع التطور الذي عرفته "سونلغاز"، وبمقتضى القانون رقم 01-02 المؤرخ في 5 فيفري 2002 والمتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات الذي ينص على عدم احتكار إنتاج الكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات أصبح نشاط إنتاج وتوزيع الغاز الطبيعي مفتوحا على المنافسة التي تتنافى خدمة ومبادئ الخدمة العمومية، وبذلك وجب على مؤسسة "سونلغاز" أن تكيف نفسها للتلائم مع القواعد الجديدة لتسيير قطاع الطاقة التي أوجبه القانون، لاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة ودخول باب المنافسة، ومن ناحية أخرى يخول هذا القانون لمؤسسة مديرية الكهرباء والغاز استقلالية أكبر، ويسمح لها بأن تمارس مسؤوليتها كاملة كما أن تحديد هدفها الاجتماعي فتح لها آفاق جديدة، فزيادة على أنشطتها المعتادة توفرت "سونلغاز" إمكانية العمل والاتجاه نحو قطاع المحروقات والقيام بأعمال خارج الجزائر.

¹مریم باي، مرجع سبق ذكره، ص 244.

الفرع الثالث: إعادة هيكلة وظيفة التوزيع

في سنة 2006 تم إعادة هيكلة وظيفة التوزيع أين أوكلت إلى 04 فروع تتمركز على مستوى الجزائر، الوسط، الغرب، الشرق وهي:¹

1. **سونلغاز توزيع الجزائر (SDA):** وهي شركة مساهمة متفرعة عن المجمع منذ 2006 برأسمالها قدره تسعة ملايين دينار جزائري (9000000000) وتغطي نواحي العاصمة بومرداس وتيبازة؛
2. **سونلغاز توزيع الوسط (SDC):** أنشأت هذه المؤسسة في جانفي 2006 برأسمال قدره 150 دينار جزائري وتغطي مناطق البويرة، المسيلة، الجلفة، الأغواط، بسكرة، إليزي، ورقلة، تيزي وزو، غرداية، تمنراست؛
3. **سونلغاز توزيع الغرب (SDO):** هي فرع من مجموعة مديرية الكهرباء والغاز وشركة مساهمة برأسمال قدره 25 مليار جزائري (25.000.000.000) وتغطي مناطق الغرب الجزائري؛
4. **سونلغاز الشرق (SDE):** هي شركة مساهمة وفرع مجمع مديرية الكهرباء والغاز برأسمال قدره 24 مليار دينار جزائري (24.000.000.000) يقع مقرها بقسنطينة وتغطي الولايات التالية: قسنطينة، ميلة، سطيف، جيجل، سكيكدة، بجاية، خنشلة، باتنة، أم بواقي، تبسة، قلمة، عنابة، سوق أهراس، لمسيلة، برج بوعرييج، الطارف.

أما الوظائف والمهام الموكلة لفروع التوزيع فتتمثل في:²

- شراء الطاقة الكهربائية والغازية وإعادة بيعها للزبائن التوتر المرتفع HT، التوتر المتوسط MT، التوتر المنخفض BT، الضغط المنخفض HP، الضغط المرتفع HP، الضغط المتوسط MP؛
- المشاركة في إعداد السياسة التجارية للمجمع وذلك بإعداد قواعد تسيير الزبائن والقواعد التجارية ومراقبة تطبيقها؛
- إشباع في أحسن الظروف طلبات ربط زبائن الكهرباء والغاز وجلب النصح والمساعدة لهم في حدود دفتر الشروط والقواعد المعمول بها؛
- المشاركة في إعداد التخصصات التقنية اختيار المعدات ومصادقتها؛
- مصادقة برامج الاستثمار المشاركة في إعداد المخطط الوطني للكهرباء والمخطط الوطني وتطوير شبكات الغاز والسهر على التحكم في تطبيقها؛

¹معلومات محصلة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة.

²معلومات محصلة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة.

الفصل الثاني: واقع تطبيق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة- نماذج التنبؤ بالعجز المالي ودورها في اتخاذ القرارات

- المشاركة في صيانة أنظمة التسيير؛
- إعداد الدراسات التنظيمية الخاصة بالتوزيع بالتجانس مع قرارات المجمع؛
- السهر على تسيير وتطوير الموارد البشرية والوسائل المادية اللازمة لسير التوزيع؛
- السهر على سلامة الأفراد والممتلكات التي هي في علاقة مع أنشطة التوزيع؛
- ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن وبأقل التكاليف؛
- توفير منشآت الضرورية (التجهيزات، الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها؛
- التحديد والتعريف بالكيفيات والإمكانات المتعلقة بالتطبيق (التجهيزات والتركيبات الكهربائية والغازية) وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب، ضمان التحكم في السير الحسن للبرنامج.
- تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الأداءات المقدمة للعملاء؛
- ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد؛
- ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع؛
- ضمان تمثيل مديرية الكهرباء والغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل.

عموما فإن مؤسسات التوزيع تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة وهو عامل ضروري للاقتصاد العام وبصفة خاصة الدراسات والرقابة وتحقيق ميزة استراتيجية في التطور الاقتصادي والصناعي للوطن.

المطلب الثاني: مفهوم مديرية التوزيع الكهرباء والغاز-ميلة -

الفرع الأول: تعريفها

تم فتح شعبة الكهرباء والغاز بولاية ميلة سنة 1987 وكانت تقتصر فقط على متابعة أشغال الكهرباء والغاز والتدخل من أجل إصلاح الإعطاب الناتجة آنذاك، في جانفي 1992 تم فتح مركز ميلة وكانت له الاستقلالية التامة في إدارة الشؤون الولاية فيما يخص التزود بالطاقة الكهربائية والغازية.

بموجب التحولات التي طرأت على مجموعة مديرية الكهرباء والغاز سنة 2005 قام مجلس إدارة المجموعة بإعادة تسمية مراكز التوزيع إلى مديريات جهوية وفي سنة 2009 وبموجب توصيات مجلس الإدارة المنعقد بتاريخ 2009/03/12 تم تحويل مرة أخرى تسمية المديريات الجهوية إلى مديرية التوزيع،

الفصل الثاني: واقع تطبيق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة- لنماذج التنبؤ بالعجز المالي ودورها في اتخاذ القرارات

تقع مديرية التوزيع لولاية ميلة شارع جبهة التحرير الوطني رقم 43 ميلة، نسبة تغطية الكهرباء على مستوى إقليمها وصل إلى 98% بينما وصلت نسبة تغطية الغاز إلى 70%، ومن مهامها ما يلي:¹

- استغلال، صيانة، تطوير شبكات التوزيع الكهرباء والغاز في الأماكن النائية وتطوير الشبكة .

الفرع الثاني: بطاقة تعريف لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة -

ومما سبق ذكره سنتطرق إلى تقديم بطاقة تعريف لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - ميلة -

الجدول رقم 08: بطاقة التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - ميلة -

المؤسسة	مديرية توزيع الكهرباء والغاز الشرق
المقر الاجتماعي	46 شارع جيش التحرير الوطني - ميلة -
تاريخ الإنشاء	2006/01/01
رأس المال الاجتماعي	20 مليار دينار
مجال النشاط	توزيع الكهرباء والغاز
الجهة الشمالية	ديوان الترقية والتسيير العقاري
الجهة الجنوبية	مستشفى الإخوة مغلاوى
الجهة الغربية	الدرك الوطني
الجهة الشرقية	ثانوية ديدوش مراد

المصدر: من إعداد الطلبة من المعلومات المعطاة من المؤسسة.

¹معلومات محصلة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز-ميلة-

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من بين العوامل التي تؤدي لإبراز طريقة نشاطها، فانتظام الوظائف وترابطها يؤدي بالضرورة إلى مسايرة المحيط الذي تعيش فيه، حيث تسعى مديرية الكهرباء والغاز إلى الاهتمام بهذا التنظيم من خلال إجراء التعديلات اللازمة حسب متطلبات النشاط.

حيث تضم المديرية الأقسام التالية:¹

الفرع الأول: مدير التوزيع

يعتبر المدير المسؤول الأول في المديرية، وتتمثل مهامه فيما يلي:

- تنظيم وتسيير ومراقبة كل الإمكانيات الموضوعة تحت تصرفه من أجل خدمة المواطن فيما يتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز في أحسن الظروف؛
- توجيه وقيادة أعمال إنجاز المخططات والبرامج والميزانيات الخاصة بتوزيع الكهرباء والغاز عبر اختصاص ولاية ميلة؛
- يشارك في مختلف العقود،
- يسهر على أمن المديرية كما أنه يشرف على حسن سير كل مصالح المديرية.

الفرع الثاني: أمانة المدير (الأمانة العامة)

تكون تحت إشراف المدير وهي تتكلف بالمهام التالية:

- المراسلات والبريد؛
- تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن؛
- تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير؛
- طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف الأعمال الرقمية وكتابة البرقيات.

¹ وثنائق داخلية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة.

الفرع الثالث: المكلف بالاتصالات

تتمثل مهامه فيما يلي:

- تصميم وتنظيم المعلومات الموجهة للعامة والزبائن خاصة باستعمال (الملصقات الجرائد المنشورات، الصحافة، الإذاعة، المحلية، الإصدارات....) وذلك بالاعتماد على الأهداف العامة للمؤسسة؛
- المشاركة مع المديرية العامة للتوزيع في الأنشطة التجارية.

الفرع الرابع: المكلف بالشؤون القانونية

- التكفل بالشؤون القانونية لهيكل المديرية؛
- دراسة وفض القضايا والمشاكل ذات الطابع القانوني؛
- تمثيل مديرية الكهرباء والغاز ببعثة المديرية أمام الهيئات القانونية وأخذ الإجراءات الودية لصالح المجموعة؛
- متابعة قرارات المحكمة؛
- ترسيم ومراقبة الملفات المعقدة؛
- تقييم ونشر المعلومات القانونية في نطاق الحاجة؛
- المشاركة في تحرير دفاتر الشروط والعقود وفي تشكيل لجنة السوق؛
- التكفل بالشؤون القانونية لهيكل المؤسسة؛

الفرع الخامس: المكلف بالأمن

- القيام بالزيارات مع برمجة العمليات النوعية؛
- تحضير اجتماعات لصالح المديرية؛
- القيام بتحضير حوادث محاكية للحوادث الحقيقية وهذا بالتعاون مع المصالح التقنية؛
- تطبيق كل التوجيهات والتعليمات المتوقعة بالصحة والسلامة.

الفرع السادس: المكلف بالأمن الداخلي

تتمثل مهامه في:

- المتابعة المستمرة لكل أشكال الأمن الداخلي للمديرية الجهوية، والمصالح التقنية للكهرباء والغاز والمصالح التجارية؛
- الإعلان الدوري لمساعد المدير الجهوي؛
- إنجاز التقارير في الوقت اللازم إذ تعلق الأمر بحادث طارق؛
- إجراء دوريات عبر كل الوحدات التابعة لها إقليميا ودراسة ميدانية لأجهزة الأمن ووضعيتها،
- إعداد المخطط الأمن الداخلي PSI للمديرية الجهوية بالتعاون مع مهندس الأمن والسلطات المحلية.

الفرع السابع: الأقسام والمصالح:

1. مصلحة مراقبة تقنيات استغلال الشبكات: وتنقسم إلى الشعب التالية:

- أ. قسم تقنيات الكهرباء: ينقسم إلى:¹
 - ✓ شعبة استغلال الشبكات: ومهامها هي:
 - تحضير برامج لصيانة المشاريع؛
 - تصميم المخططات البيانية ذات أهمية؛
 - مراقبة إنجاز برامج صيانة؛
 - تأمين تنسيق بخصوص الاستغلال بين مراكز النقل والمديرية التقنية للمديرية العامة.
 - ✓ شعبة المشاريع: ومن مهامها:
 - متابعة وتحليل إحصائيات المشاريع؛
 - تعيين تصميم لكل بطاقات للشبكات الجوية للمركز والشبكات تحت الأرضية على حسب حجم المدن والمعايير المعمول بها؛
 - ضمان تسيير المحولات.
- ب. مصلحة تطوير شبكات الكهرباء: وتتضمن نشاطاتها الوظيفية ما يلي:
 - تصميم المخطط البياني العام للمديرية الجهوية الخاص بتوزيع الكهرباء؛
 - ضمان وتأمين حاجات المديرية الجهوية للتوزيع المتعلقة بالدراسات المتخصصة (للخسائر والتعويضات)؛

¹وثائق داخلية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة.

الفصل الثاني: واقع تطبيق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة- لنماذج التنبؤ بالعجز المالي ودورها في اتخاذ القرارات

- تكوين بنك معلومات خاص بحاجات الدراسة (متابعة النفقات نسب تطوير المشاريع، وتصليح جميع الإعطاب في هذه المشاريع)؛
 - الإنجاز السنوي لمخطط التجهيز على المدى القصير بناء على القرارات المتخذة من طرف مختلف اللجان وضمان تنفيذ هذه القرارات.
 - ج. **مصلحة أشغال الضغط المنخفض**: وتقوم بتنفيذ مشاريع ربط وتموين الزبائن الجدد والتكفل بأعمال صيانة المشاريع وتصليح جميع الأعطاب فيه.
 - د. **مصلحة صيانة الكهرباء**: وتتكفل هذه المصلحة بنشاطات البحث عن الأعطاب في الكوابل وإجراء الاختبارات عليها، إضافة إلى ذلك مهام ضمان تسيير وصيانة الأجهزة العدادات وأجهزة القيام وحماية كل التجهيزات الإلكترونية.
2. **قسم تقنيات الغاز**: وينقسم إلى عدة مصالح:¹
- أ. **مصلحة استغلال الشبكات**: ومن أهم نشاطات هذه المصلحة:
 - تنفيذ برامج الصيانة للمشاريع الخاصة بالغاز؛
 - تولي وظيفة ومتابعة وتحليل الإجراءات الدورية؛
 - إعداد مخطط الطوارئ ومتابعة وتحليل إحصائيات الحوادث.
 - ب. **مصلحة تسيير المشاريع**: وتتكفل بمتابعة وتحليل الإحصائيات للمشاريع (شبكات الربط، حفر الغاز، والمراكز وكذا تنفيذ المخططات لحماية القنوات الغازية).
 - ج. **مصلحة تطوير الشبكات**: تختص بإعداد المخطط البياني العام للمديرية الجهوية لتوزيع الغاز وتأمين حاجياتها بخصوص دراسة تدعيم وتأمين قنوات الغاز.
 - د. **مصلحة صيانة الغاز**: وتتركز وظيفتها في نقطتين أساسيتين:
 - حماية قنوات الغاز حيث تضطلع بإعداد دراسات الصيانة، وكذا تسيير وضمان حماية التجهيزات الحامية للقنوات؛
 - تعمل على تنفيذ البرامج السداسية وتحليل النتائج وكذا البحث عن مناطق تسربات الغاز وتلحيم القنوات.
3. **قسم دراسة وتنفيذ أقسام الكهرباء والغاز**: ويختص هذا القسم أساسا بوظائف:
- متابعة الطلبات المقدمة للمديرية الجهوية المتعلقة بتزويد الكهرباء والغاز؛
 - تجميع الملفات التقنية للمشاريع الملزم إنجازها؛
 - مراقبة وتفتيش المشاريع ميدانيا وكذا عمليات التدقيق والمصادقة عليها؛
 - التكفل بحل المشاكل التي تقع بالورشة؛
 - تحرير تقارير التقدم في الأشغال اليومية والأسبوعية.

¹ معلومات مقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة.

4. قسم الموارد البشرية: وعني هذا القسم بشؤون الموظفين حيث أن أهم وظيفة هي تنمية الموارد البشرية من حيث:

- تحفيز وتوجيه ومراقبة مخططات الموارد البشرية بالمؤسسة (التوظيف، التكوين، والترقية)؛
- ضمان التنسيق ومراقبة نشاط الإدارات والأقسام فيما يخص تسيير الموظفين (التوظيف، والاستقبال والتكوين والتحويل).

يتكون هذا القسم من:¹

- أ. مصلحة الإدارة العامة: وتضطلع بمهام:
 - ضمان التسيير الإداري للموظفين؛
 - إعداد الميزانية وعقود تسيير الموارد البشرية؛
 - السهر على إعداد الإحصائيات المتعلقة بالموظفين؛
 - رفع التقارير إلى المدير بخصوص التجاوزات المسجلة في تطبيق اللوائح وقواعد العمل؛
 - السهر على إعداد حسابات أجور الموظفين.
- ب. مصلحة التكوين: وتسهر على إنجاز النشاطات التالية:
 - تعيين الإحصائيات الدورية للموظفين المكونين؛
 - تزويد المسيرين بالتحاليل والمعلومات الضرورية من أجل تحديد الاحتياجات التكوينية؛
 - تصميم وإعداد المخططات التدريبية؛
 - تنفيذ مخططات التكوين ومتابعتها كما ونوعا؛
 - تقييم آثار ونتائج التكوين على مستوى كل إدارة وقسم وتنظيم ومتابعة إنجاز نشاطات التكوين في وسط العمل.

5. قسم الشؤون العامة: وينقسم هذا القسم إلى المصالح التالية:

- أ. مصلحة الوسائل: ومن مهامها:
 - تنظيم وتسيير أرشيف المؤسسة؛
 - استقبال وتسجيل وتوزيع بريد المؤسسة؛

¹ معلومات مقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة.

الفصل الثاني: واقع تطبيق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة- لنماذج التنبؤ بالعجز المالي ودورها في اتخاذ القرارات

- ضمان التكفل بأصحاب المهام والمدعويين من طرف المديرية؛
- تعيين ملفات منشآت المؤسسة.

ب. **مصلحة المشترية:** وتتكفل هذه المصلحة بضمان تسيير وسائل وعتاد منشآت المؤسسة، والحضور مع باقي المديرية من أجل شراء عتاد المؤسسة.

ج. **مصلحة حظيرة السيارات:** وتهتم بإعداد الإحصائيات وتسيير الوقود، كما تساهم في إعداد وإنجاز الخصائص النموذجية لسيارات المصلحة والشاحنات وآلات إنجاز المشاريع.

6. قسم العلاقات التجارية: ويقوم رئيس هذا القسم بالسهر المجالات التالية:¹

- احترام إجراءات تزويد الزبائن الجدد بداية من طلب التزويد حتى إتمام الخدمة؛
- إدارة عقود الاشتراك؛
- إدارة شؤون الزبائن (الأشخاص الطبيعيين والمؤسسات) فيما يخص الحسابات والتغطية؛
- إدارة حسابات الزبائن؛
- الوقوف على احترام إجراءات تسيير الزبائن فيما يخص قطع خدمات الكهرباء والغاز وإعادة الخدمة.

يندرج تحت هذا القسم ما يلي:

أ. المصلحة التقنية - الاقتصادية: وتتكفل ب:

- مهام النشاط التجاري وتنمية المبيعات؛
 - إجراء تخفيضات بخصوص الزبائن؛
 - المساهمة في رسم سياسة تجارية للمجمع؛
 - إجراء كافة الحسابات وأعمال الجرد؛
 - متابعة تنفيذ الحوصلة الطاقوية وتحليل النتائج واقتراح أنشطة للتعديل؛
 - متابعة وتحليل تكاليف وسائل البيع وإنجاز حوصلة تجارية.
- ب. **مصلحة التنسيق والتسويق:** من مهامها تقديم النصائح للزبائن بخصوص:
- معلومات عن الغاز والكهرباء؛
 - خيارات التجهيز وخيارات الأسعار؛

¹ معلومات مقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة.

الفصل الثاني: واقع تطبيق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة- لنماذج التنبؤ بالعجز المالي ودورها في اتخاذ القرارات

- طريقة التوريد بالأنايبب أو الأسلاك.

أما النصائح والمساعدة فيما يخص التسويق فهي تتعلق ب:

- مستخلص الحسابات والفواتير؛

- عقود الاشتراك.

7. قسم تشغيل نظام المعلومات: ويتكفل هذا القسم بمهام:

- ضمان تسيير مركز المعالجة الآلية للمعلومات؛
- تسيير جملة عتاد الإعلام الآلي بالمؤسسة وفروعها؛
- صيانة ومراقبة المواد المستهلكة وكذا السهر على صيانة الأنظمة؛
- تطوير التطبيقات ذات الأهمية القصوى.

8. قسم إدارة الأسواق: هذا القسم هو المسؤول عن:

- متابعة وتنفيذ الاعتمادات؛
- وضع دليل إحصائي من الإنجازات؛
- متابعة تنفيذ البرنامج الاستثماري؛
- إعداد وإطلاق المناقصات؛
- جمع البيانات اللازمة لتنفيذ دراسات العمل.

9. قسم تخطيط الكهرباء والغاز: ينقسم هذا القسم إلى مصلحتين لكل منهما مهام وصلاحيات نذكرها فيما يلي:

يلي: ¹

أ. مصلحة تخطيط شبكة الكهرباء: تتمثل فيما يلي:

- وضع خطة مدير فرع التوزيع؛
- دراسة أنماط إعادة هيكلة وتخطيط الشبكات تكثف الضغط المتوسط؛
- جمع الدراسات الخاصة بضمان أغراض إدارة التوزيع؛
- التحقق من صحة برنامج الاستثمار؛
- التحقق من صحة وسائل الاتصال؛
- ضمان قيم الحماية؛
- ضمان الامتثال لأنظمة تطوير الشبكات من خلال المصادقة على نقاط اتصال الشبكة.

ب. مصلحة تخطيط شبكة الغاز: تتمثل مهامها في:

¹ معلومات مقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة.

الفصل الثاني: واقع تطبيق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة- لنماذج التنبؤ بالعجز المالي ودورها في اتخاذ القرارات

- ✓ دراسة أنماط إعادة هيكلة وتطوير شبكات مختلف التجمعات؛
- ✓ ضمان امتثال الخطة مع التضاريس؛
- ✓ التحكم في بنية العمل التي أجريت من خلال الدراسات؛
- ✓ المشاركة في ملف تحديث أعمال الغاز،

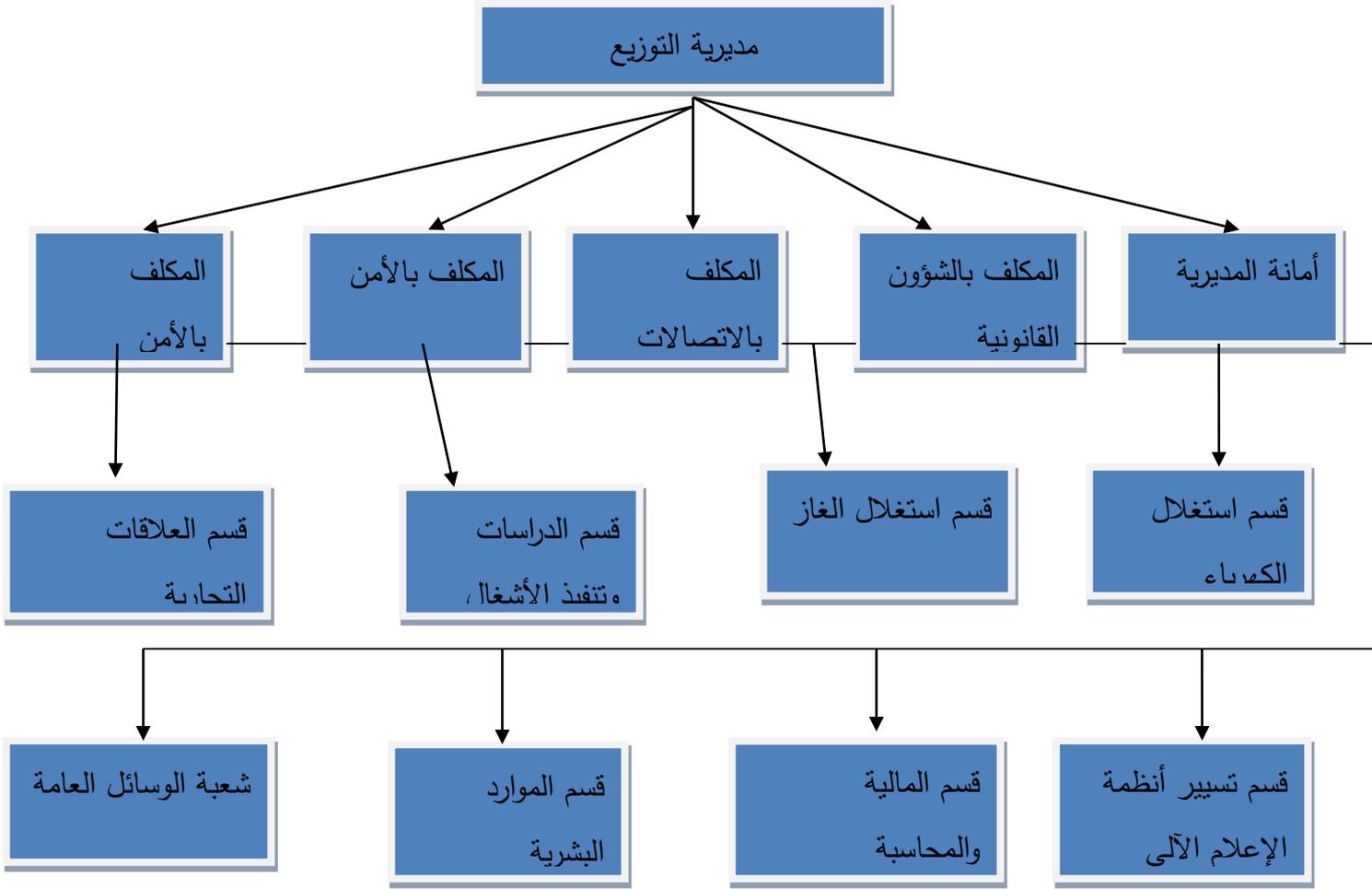
10. قسم المالية والمحاسبة: ويتكون من:

- أ. مصلحة المالية: وتقوم ب:
 - ضمان ومتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الشروط والتعاملات البنكية للمؤسسة؛
 - تحديد توقعات الخزينة على المدى القصير؛
 - تراقب الصناديق المالية الواردة من فروع المديرية الجهوية.
- ب. مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير: حيث تتكفل ب:
 - إعداد الميزانية التقديرية؛
 - إنجاز جدول التحكم وحوصلة النشاطات مركز التوزيع؛
 - إعداد لوحة القيادة.
- ج. مصلحة المحاسبة: ومن مهامها:
 - ضمان تحقيق ومراقبة العمل المحاسبي للعمليات؛
 - تنفيذ العمليات الخاصة بما يعرف Les caisses compte التي توضح حركة الأموال؛
 - تقييد فواتير الأشغال؛
 - تقييد فواتير الموردين؛
 - تقييد العمليات الخاصة بالتنازل بين الوحدات؛
 - تصحيح الأخطاء المقيدة في مختلف اليوميات؛
 - إعداد جدول حسابات النتائج؛
 - إعداد الميزانية الختامية.

من خلال المهام التي ذكرناها سابقا المقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية ميلة نذكر الهيكل التنظيمي للمديرية وهو كما يلي:

الفصل الثاني: واقع تطبيق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة- نماذج التنبؤ بالعجز المالي ودورها في اتخاذ القرارات

الشكل (07): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع



المصدر: وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة (أنظر الملحق رقم 01).

المبحث الثاني: تحليل الوضعية المالية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز -ميلة-

سنحاول في هذا المبحث تحليل الوضعية المالية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة-

المطلب الأول: تنظيم قسم المالية والمحاسبة والهيكل التنظيمي لها

يتكون قسم المالية من عدة موظفين منهم الإطارات والغير الإطارات التابعة للمديرية وهي مجموعة من المصالح المكلفة بتحقيق أهداف والبرامج المسطرة مسبقا، كما تعتبر النواة الأساسية لنظام المحاسبة في مؤسسة مديرية الكهرباء والغاز لكونها تعمل على تحديد النتائج وتقديم المعطيات للسنة القابلة بإجراء مختلف الميزانيات.

الفرع الأول: تنظيم ومهام كل مصلحة: تتمثل فيما يلي:¹

1. مصلحة الاستغلال: يقوم كل موظف حسب منصبه بالمهام الموكلة إليه والتي سنذكرها فيما يلي:

أ. مهام رئيس مصلحة الاستغلال المحاسبي:

- تنسيق ومتابعة الأعمال والوظائف المؤدية من طرف أعوان المصلحة؛
- إنشاء جدول الأجور في آخر السنة؛
- المساهمة في الأعمال المحاسبية في نهاية السنة.

ب. مهام المكلف بالدراسات:

- القيام بالعمليات الحسابية الخاصة بالاهتلاكات في آخر السنة؛
- القيام بالعمليات المحاسبية الخاصة بالإشعارات التبادل الداخلي؛
- إنشاء التصريحات الشهرية للضرائب؛
- متابعة وتقريب الحسابات الخاصة بالضرائب؛
- تحديد رقم الأعمال للمديرية الجهوية؛
- تحديد رقم الأعمال السنوي الخاضع للضريبة ومتابعة عمليات الجرد.

ج. مهام المحاسب 01

- مراقبة والقيام بالعمليات المحاسبية الخاصة بالصندوق؛
- مراقبة ومعالجة الملف المحاسبي الخاص شهريا للمديرية؛
- مراقبة والقيام بالعمليات المحاسبية الخاصة بالأشغال؛

¹وثائق داخلية لقسم المالية والمحاسبة بالمديرية.

- متابعة كل الطلبات الخاصة بالشيكات؛ تقريب كل الحسابات التابعة له.

د. مهام المحاسب 02

- معالجة وتصنيف والقيام بالعمليات المحاسبية للفواتير؛
- مراقبة ومتابعة أداء العمليات المحاسبية الخاصة بالوقود؛
- تقريب كل الحسابات التابعة له.

هـ. مهام المحاسب 03

- مراقبة وتصنيف الملف الخاص بالأجور؛
- القيام بالعمليات المحاسبية الخاصة بالإيجار؛
- القيام بالعمليات المحاسبية الخاصة باشتراكات الضمان الاجتماعي ومنح التقاعد....ألخ؛
- القيام بالعمليات التي تخص الضريبة على الدخل الإجمالي، تقريب كل الحسابات الخاصة به.

2. مصلحة المالية: تتمثل مهامها في:¹

أ. مهام رئيس قسم المالية والمحاسبة

- تنسيق ومراقبة كل نشاطات المصلحة؛
- متابعة الأرصدة البنكية.

ب. مهام المكلف بالدراسات

- تقريب حسابات المداخل والمدفوعات الحسابات الجارية البنكية؛
- متابعة حركة رؤوس الأموال، تأمين ومتابعة الردود (Les Regets) البنكية والحساب الجاري البريدي؛
- ترأس لجنة الصفقات في المؤسسة، متابعة ومراقبة الأمر بالتحويل وإعداد لوحة القيادة شهريا؛
- مراقبة وفحص القوائم المالية الختامية.

ج. مهام المحاسب

- أداء جميع العمليات المحاسبية الخاصة بالمالية؛
- متابعة الأمر بالتحويل و تصنيف كل الوظائف الخاصة بمصلحة الأرشيف.

3. مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير²

- أ. مهام رئيس مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير
- مراقبة نشاطات المراقبة نشاطات المصلحة؛

¹وثائق داخلية لقسم المالية والمحاسبة بالمديرية.

²وثائق داخلية لقسم المالية والمحاسبة بالمديرية.

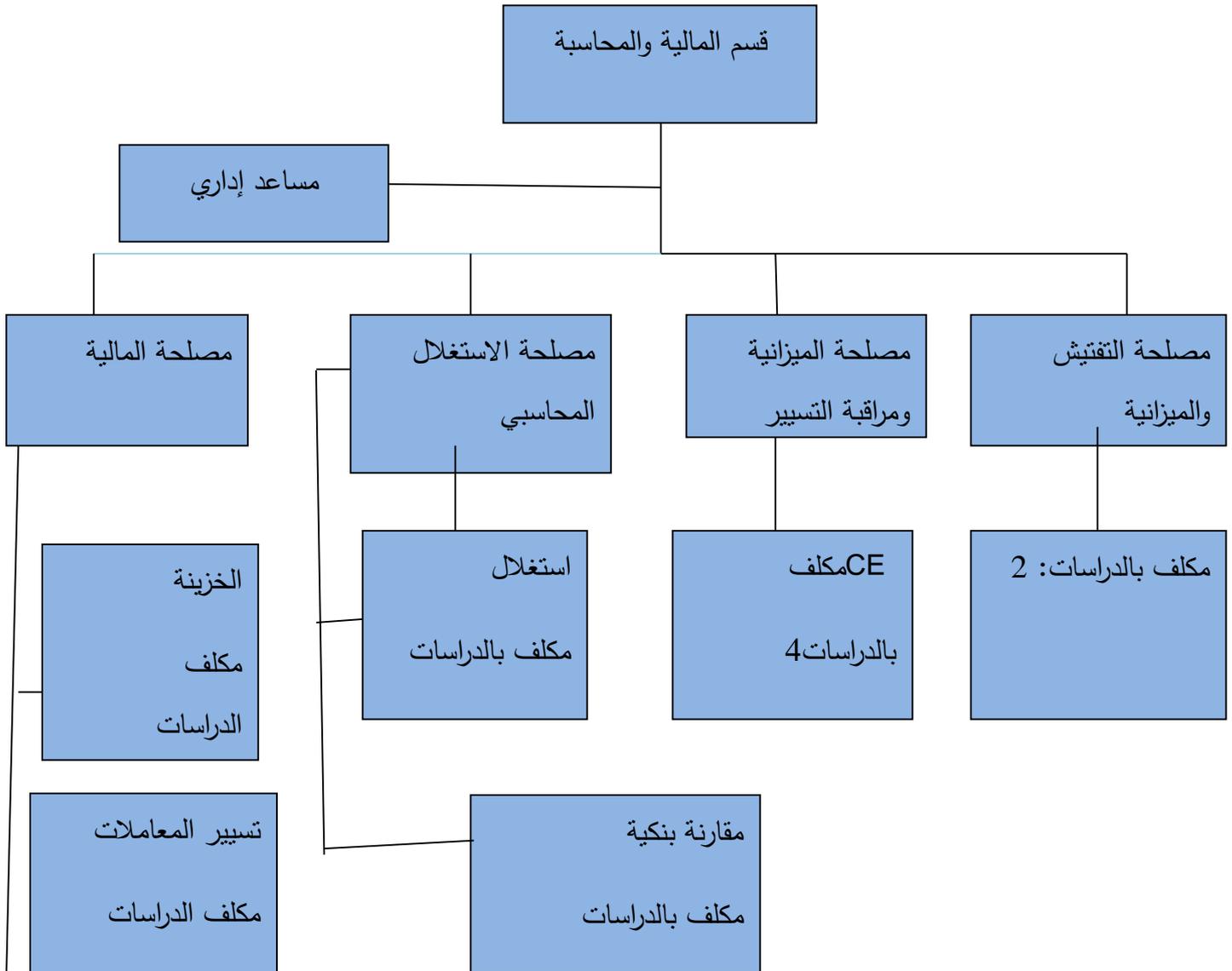
الفصل الثاني: واقع تطبيق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة- لنماذج التنبؤ بالعجز المالي ودورها في اتخاذ القرارات

- إمضاء كل ما يخص مصلحته، مراقبة الأقسام الأخرى لضمان السير الحسن للشركة.
- ب. مهام المكلف بالدراسات لمصلحة الميزانية ومراقبة التسيير
- إنجاز لوحة القيادة وميزانية النشاط للمديرية؛
- متابعة مدفوعات الاستثمار وإنهاء القروض، تحديد الميزانية السنوية.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة

من خلال المهام المذكورة أعلاه سنقدم الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية والمحاسبة وهو كما يلي:

الشكل رقم(08): الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة



الفصل الثاني: واقع تطبيق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة- لنماذج التنبؤ بالعجز المالي ودورها في اتخاذ القرارات

- المطلب الثاني: تحليل الوضعية المالية لمديرية لتوزيع الكهرباء والغاز -ميلة- لاستخدام نماذج التنبؤ بالعجز المالي

الفرع الأول: تقديم الميزانية المالية المختصرة

نقوم بتقديم الميزانية المالية المختصرة لسنوات الأربعة (2018-2021) أصول وخصوم كما يلي:

الجدول رقم 09: جانب الأصول للميزانية المالية المختصرة للسنتين (2018-2019)

الأصول	2018	%	2019	%
الأصول الثابتة	5752503390,54	59,14	6236232439,84	64,32
الأصول المتداولة	3973222242,28	40,86	3459569021,23	35,68
قيم الاستغلال	42854751,93	0,44	195000,00	0,020
قيم قابلة للتحقيق	3729546110,63	38,35	3343117417,12	34,47
قيم جاهزة	200821379,73	2,07	116256604,12	1,19
مجموع الأصول	9725725632,82	100	9695801461,07	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم (03)

الجدول رقم 10: جانب الأصول للميزانية المالية المختصرة للسنتين (2020-2021)

الأصول	2020	%	2021	%
الأصول الثابتة	5444931256,60	70,05	5733806039,68	61,24
الأصول المتداولة	2327858610,22	29,95	3628551151,71	38,75
قيم الاستغلال	9219654,91	0,12	8714827,62	0,09
قيم قابلة للتحقيق	2204085581,72	28,35	3429350265,8	36,63
قيم الجاهزة	114533373,60	1,48	190459058,30	2,03
مجموع الأصول	7772789866,82	100	9362357835,55	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم (05)

الفصل الثاني: واقع تطبيق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة- لنماذج التنبؤ بالعجز المالي ودورها في اتخاذ القرارات

الجدول رقم 11: تقديم جانب الخصوم للميزانية المالية المختصرة لسنتين (2018-2019)

الخصوم	2018	%	2019	%
مجموع الأموال الدائمة	6417872598,32	65,99	6760409129,83	69,72
رؤوس الأموال الخاصة	4444534942,21	45,69	4651036434,35	47,96
إجمالي الخصوم الغير جارية	1973337656,11	20,30	2109372695,48	21,76
مجموع الخصوم الجارية	3307853034,50	34,01	2935392331,25	30,28
مجموع الخصوم	9725725632,82	100	9695801461,07	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم (04).

الجدول رقم 12: تقديم جانب الخصوم للميزانية المالية المختصرة لسنتين (2020-2021)

الخصوم	2020	%	2021	%
مجموع الأموال الدائمة	5448504316,57	70,09	6672952330,1	71,27
رؤوس الأموال الخاصة	3442027216,88	44,27	4686452395,69	50,05
إجمالي الخصوم الغير الجارية	2006477099,69	25,82	1986499934,41	21,21
مجموع الخصوم الجارية	2324285550,25	29,91	2689404861,29	28,72
مجموع الخصوم	7772789866,82	100	9362357191,39	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق رقم (06).

ثانيا: تحليل عناصر الميزانية المالية المختصرة

1. تحليل عناصر الأصول:

أ. الأصول الثابتة: من خلال سنوات الدراسة الأربعة المدروسة (2018-2021) نلاحظ أن قيمة الأصول الثابتة تتزايد بشكل مستمر وهذا خلال السنتين (2018-2019) حيث قدرت الأصول الثابتة

الفصل الثاني: واقع تطبيق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة- لنماذج التنبؤ بالعجز المالي ودورها في اتخاذ القرارات

خلال سنة 2018 ب 5752503390,54 وسنة 2019 ب 6236232439,84 وهذا راجع إلى قيمة التثبيات المادية والمعنوية، أما بالنسبة لسنة 2020 فإن قيمة الأصول الثابتة انخفضت حيث قدرت

ب 5444931256,60 ويكمن هذا الانخفاض في تراجع قيمة التثبيات المادية والمعنوية، وأما بالنسبة لسنة 2021 فقد ارتفعت لتصل إلى 5733806039,68.

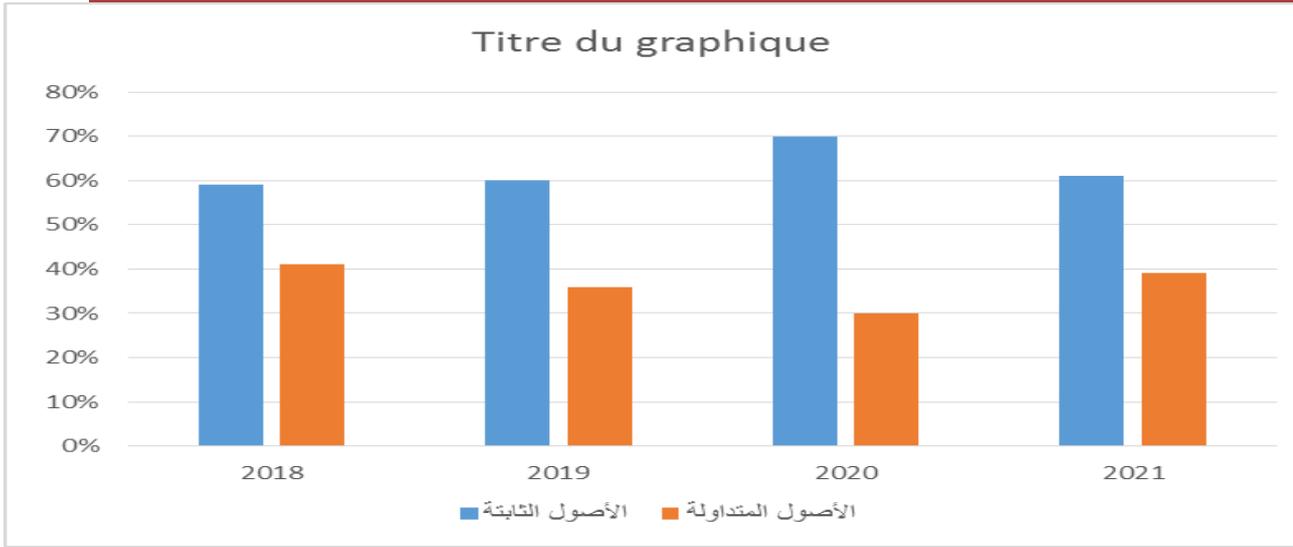
ب. الأصول المتداولة: حيث تشمل:

- قيم الاستغلال: نلاحظ خلال السنوات الدراسة أن قيم الاستغلال في تذبذب مستمر وهذا يعني أنها في ارتفاع وانخفاض نوعا ما، أما بالنسبة لسنة 2018 قدرت ب 42854751,93 حيث انخفضت في سنة 2019 قدرت ب 195000,00 ثم ارتفعت مجددا لتصل إلى 9219654,91 في سنة 2020، ومن ثم تعود للانخفاض مرة أخرى 8714827,62 وهذا راجع لتذبذب في قيمة المخزون.
- قيم قابلة للتحقيق: الملاحظ أنه خلال سنوات الدراسة تظهر أن القيم القابلة للتحقيق في تذبذب مستمر حيث كانت في سنة 2018 تقدر ب 3729546110,63 ثم انخفضت خلال سنة 2019 حيث قدرت قيمتها ب 3343117417,14 واستمرت في الانخفاض لتصل إلى 2204085581,72 في سنة 2020، لترتفع في سنة الدراسة الأخيرة 2021 إلى 3429350265,8 وهذا بسبب تذبذب قيمة الحقوق على الزبائن.
- القيم الجاهزة: بالنسبة لهذه القيمة نلاحظ خلال السنوات الدراسة الأربعة كانت سنة 2018 تقدر ب 200821379,73 ثم انخفضت في سنة 2019 لتصل إلى 116256604,12 واستمرت في الانخفاض في سنة 2020 حيث وصلت إلى 114533373,60 ومن ثم تعود في الارتفاع في السنة الأخيرة 2021 لتقدر بقيمة 190459058,30.

ونلخص تطورات عناصر الأصول للميزانية المالية المختصرة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): تطورات عناصر الأصول

الفصل الثاني: واقع تطبيق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة- لنماذج التنبؤ بالعجز المالي ودورها في اتخاذ القرارات



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم (09) (10).

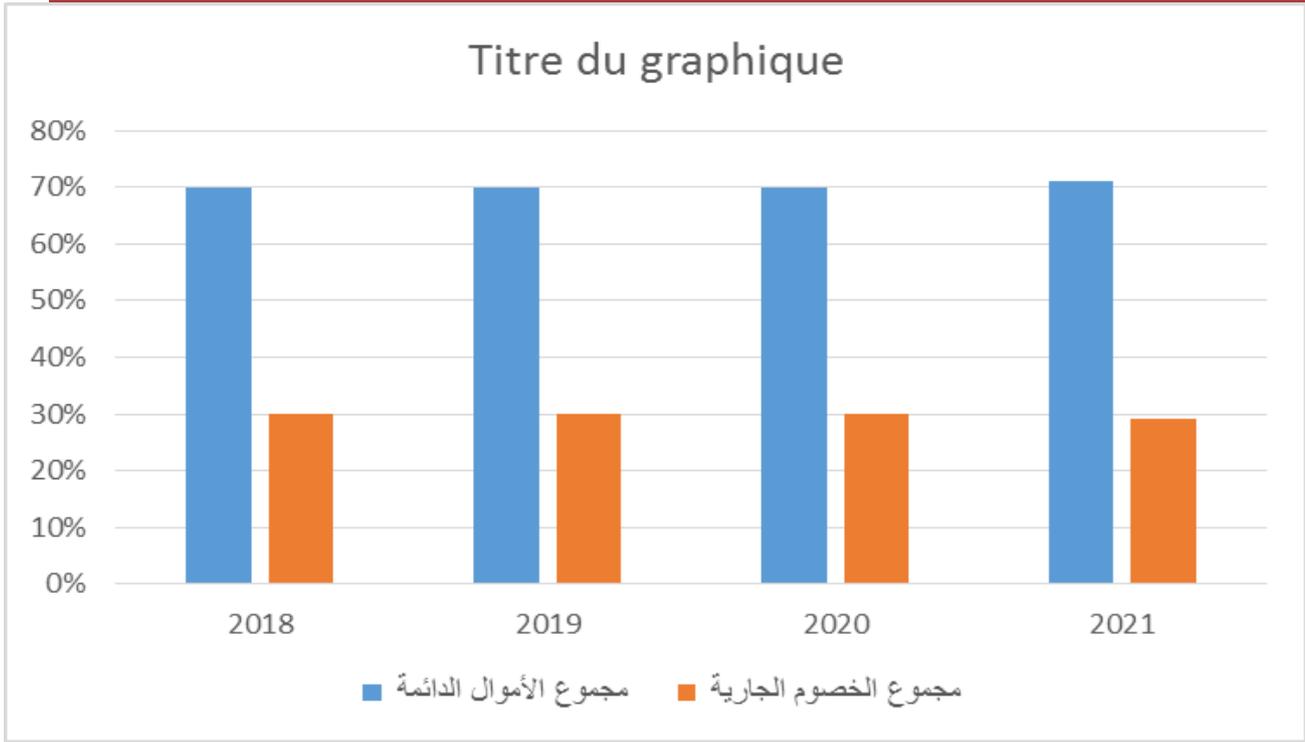
2. تحليل عناصر الخصوم

- أ. **الأموال الخاصة:** نلاحظ أن الأموال الخاصة في تذبذب مستمر حيث قدرت في سنة 2018 ب 4444534942,21 وارتفعت في السنة الثانية من الدراسة حيث وصلت قيمتها إلى 4651036434,35 ومن ثم انخفضت لتصل إلى 3442027216,88 وهذا في سنة 2020، ثم ارتفعت في سنة الدراسة الأخيرة (2021) لتقدر قيمتها 4686452395,69.
- ب. **خصوم غير جارية:** نلاحظ أن الخصوم غير الجارية كانت خلال سنة 2018 1973337656,11 وارتفعت في سنة 2019 حيث قدرت بقيمة 2109372695,48 لتعود إلى الانخفاض في السنوات الأخيرة 2020 و 2021 وهي على التوالي 2006477099,69 و 1986499934,41 وهذا راجع لتذبذب في عناصر خصوم غير جارية.
- ج. **خصوم جارية:** نلاحظ أن الخصوم الجارية كانت تقدر خلال سنة 2018 ب 3307853034,50 وانخفضت في السنتين المقبلتين 2019 و 2020 وهي على التوالي 2935392331,25 و 2324285550,25 لترتفع مجددا في السنة الموالية 2021 وقدرت قيمتها ب 2689404861,29.

ونلخص تطورات عناصر الخصوم للميزانية المالية المختصرة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): تطور عناصر الخصوم

الفصل الثاني: واقع تطبيق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة- لنماذج التنبؤ بالعجز المالي ودورها في اتخاذ القرارات



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم (11) و (12).

المطلب الثالث: تقديم الميزانية الوظيفية المختصرة

أولاً: تقديم الميزانية الوظيفية المختصرة

من خلال ما عرضناه سابقاً من الميزانية المالية المختصرة بالاعتماد عليها سوف نقوم بتقديم الميزانية الوظيفية المختصرة في الجدول التالي:

الجدول رقم 13: الميزانية الوظيفية المختصرة للسنوات (2021-2018)

2021	2020	2019	2018	الاستخدامات
10859340297.96	10338815621.84	11934660533.94	11147972511.5	الاستخدامات الثابتة
3863774728.98	2431423631.42	3693293102.13	4392964411.76	الاستخدامات المتداولة
3651009354.82	2293130957.08	3456704898.67	4162240749.56	استخدامات الاستغلال
20098588.76	21543935.85	28102820.92	27603040.36	استخدامات خارج الاستغلال

الفصل الثاني: واقع تطبيق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة- لنماذج التنبؤ بالعجز المالي ودورها في اتخاذ القرارات

192666785.40	116748738.49	118485382.54	203120621.84	الخبزينة
14723115026.93	1270239253.26	15627953636.06	15540936923.23	مجموع الاستخدامات
2021	2020	2019	2018	الموارد
12033710165.35	10445953703.01	12692561304.82	2233083888.83	الموارد الدائمة
10047210231.34	10445953703.01	10583188609.34	30508461917.46	الأموال الخاصة
1986499934.31	2006477099.7	2109372695.48	3556515193.62	الديون المالية
2689404861.3	2324285550.25	29353922331.26	3508461917.46	الخصوم المتداولة
1517240332.61	1345900640.59	1804882406.395	1855717086.73	خصوم متداولة للاستغلال
937731622.94	782707927.728	904455939.892	1159699367.112	خصوم متداولة خارج الاستغلال
234428905.737	19567698.932	226113984.973	493045463.61	الخبزينة
14723115026.93	1270239253.26	15627953636.06	15540936923.23	مجموع الموارد

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجداول رقم (09-10-11-12).

ثانيا: تحليل الميزانية الوظيفية المختصرة بواسطة مؤشرات التوازن المالي

سنقوم بدراسة الوضعية المالية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية ميلة انطلاقا من الميزانية المالية وذلك بعد إجراء بعض التغييرات ثم وضع الميزانيات المختصرة الموضحة في الجدول رقم (13) وهذا بالاعتماد على حساب كل من:

- رأس المال الصافي الإجمالي؛
- الاحتياج في رأس المال العامل؛
- الخبزينة الصافية الإجمالية؛

أ. حساب رأس المال العامل الصافي الإجمالي FRng

هو من أهم مؤشرات التوازن المالي فهو عبارة عن هامش أمان وهو يبين ما إذا كانت المؤسسة تحقق التوازن المالي في المدى الطويل أم لا، ويحسب بالعلاقة التالية:

حساب رأس المال العامل الصافي الإجمالي = الموارد الدائمة - الاستخدامات الثابتة

الفصل الثاني: واقع تطبيق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة- لنماذج التنبؤ بالعجز المالي ودورها في اتخاذ القرارات

حيث نلخص نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم(14): رأس المال العامل الإجمالي

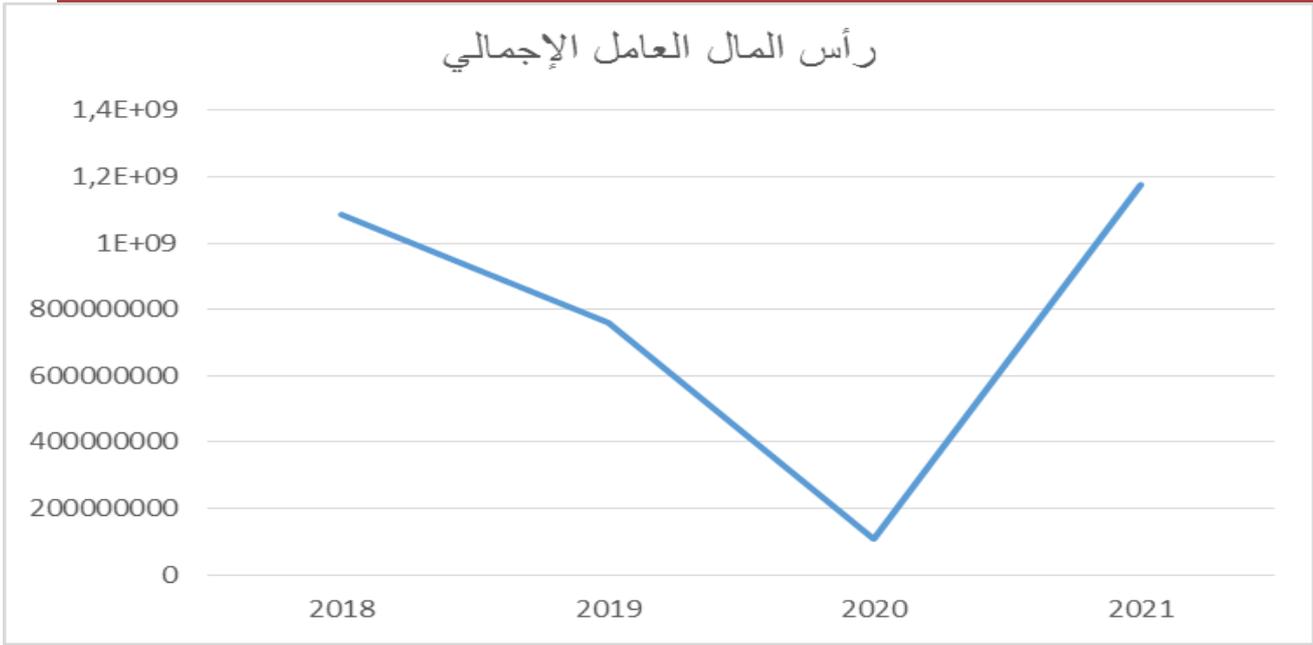
2021	2020	2019	2018	البيان
12033710165.35	10445953703.01	12692561304.82	12233083889.0	الموارد الدائمة (1)
10859340297.96	10338815621.84	11934660533.94	1114792511.57	الاستخدامات الثابتة (2)
1174369867.6	107138081.17	757900770.88	1085111377.34	رأس المال العامل الإجمالي (2-1)

المصدر: من إعداد الطلبة على الجدول رقم (13)

وانطلاقاً من الجدول أعلاه نلخص نتائجه في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): تطور رأس المال العامل الإجمالي

الفصل الثاني: واقع تطبيق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة- لنماذج التنبؤ بالعجز المالي ودورها في اتخاذ القرارات



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم (15).

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن رأس المال العامل الصافي الإجمالي موجبا خلال السنوات الأربعة المدروسة (2018-2021) وهذا راجع إلى أن المؤسسة استطاعت تمويل استخداماتها الثابتة بواسطة مواردها وحققت هامش أمان استطاعت بفضلها تمويل باقي الاحتياطات المالية.

ب. حساب الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي $BFRg$

ينتج احتياج رأس المال العامل لعدم قدرة المؤسسة على التوفيق بين دورة الاستغلال والديون قصيرة فينشأ خلل في تمويل الأصول المتداولة. ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي} = BFRhex + BFRex$$

حيث أن:

$$BFRex = \text{استخدامات المتداولة الاستغلال} - \text{موارد المتداولة للاستغلال}$$

$$BFRhex = \text{استخدامات المتداولة خارج الاستغلال} - \text{الموارد المتداولة خارج الاستغلال}$$

ونلخصه نتائجها في الجدول التالي:

الفصل الثاني: واقع تطبيق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة- لنماذج التنبؤ بالعجز المالي ودورها في اتخاذ القرارات

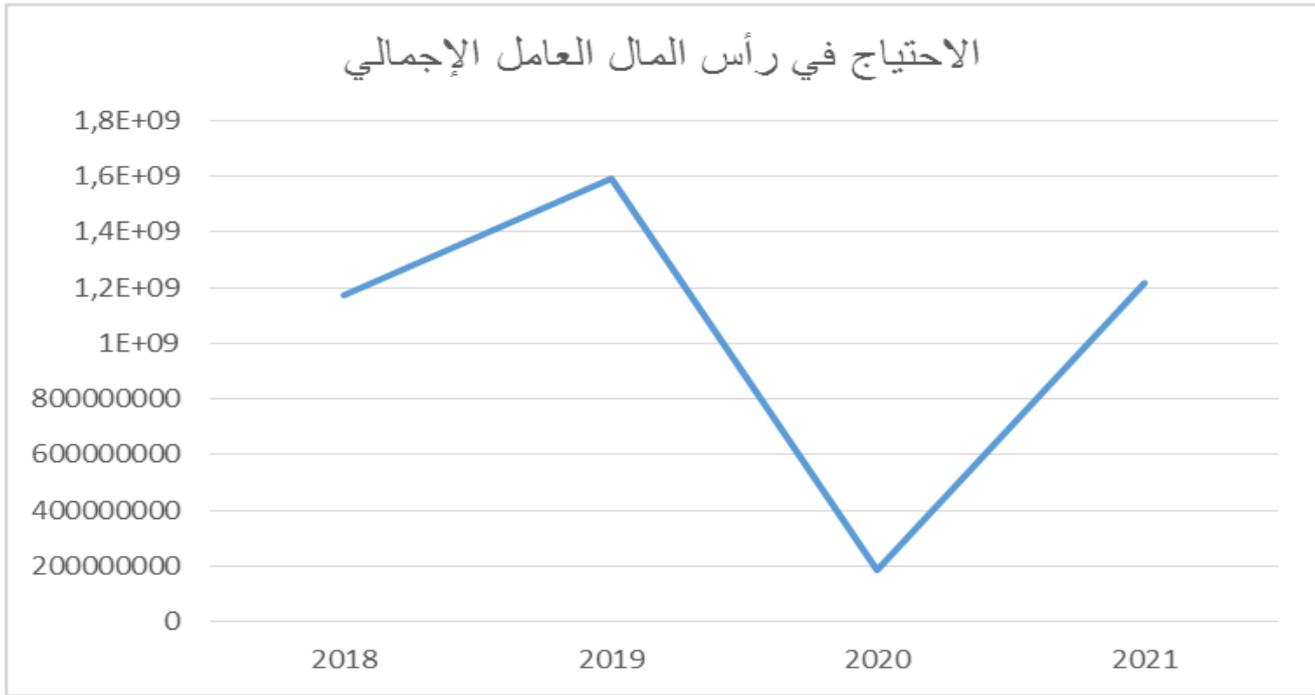
جدول رقم (15): حساب الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي BERg

البيان	2018	2019	2020	2021
BFRex	2306523622.83	1651882492.275	947230316.49	2133769022.21
BFRhex	(1132096326.72)	(62343118.9772)	(761163991.87)	(917633034.187)
الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي BFRg	1174427296.078	1589539373.303	186066324.62	1216135979.023

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم (13)

وانطلاقاً من الجدول أعلاه نلخص نتائجه في الشكل الموالي:

الشكل رقم(12): نتائج احتياج رأس المال العامل



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم (17)

الفصل الثاني: واقع تطبيق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة- لنماذج التنبؤ بالعجز المالي ودورها في اتخاذ القرارات

نلاحظ من الشكل أعلاه أن قيمة الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي موجبة دائما ومتذبذبة خلال السنوات الأربعة المدروسة (2018-2021)، وهذا راجع إلى عدم تمويل احتياجاتها قصيرة الأجل مما أنشأ احتياج. إذ هي بحاجة لمصادر تمويل قصيرة الأجل إضافية.

ج. حساب الخزينة الصافية TNg

تعتبر الخزينة المحور الأساسي في تسيير السيولة، وتحسب وفق العلاقة التالية:

الخزينة الصافية = رأس المال العامل الصافي الإجمالي - الاحتياج في رأس المال العامل الصافي

ونلخص نتائجه في الجدول التالي:

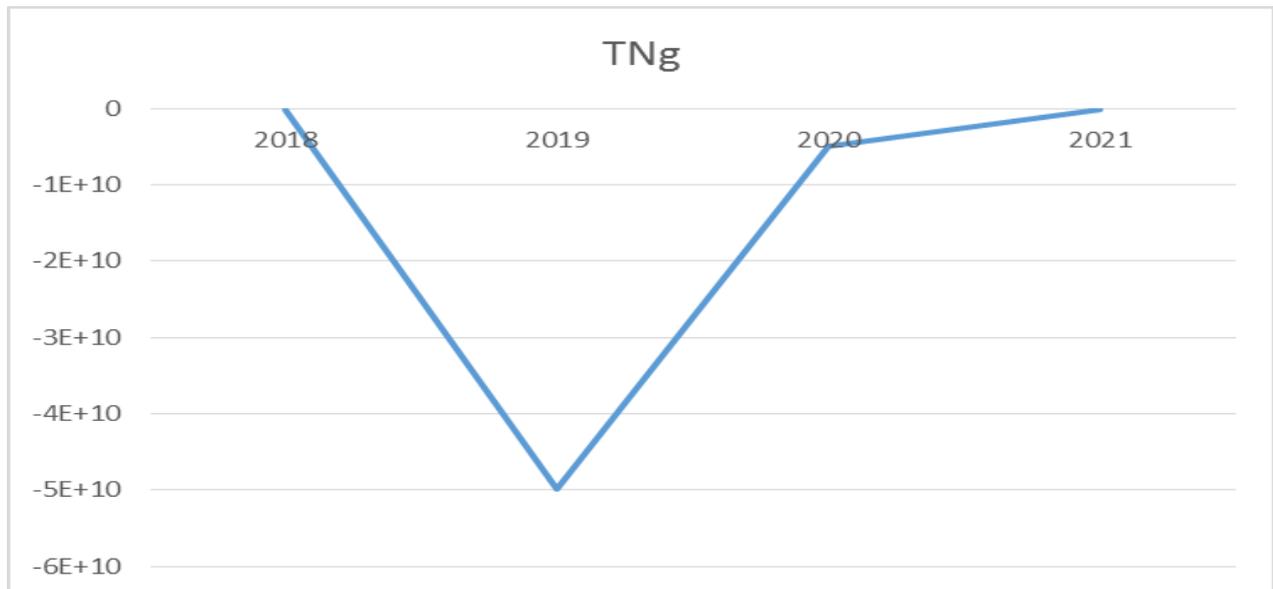
الجدول رقم (16): حساب الخزينة

البيان	2018	2019	2020	2021
FRng		757900770.88	107138081.17	1174369867.6
BFRg		1589539373.303	186066324.62	1216135979.023
TNg	(89315918.648)	(831638602.423)	(78928243.62)	(41799111.423)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم (13)

وانطلاقا من الجدول أعلاه نلخص نتائجه في الشكل التالي:

الشكل رقم (13): نتائج الخزينة



الفصل الثاني: واقع تطبيق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة- لنماذج التنبؤ بالعجز المالي ودورها في اتخاذ القرارات

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم (18).

نلاحظ من الشكل أعلاه أن هناك عجز خلال السنوات الأربعة (2018-2021) ما يدل على أنها غير قادرة على تسديد ديونها في آجالها المحددة وهذا ما يطرح مشكلة وجود تكاليف إضافية.

الفصل الثاني: واقع تطبيق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة- لنماذج التنبؤ بالعجز المالي ودورها في اتخاذ القرارات

المبحث الثالث: اختبار استمرارية مديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة بتطبيق نماذج التنبؤ بالعجز المالي

المطلب الأول: دراسة الوضعية المالية بواسطة النسب المالية ونموذج الثمان

الفرع الأول: النسب المالية

للتبعية تطور نشاط مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ولاية ميلة تم حساب مجموعة نسب مالية وهي: التمويل والاستقلالية المالية، نسبة السيولة، وهذا بالاعتماد على الميزانيات المالية المختصرة.

1. نسب التمويل والاستقلالية المالية

توضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نسب التمويل والاستقلالية المالية لمؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز ميلة

(2021-2018)

نسب التمويل	2018	2019	2020	2021
نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة/ الأصول الثابتة	1.09	1.08	1.00	1.16
نسبة التمويل الخاص = الأموال الخاصة/ الأصول الثابتة	0.72	0.74	0.63	0.81
نسبة التمويل الخارجي = مجموع الديون/ الأموال الخاصة	0.67	0.51	0.60	0.52
نسبة قابلية التسديد = مجموع الديون/ مجموع الأصول	0.30	0.24	0.26	0.26
نسبة الاستقلالية المالية = مجموع رؤوس الأموال الخاصة/ مجموع الديون	1.47	1.95	1.66	1.90

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجداول رقم (09-10-11-12).

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- نسبة التمويل الدائم: كانت النسبة أكبر من 1 في جميع السنوات المدروسة (2018-2021)، مما يدل على قدرة الأموال الدائمة للمؤسسة من تغطية أصولها الثابتة ووجود فائض يمكن استغلاله في تغطية جزء من الأصول الجارية.
- نسبة التمويل الخاص: من خلال الجدول أعلاه، النسبة لا تتجاوز 1 خلال السنوات الأربعة وهذا يوضح مدى تغطية الأموال الخاصة للأصول الثابتة.

الفصل الثاني: واقع تطبيق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة- لنماذج التنبؤ بالعجز المالي ودورها في اتخاذ القرارات

- **نسبة التمويل الخارجي:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسب لا تتجاوز 1 وهي نسب جيدة نوعا ما، وهي لا تضعها في موقف محرج عندما تحتاج القروض.
- **نسبة قابلية التسديد:** يستحسن في هذه النسبة ألا تتجاوز 0.5 وفي مؤسسة توزيع لم تتجاوز فهي نسب مقبولة.
- **نسبة الاستقلالية المالية:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة أكبر من 1 أي أن المؤسسة تتمتع بالاستقلالية المالية.

2. نسب السيولة

يمكن تلخيص نتائجها في الجدول التالي: رقم (09-10-11-12)

الجدول رقم (18): نسب السيولة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة- (2018-2021)

2021	2020	2019	2018	نسب السيولة
1.60	1.029	1.53	1.37	السيولة العامة = الأصول المتداولة / ديون قصيرة الأجل
0.76	0.97	1.47	1.35	السيولة المختصرة = (الأصول الجارية-مخزون) / ديون قصيرة الأجل
0.08	0.50	0.05	0.069	السيولة الفورية = قيم جاهزة / ديون قصيرة الأجل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجداول رقم (09-10-11-12).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن:

- **نسبة السيولة العامة:** كانت تفوق الواحد خلال السنوات الأربعة (2018-2021) وهذا يدل على وجود فائض في الأصول الجارية بعد تغطيتها كل الخصوم وهذا يعني أن للمؤسسة هامش أمان.
- **نسبة السيولة المختصرة:** كانت في سنة 2018 تقدر ب 1.47 تدل على وجود سيولة مجمدة وبعد ذلك انخفضت في السنوات الأخيرة (2020-2021)
- **نسبة السيولة الفورية:** كانت هناك انخفاض في النسب طيلة السنوات الأربعة وهذا يدل على مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها قصيرة الأجل بالاعتماد على السيولة الموجودة

الفصل الثاني: واقع تطبيق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة- لنماذج التنبؤ بالعجز المالي ودورها في اتخاذ القرارات

الفرع الثاني: نموذج الثمان

يعتبر هذا النموذج من أكثر النماذج شيوعاً في تقدير التنبؤ بالعجز المالي للمؤسسات الاقتصادية، وبما أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ليست بمؤسسة صناعية سوف نستخدم المعادلة الموضحة بالصيغة التالية:

$$Z = 6.56x1 + 3.26x2 + 6.72x3 + 1.05x4$$

ويتكون النموذج حسب الصيغة السابقة من أربع متغيرات (نسب مالية) وهي مبينة ضمن الجدول التالي:

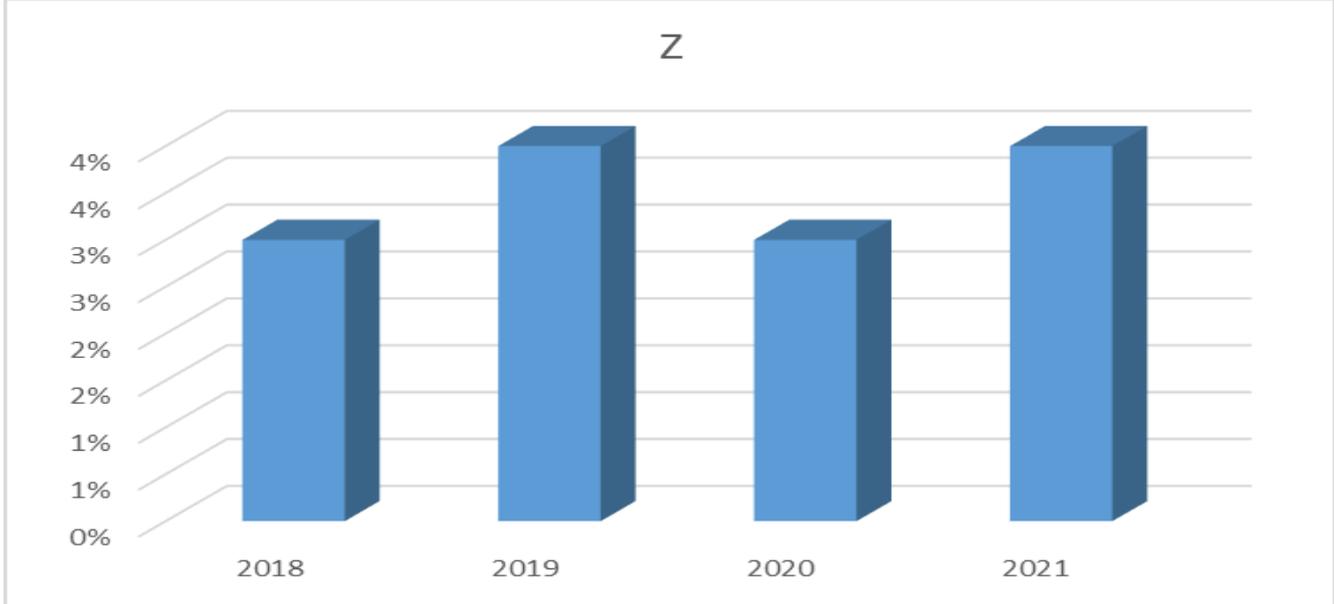
الجدول رقم (19): نتائج نموذج الثمان

X	البيان	2018	2019	2020	2021
X1	صافي رأس المال العامل إجمالي الأصول	0.01	0.07	0.013	0,125
X2	أرباح محتجزة إجمالي الأصول	0	0	0	0
X3	صافي الربح قبل الضريبة والفائدة إجمالي الأصول	(0.048)	(0.05)	(0.22)	(0.004)
X4	حقوق الملكية إجمالي الخصوم	0.456	0.48	0.44	0.50
Z	دليل الاستمرارية	3.145	3.623	2.81	4.178

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم (09-10-11-12) والملاحق رقم (07-08).

والشكل التالي يمثل التمثيل البياني لقيمة Z.

الشكل رقم (14): التمثيل البياني لقيمة Z حسب نموذج ألثمان



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم (13).

خلال فترة الدراسة سمحت لنا النسب المالية بتحديد وضعية المؤسسة، حيث أظهرت إحصائية ألثمان برصيد Z يجب أن يكون أكبر من (2.6) هنا الشركة مستمرة وغير معرضة لمخاطر الإفلاس وهذا ما حققته مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية ميلة خلال السنوات الأربعة (2021-2018) حققت قيم أكبر من 2.6 وهذا يدل على استمراريتها وعدم تعرضها للإفلاس.

المطلب الثاني: نموذج كيدا (KIDA)

حيث يعتمد هذا النموذج على خمسة متغيرات وتعتمد على خمس نسب مالية لتحديد قيمة Z وفق المعادلة التالية:

$$Z = 1.042x1 + 0.42x2 - 0.461x3 - 0.463x4 + 0.271x5$$

والجدول التالي يوضح أهم النسب المعتمد عليها في هذا النموذج:

الفصل الثاني: واقع تطبيق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة- لنماذج التنبؤ بالعجز المالي ودورها في اتخاذ القرارات

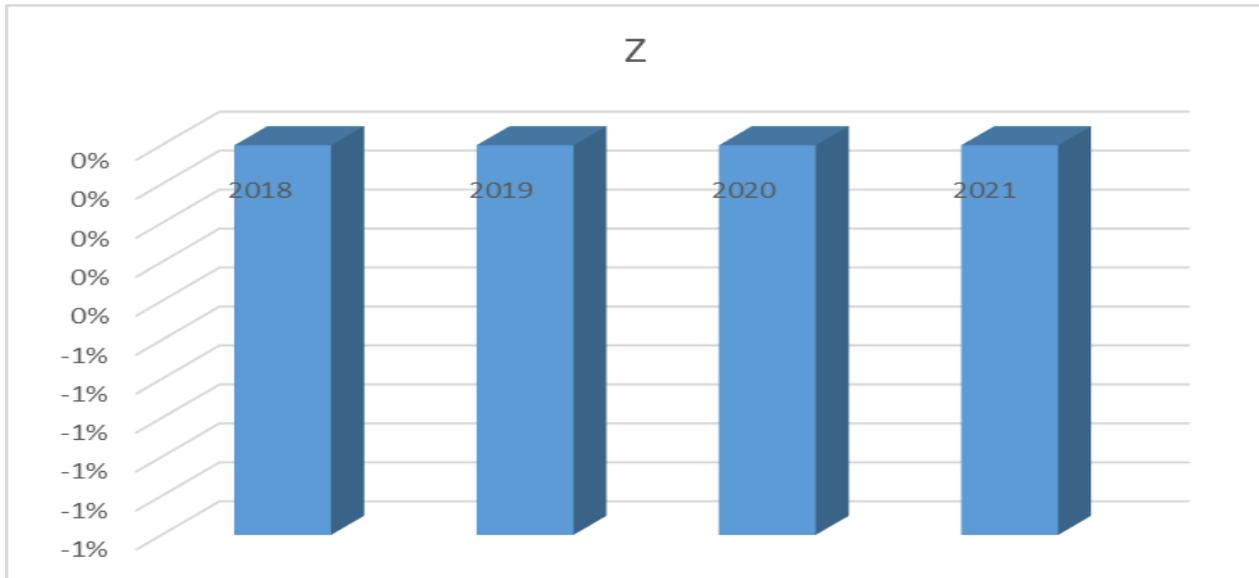
الجدول رقم (20): نتائج نموذج كيدا

X	البيان	2018	2019	2020	2021
X1	صافي الربح بعد الضريبة إجمالي الأصول	(0.04)	(0.378)	(0.22)	(0.004)
X2	حقوق المساهمين مجموع الخصوم	0	0	0	0
X3	الخبزينة الخصوم المتداولة	0.050	0.036	0.071	0.09
X4	رقم الأعمال إجمالي الأصول	0.31	0.34	0.38	0.31
X5	الخبزينة مجموع الخصوم	0.020	0.119	0.147	0.20
Z	دليل الاستمرارية	(0.205)	(0.3770)	(0.4635)	(0.1786)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم (09-10-11-12) والملاحق رقم (07-08).

نلخص تطورات هذا النموذج في المنحنى التالي:

الشكل رقم (15): المنحنى البياني لقيمة Z لنموذج كيدا



الفصل الثاني: واقع تطبيق مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة- لنماذج التنبؤ بالعجز المالي ودورها في اتخاذ القرارات

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على الجدول رقم (22).

حسب هذا النموذج إن المؤسسة مهددة بخطر العجز المالي.

المطلب الثالث: نموذج شرود Sherod

ما يميز هذا النموذج عن غيره أنه يستخدم كأداة لتقييم مخاطر الائتمان عند منح القروض في المصارف إضافة إلى دوره الفعال في إمكانية التنبؤ باستمرارية المؤسسة وكذا عدم وقوعها في العجز المالي وهو يعتمد على ستة نسب كما هي مبينة في المعادلة والجدول التاليين:

$$Z = 17 \cdot x_1 + 9 \cdot x_2 + 3.5 \cdot x_3 + 20 \cdot x_4 + 1.2 \cdot x_5 + 0.1 \cdot x_6$$

والجدول التالي يوضح النسب المستخدمة في هذا النموذج:

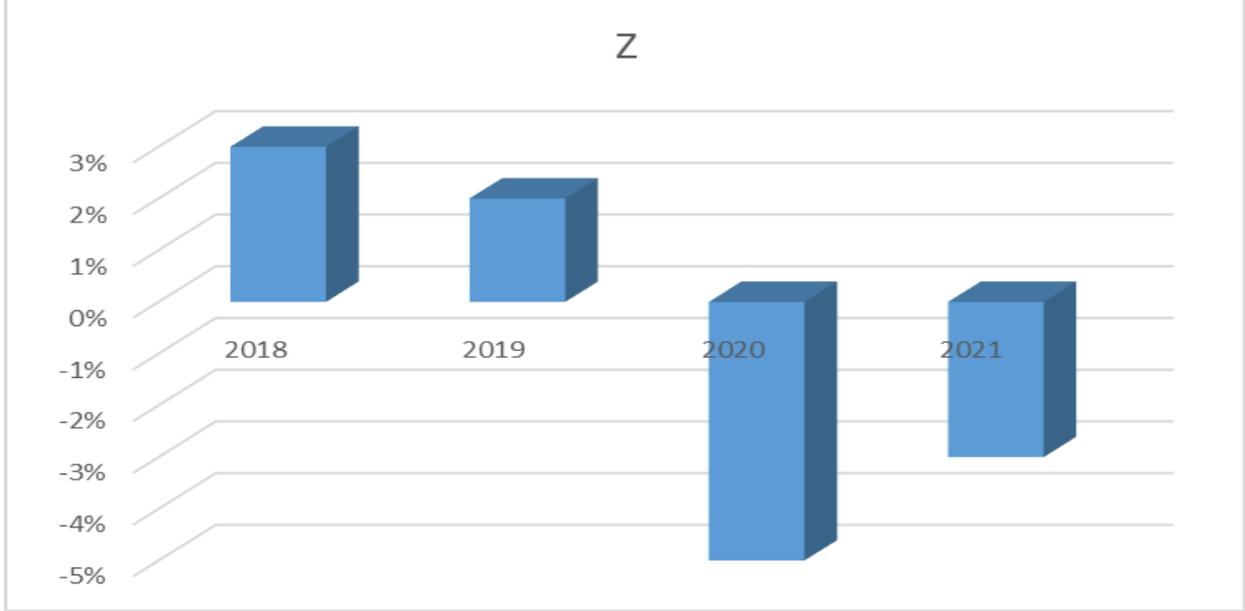
الجدول رقم(21): نتائج نموذج شرود

X	البيان	2018	2019	2020	2021
X1	صافي رأس المال إجمالي الأصول	0.001	0.07	0.013	0.125
X2	خزينة الأصول مجموع الأصول	0.20	0.0119	0.0147	0.02
X3	حقوق المساهمين/ مجموع الأصول	0	0	0	0
X4	صافي الربح بعد الضريبة إجمالي الأصول	(0.048)	(0.057)	(0.382)	(0.349)
X5	إجمالي الأصول إجمالي الخصوم	1	1	1	1
X6	حقوق الملكية الأصول الثابتة	0.65			
Z	دليل الاستمرارية	2.877	1.697	(5.708)	(3.165)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم (09-10-11-12) والملاحق رقم (07-08).

والشكل التالي يبين التمثيل البياني لقيمة Z.

الشكل رقم (16): المنحنى البياني لقيمة Z حسب نموذج شرود



حسب هذا النموذج نجد أن قيمة Z في السنتين 2018-2019 محصورة بين $5 \geq Z \geq -5$ أي أن المؤسسة من فئة القروض عالية المخاطر وهذا يعني أنها في وضعية حرجة وهي معرضة لخطر العجز المالي إن لم تتخذ الإجراءات التصحيحية، وفي السنتين الأخيرتين 2020-2021 فإن قيمة Z محصورة بين $Z \leq -5$ أي أن المؤسسة من فئة القروض عالية المخاطر جدا جدا، وهذا ما يعني أن المؤسسة في خطر العجز المالي.

خلاصة الفصل

من خلال قيامنا بتحليل الوضعية المالية للمؤسسة باستخدام أدوات التحليل المالي يمكن القول أن المؤسسة تمكنت من تحقيق التوازن المالي خلال سنوات الدراسة في جميع السنوات المدروسة ما عدا أنها لم تحققها لخزينة سالبة، ولكن بالرغم من هذا فإن المؤسسة تعاني من اختلالات متمثلة أساسا في:

- هناك تدهور في أداء المؤسسة خلال فترة الدراسة، وهذا ما تم التأكد من خلال نسب السيولة التي تدل على أن المؤسسة تحتفظ بالسيولة ولم تقم بتوظيفها.

من خلال تطبيق نماذج التنبؤ بالعجز المالي للمؤسسة تبين أنه عند تطبيقنا لنموذج الثمان بأن المؤسسة لا تعاني من خطر العجز المالي في الأربع السنوات المدروسة، وحسب نموذج كيدا ونموذج شرود فإن المؤسسة تعاني من خطر العجز المالي، لكن بمطابقة الدراسة التحليلية للوضعية المالية للمؤسسة باستخدام مؤشرات التوازن والنسب المالية مع النماذج المطبقة يمكن اعتبار نموذج الثمان هو الأحسن النماذج والأقرب لتفسير لوضعية المؤسسة المدروسة، وعليه يمكن اعتبار هذا النموذج أنجع النماذج التي تم تطبيقها في دراستنا لاختبار استمرارية مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -ميلة- بتطبيق نماذج التنبؤ بالعجز المالي.

الخاتمة العامة

خاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع العجز المالي وآليات التنبؤ به ودورها في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية، فحاولنا أن نناقش هذا الموضوع من خلال الإجابة عن الإشكالية الرئيسية التي تمحورت حول كيف تساهم آليات التنبؤ بالكشف عن العجز المالي ودورها في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية ميلة، من خلال فصل نظري وفصل تطبيقي وقد تمخض عن هذه الدراسة الكثير من النتائج التي أدت بدورها إلى الإجابة عن الفرضيات المقترحة والوصول إلى العديد من الاقتراحات والتوصيات، نذكر ذلك فيما يلي:

أولاً: النتائج واختبار الفرضيات

مما سبق تم التوصل إلى بعض الاستنتاجات التي بدورها تختبر صحة أو خطأ الفرضيات المطروحة حول موضوع الدراسة والتي يمكن إدراجها على النحو التالي:

1. للعجز المالي أسباب عديدة منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي، ويعتبر سوء الإدارة السبب الرئيسي في إيصال المؤسسة إلى العجز المالي ويعود سوء الإدارة أساساً إلى نقص كفاءة وخبرة العنصر البشري وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
2. تلعب أساليب التحليل المالي دوراً فعالاً في الكشف المبكر عن العجز المالي للمؤسسات الاقتصادية ولكن يجب أن تكون القوائم المالي صحيحة ودقيقة، خبرة وقدرة المحلل على تغطية كل الجوانب والمتغيرات المالية وكذلك عدم وجود عوامل خفية أو مفاجئة كالحروب مثلاً وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة. ومن بين أساليب التحليل المالي التحليل العمودي والتحليل الأفقي والتحليل العادل والنسب المالية ومؤشرات التوازن المالي، حيث أن أسلوب التحليل الرأسي فهو يقوم بتحليل كل قائمة مالية بشكل منفرد، وأما التحليل الأفقي فهو يهتم بالتغيرات التي تطرأ على عناصر القائمة المالية، وأما النسب المالية فهي تعتبر من أهم الأدوات المفيدة في التحليل المالي لأنها تسمح بإعطاء تفسير لنتائج السياسات المتخذة من طرف المؤسسة ومن بين هذه النسب: نسب السيولة ونسب النشاط ونسب الربحية. وأما مؤشرات لتوازن المالي فتتمثل في رأس المال العامل الذي يعتبر من أهم مؤشرات، حيث يوفر للمنشأة هامش أمان يسمح لها بمواجهة العديد من المشاكل أهمها صعوبة السيولة. وكذلك نجد الاحتياج في رأس المال العامل يمثل الفرق بين الاستخدامات الدورية والموارد الدورية في المؤسسة، ولآخر نوع من هذه المؤشرات هي الخزينة إذ تمثل الأموال التي تحت تصرف المؤسسة بحيث يمكنها استخدامها فوراً. إلا أن بعض المسيرين في المؤسسات الاقتصادية يهملون هذه الأساليب في الكشف عن العجز المالي وهذا ما يحدث في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في ولاية ميلة.

3. هناك نماذج كمية وهي النماذج التي بنيت أساسا على نسب مالية من بينها نموذج ألثمان، شيروود، وكيدا، وبيفر وغيرها من النماذج، بالإضافة إلى النماذج النوعية التي تبنى على البيانات النوعية دون الكمية للتنبؤ بعجز المؤسسات الاقتصادية مثل نموذج أرجنتي، ميلر وبيتر. وتعتبر النماذج الكمية أكثر النماذج فعالية خاصة نموذج ألثمان وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.
4. يعرف القرار بأنه اختيار مجموع من البدائل المقترحة واختيار أفضل بديل لحل المشاكل التي قد تقع فيها المؤسسة الاقتصادية، وتساهم آليات التنبؤ بالعجز المالي بأنها تسهل على متخذ القرار بسهولة اختيار أفضل البديل، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.
5. عدم استخدام المؤسسات الاقتصادية لنماذج التنبؤ بالعجز المالي قد يؤدي بها إلى الإفلاس أو التصفية، أو قد تتراجع معدلات كفاءتها، وهذا ما حدث في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية ميله قد أدى بها إلى عجز مالي، ولكن إذ طبقت هذه النماذج قد تقلل من الخطر، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الخامسة. لهذا قمنا بتطبيق ثلاث نماذج كمية للتنبؤ بالعجز المالي على المؤسسة محل الدراسة وهي نموذج ألثمان، شيروود، ونموذج كيدا، حيث تبين عند تطبيقنا لنموذج ألثمان أن المؤسسة لا تعاني من العجز المالي فهي مؤسسة ناجحة، أما في نموذج كيدا فهي مهددة بخطر الفشل المالي، وحسب نموذج شيروود فيصعب التنبؤ بالعجز المالي.
6. هناك مجموعة من المؤشرات التي تميز كل مرحلة من المراحل التي يمر بها العجز المالي والتي يمكن الاعتماد عليها في تحديد الوضعية المالية للمؤسسة وبالتالي تسهل عملية اتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة حسب كل حالة.
7. يعتبر التنبؤ بالعجز المالي في المؤسسة الاقتصادية أمر ضروري لتجنب المخاطر التي يمكن أن تخرج المؤسسة من النشاط.
8. إن أغلب النماذج التي تطورت من أجل التنبؤ بالعجز المالي تشترك في عدد من النسب المالية.
9. تختلف نتائج نماذج التنبؤ بالعجز المالي من نموذج لآخر حسب الغرض من عملية التنبؤ.
10. نظرا لتعدد أساليب التنبؤ بالعجز المالي وجب اختيار الأسلوب المناسب بدقة، حيث تبقى الأساليب الرياضية غير صالحة في كل الظروف باختلاف الفترات الزمنية.

ثانيا: التوصيات

من خلال ما سبق نقترح بعض التوصيات نوجزها فيما يلي:

1. ضرورة إصلاح الجانب الإداري للمؤسسة والاهتمام بالعنصر البشري، الذي يعتبر أساس نجاح المؤسسة وذلك من خلال القيام بدورات تدريبية للموظفين تشجيعهم على تلقي تلك الدورات مع عمل حوافز تشجيعية للموظفين.
2. ضرورة تطبيق النماذج الإحصائية للتنبؤ بالعجز المالي على مستوى المؤسسات الاقتصادية وذلك قبل حدوثه ومن ثم اتخاذ القرار المناسب والإجراءات اللازمة لمعالجة الوضع قبل تطوره، خاصة نموذج ألثمان الذي لديه قدرة عالية في الكشف المبكر عن حالات العجز المالي.
3. دراسة على تطوير نماذج التنبؤ بالعجز المالي بما يتناسب مع البيئة الاقتصادية الجزائرية.
4. العمل على غرس ثقافة توظيف السيولة بدل تجميدها.

رابعا: آفاق الدراسة

اقتصرت دراستنا على تحليل الوضعية المالية والمتمثلة في الميزانية المالية للسنوات 2018-2021 وجدول حسابات النتائج، واعتمدنا على استخدام نماذج التنبؤ بالعجز المالي وقد توصلنا إلى الافاق التالية:

- الاعتماد على النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي لتحليل الوضعية المالية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ميله.
- محاولة إجراء دراسة تهدف إلى الوصول لنموذج التنبؤ بالعجز المالي الذي يلائم المؤسسة.
- محاولة التنبؤ بالعجز المالي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ميله باستخدام النماذج الكمية.

قائمة المراجع

1. اروى يحي الإرياني، نظم دعم اتخاذ القرار، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
2. البادري، سعود بن مبارك، تطبيقات علم النفس مهنة وتربية، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات
3. حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأعراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
4. حيدر عباس الله الجنابي، الأسواق المالية والفشل المالي، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
5. خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية (مدخل اتخاذ القرار)، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية، للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
6. زغيب مليكة، بوشنقر ملود، التسيير المالي حسب البرنامج الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
7. عبد الغفار حنفي، سمية قرياض، أساسيات الاستثمار والتمويل، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
8. محمد أحسن الخضيرى، الديون المتعثرة: الظاهرة، الأسباب، العلاج، إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 1996.
9. محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية المتقدمة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
10. محمد كمال خليل الحمزاوي، اقتصاديات الائتمان المصرفي، ط2، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2000.
11. محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
12. منى عطية خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، المكتب الجامعي للحديث للنشر، سوريا، 2009.
13. وفقى حامد أبو علي، التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية على ضوء التغيرات والاتجاهات المعاصرة، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014.

ثانياً: الرسائل العلمية

1. أسامة خالد، أثر التحليل الائتماني في قرار منح التسهيلات المصرفية في البنوك الكويتية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، تخصص: المالية والتمويل، 2016.
2. انتصار سليمان: التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسات الاقتصادية - تطويع النماذج حسب خصوصيات البيئة الخارجية، أطروحة الدكتوراه ل.م.د في العلوم الاقتصادية، شعبة اقتصاد مالي، باتنة، 2016، 2015.
3. بوسبتة روميضاء: التنبؤ بالتعثر المالي باستخدام مؤشرات التحليل المالي، رسالة دكتوراه، العلوم الاقتصادية التجارية والعلوم التسيير، تخصص: دراسات مالية، غرداية، 2017.
4. حسين سليمان محمد أبو عودة، مدى قدرة النسب المالية على تحسين نوعية المعلومات للشركات الخدمية المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، تخصص: المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.
5. خلخال منال، فعالية نماذج التنبؤ بالفشل المالي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: علوم التسيير، جامعة 201 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2012.
6. خير الدين القرشي، دور المعلومات المحاسبية المفصح عنها وفق النظام المحاسبي المالي في التنبؤ بخطر الإفلاس، رسالة ماجستير، علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
7. راشد بن غريب بن محمد البلوشي، بناء برنامج تدريبي مهني مستند إلى أنموذج جيلت وقياس أثره في تحسين مستوى اتخاذ القرار المهني، أطروحة دكتوراه، تخصص الإرشاد النفسي والتربوي، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة العربية للدراسات العليا، عمان، 2007.
8. سهام عزي، دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير في قسم علوم التسيير، تخصص التسيير العمومي، 2011، 2012.
9. عادل نايف خالد المطيري، إمكانية التنبؤ بالفشل المالي باستخدام النسب المالية من وجهة نظر المديرين الماليين، رسالة ماجستير، كلية إدارة أعمال، تخصص: المحاسبة جامعة آل البيت، الكويت، 2010.
10. فهد راشد مسعود الهاجري، أثر نسب ومؤشرات التحليل المالي على الأداء المالي والمحاسبي في شركات الاتصال والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، تخصص: المحاسبة، جامعة آل البيت، الكويت، 2016.
11. كمال بن عزوز، منهجية التحليل المالي في مركزية الميزانيات لبنك الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

12. مريم باي، السوق السندي وإشكالية تمويل المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز - رسالة ماجستير، تخصص: علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007-2008.
13. نوال عبد الرحمن محمد الحوراني، مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات، دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة العنوان الدولي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
14. نبيلي جهيدة: أثر العجز المالي على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص نقود ومالية، قسم العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005.
15. هتهات المهدي، اليقظة الاستراتيجية: آلية لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، رسالة الماجستير، التخصص: الإدارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012-2013.
16. ياسر دلوان: استخدام النسب المالية في التنبؤ بالتعثر، قدم البحث استكمالا لمتطلبات الحصول على رخصة محاسب قانوني، جمعية المحاسبين القانونية في سورية، 2014.

ثالثا: المجلات

1. بوغازي فريدة، استخدام تقنيات التنبؤ في اتخاذ القرارات الإدارية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 11، العدد 1، سكيكدة، 2015.
2. زهرة حسن العامري، السيد علي خلف الركابي، أهمية النسب المالية في تقييم الأداء، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 63، 2007.
3. الشريف ريجان وآخرون، الفشل المالي في المؤسسة الاقتصادية من التشخيص إلى التنبؤ ثم العلاج، الملتقى الوطني حول المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 21 و 22 أكتوبر 2012
4. مجلة العلوم الاقتصادية، استخدام النماذج الكمية ومؤشرات، التدفقات النقدية ودورها في التنبؤ بالفشل المالي، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الودانية، 2012-2014.

رابعا: مواقع اليكترونية

1. عزيزي وداد، بوفروم حنان، فعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية

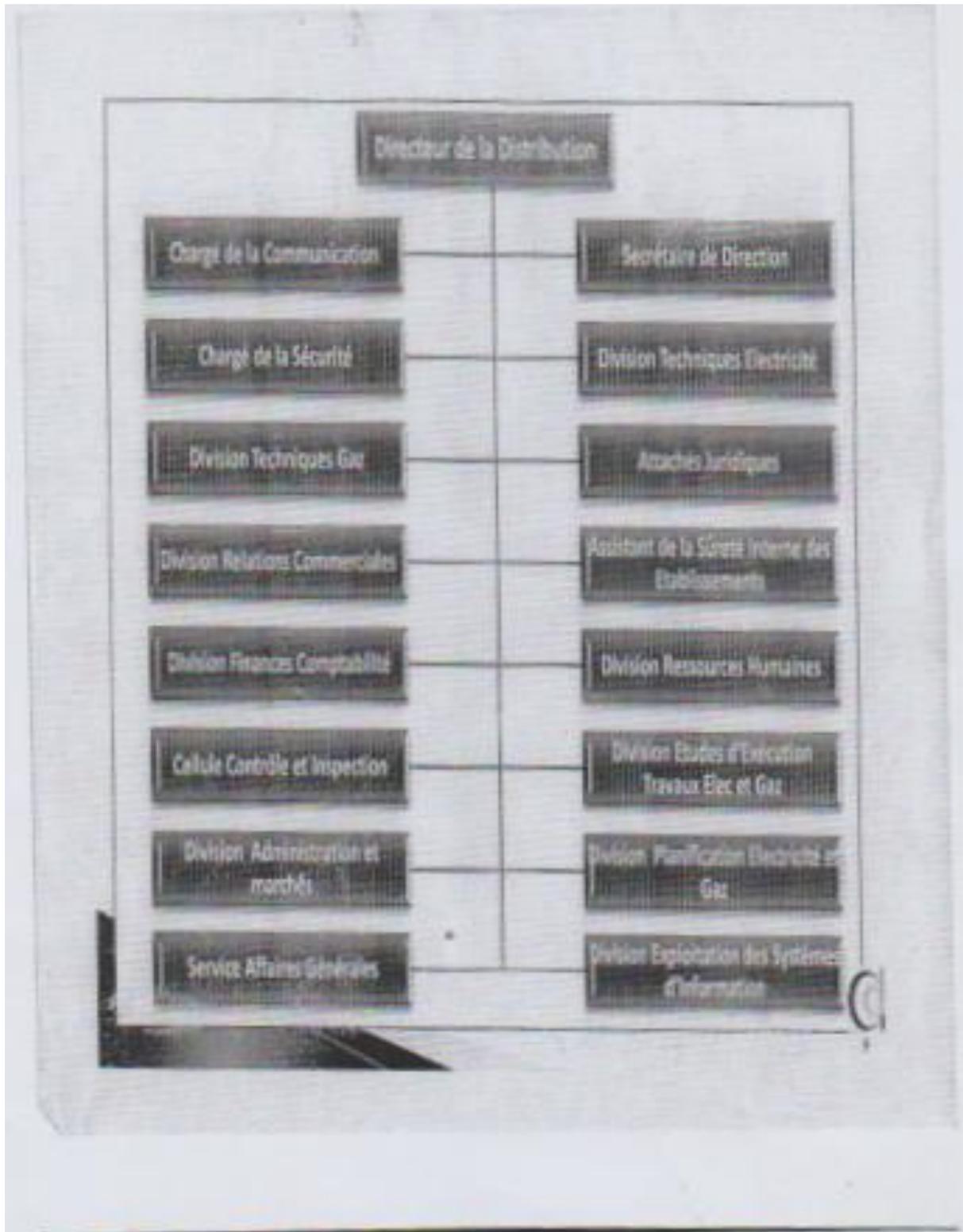
gestwidad@yahoo.fr

خامسا: المراجع باللغة الأجنبية

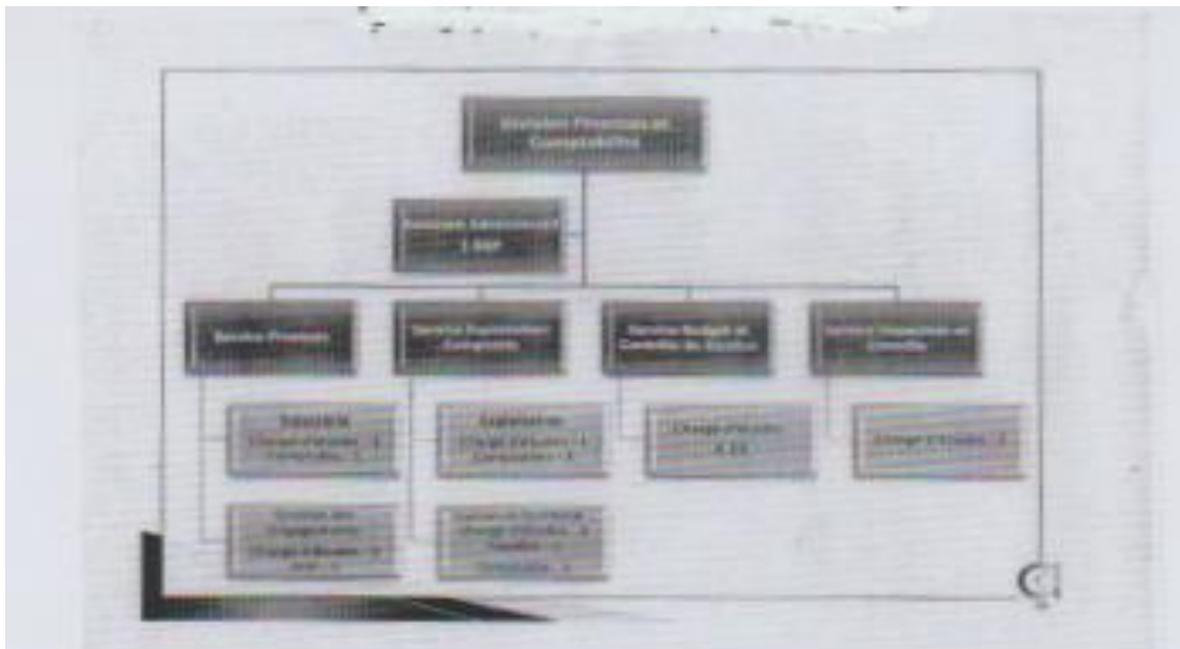
Source : Altman. E. 1993 ; on corporate financial distress and bankruptcy ;
john wiley and Sons

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة



الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة



الهيئة العامة للغذاء والدواء
General Authority for Food and Drug Administration

شهادة الميزانية العامة لعام 2014 (Budgetary Statement 2014)

	الميزانية المخطط لها (Planned Budget)	الميزانية الفعلية (Actual Budget)	الفرق (Difference)	النسبة المئوية (Percentage)	ملاحظات (Remarks)	إجمالي (Total)
مجموع (Total)	24,000,000.00	23,575,250.00	424,750.00	98.23%		24,000,000.00

شهادة الميزانية العامة لعام 2014 (Budgetary Statement 2014)

	الميزانية المخطط لها (Planned Budget)	الميزانية الفعلية (Actual Budget)	الفرق (Difference)	النسبة المئوية (Percentage)	ملاحظات (Remarks)	إجمالي (Total)
مجموع (Total)						

الملحق رقم (03): جانب الأصول للميزانية المالية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ميلة 2018-2019

SOCIETE CENTRE		EXERCICE E DATE			
BILAN ACTIF					
ACTIF	note	brut 2019	amort 2019	2019	2018
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		12 552,33	18 882,94	0,00	0,00
Immobilisations corporelles					
Terrains		71 818 818,02		71 818 818,02	71 818 818,02
Agencements et aménagements de terrains		2 004 821,42	878 408,33	1 126 413,09	1 172 888,18
Constructions (Bâiments et ouvrages)		88 258 782,45	33 421 887,38	54 836 895,07	57 877 237,74
Installations techniques, matériel et outillage		9 134 824 837,00	8 288 424 874,37	8 846 400 962,63	8 822 878 538,88
Autres immobilisations corporelles		1 002 888 323,02	384 727 288,75	618 161 034,27	612 487 342,48
Immobilisations en cours		1 833 813 821,41		1 833 813 821,41	1 288 707 883,15
Immobilisations financières					
Titres émis en équivalence d'entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		11 834 882 838,94	8 998 428 184,18	9 238 232 438,04	8 752 533 393,54
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		128 000,00		188 888,88	42 884 781,23
Créances et emplois assimilés					
Clients		3 838 148 118,00	231 838 783,78	3 606 309 334,22	3 811 233 351,81
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		12 881 782,87	488 848,71	13 370 631,58	18 838 718,48
Impôts		28 112 838,83		28 112 838,83	27 838 342,38
Autres actifs courants				0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		118 488 382,54	2 228 778,43	116 259 604,11	208 821 378,73
TOTAL ACTIF COURANT		3 882 283 102,14	233 724 886,92	3 838 888 821,25	3 878 233 342,24
TOTAL GENERAL ACTIF		15 717 165 941,08	9 232 153 071,10	13 077 121 259,29	12 630 766 735,78

الملحق رقم (04): جانب الخصوم للميزانية المالية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ميلة 2018-2019

SOCIETE	EXERCICE 2019		
CENTRE	DATE		
BILAN PASSIF			
PASSIF	note	2019	2018
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		153 881 347,01	153 881 347,01
Résultat net		- 340 893 276,70	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	0,00
compte de liaison**		0 037 848 383,12	4 200 950 885,29
TOTAL CAPITAUX PROPRES		4 951 038 434,33	4 464 534 942,21
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		122 528 474,50	117 489 388,40
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		1 888 644 220,99	1 855 887 886,71
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		2 138 572 895,49	1 973 337 685,11
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		830 482 302,50	828 278 376,04
Impôts		142 770 098,23	79 813 581,00
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		2 281 158 948,79	2 893 348 417,70
Trésorerie passif		0,00	2 811 738,89
TOTAL PASSIFS COURANTS		2 935 302 331,29	3 817 683 034,90
TOTAL GENERAL PASSIF		9 886 901 481,07	9 728 728 832,02

الملحق رقم (05): جانب الأصول للميزانية المالية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ميلة 2020-2021

SOCIETE		EXERCICE 2021			
CENTRE		DATE			
BILAN ACTIF					
ACTIF	note	brut 2021	amort 2021	2021	2020
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		12 550,00	12 550,00	0,00	0,00
Immobilisations corporelles					
Terrains		71 618 618,00		71 618 618,00	71 618 618,00
Agencements et aménagements de terrains		2 004 821,42	787 267,90	1 217 553,52	1 262 139,49
Constructions (Batiments et ouvrages)		89 200 782,48	29 825 460,20	59 375 322,28	61 173 522,82
Installations techniques, matériel et outillage		6 670 079 593,88	4 678 211 001,81	4 001 768 541,94	3 926 390 028,19
Autres immobilisations corporelles		942 833 278,01	618 667 916,92	428 036 180,29	413 826 888,50
Immobilisations en cours		1 093 730 875,40		1 093 730 875,40	1 071 498 289,61
Immobilisations financières					
titres mises en équivalence - entreprises opérées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		10 859 340 267,60	5 125 034 259,20	5 733 806 036,69	6 444 631 256,60
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		6 741 627,60		6 741 627,60	9 219 854,01
Créances et emplois assimilés					
Clients		3 941 811 078,49	232 560 301,49	3 409 251 877,04	2 182 390 220,17
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		455 548,71	455 548,71	0,00	181 426,70
Impôts		20 098 668,76		20 098 668,76	21 543 026,23
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		192 688 785,40	2 207 727,11	190 489 058,29	114 665 375,60
TOTAL ACTIF COURANT		3 963 774 729,77	235 223 677,21	3 628 551 181,71	3 327 668 610,22
TOTAL GENERAL ACTIF		14 723 115 020,93	5 360 257 936,41	9 362 357 181,39	7 772 299 866,82

mercredi 30 mars

الملحق رقم (06): جانب الخصوم للميزانية المالية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ميلة 2020-2021

SOCIETE	EXERCICE 2021		
CENTRE	DATE		
BILAN PASSIF			
PASSIF	note	2021	2020
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		153 981 347,01	153 981 347,01
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		7 617 992,93	0,00
compte de liaison**		4 524 850 396,15	3 289 040 888,87
TOTAL CAPITAUX PROPRES		4 686 452 399,09	3 443 027 218,88
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		116 161 822,33	113 518 124,69
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		1 670 348 312,08	1 662 980 975,01
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		1 906 499 934,41	2 006 477 099,99
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		267 887 630,60	325 329 971,13
Impôts		57 187 983,13	42 286 799,83
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		2 944 329 567,37	1 966 769 919,32
Trésorerie passif		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		2 699 404 981,10	2 334 386 690,28
TOTAL GENERAL PASSIF		8 382 357 151,39	7 772 769 909,92

mercredi 30 mars

الملحق رقم (07): جدول حسابات النتائج لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ميلة 2018-2019

SOCIETE	EXERCICE 2019		
LENTRE	DATE		
COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE			
	note	2019	2018
Ventes et produits annexes		3 370 469 276,11	3 087 852 876,03
Subvention d'exploitation		0,00	
Variations stocks produits finis et en cours		31 966,30	0,00
I - Production de l'exercice		923 584 488,97	1 032 453 272,78
Achats consommés		- 57 626 575,22	- 16 719 304,83
Services extérieures et autres consommations		- 120 586 731,18	- 110 794 186,32
II - Consommation de l'exercice		- 800 798 262,62	- 724 750 504,28
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		122 786 226,36	307 702 768,51
Charges de personnel		- 484 856 797,20	- 369 560 638,29
Impôts, taxes et versements assimilés		- 60 214 491,50	- 57 365 236,95
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 422 285 062,35	- 119 223 106,73
Autres produits opérationnels		107 963 223,62	97 025 897,39
Autres charges opérationnelles		- 17 451 216,66	- 19 393 502,82
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 393 224 248,57	- 504 480 052,87
Reprise sur pertes de valeur et provisions		190 063 360,69	77 685 757,54
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 540 593 275,78	- 472 542 369,14
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 540 593 275,78	- 472 542 369,14
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES		3 665 783 105,42	3 262 964 830,95
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES		- 4 206 376 381,20	- 3 735 507 000,09
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 540 593 275,78	- 472 542 369,14
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 540 593 275,78	- 472 542 369,14

الجدول رقم (08): جدول حسابات النتائج لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ميلة 2020-2021

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz		EXERCICE 2021	
CENTRE CO DE MILA		DATE	
COMPTÉ DE RESULTAT PAR NATURE		Définitif	
	note	2021	2020
Ventes et produits annexés		3 270 006 968,04	2 975 922 749,04
Subvention d'exploitation		0,00	
I - Production de l'exercice		1 358 996 356,79	1 144 831 583,87
Achats consommés		- 64 075 969,89	- 22 611 131,81
Services extérieurs et autres consommations		- 128 048 089,72	- 153 581 432,96
II - Consommation de l'exercice		- 722 032 646,13	- 726 287 688,06
III - VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I-II)		666 963 710,66	418 543 695,81
Charges de personnel		- 303 673 166,80	- 221 981 178,26
Impôts, taxes et versements assimilés		- 56 647 588,15	- 51 563 437,49
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		306 642 955,66	144 999 080,07
Autres produits opérationnels		103 282 512,60	88 613 280,76
Autres charges opérationnelles		- 8 259 749,48	- 24 951 325,50
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 449 557 882,22	- 383 676 770,62
Reprise sur pertes de valeur et provisions		15 535 705,26	2 014 667,47
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 37 730 032,04	- 176 142 129,35
Produits financiers		0,00	0,00
VI - RESULTAT FINANCIER		0,00	0,00
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 37 730 032,04	- 176 142 129,35
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES		3 388 827 185,99	3 067 405 187,27
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES		- 3 426 557 218,03	- 3 243 547 296,62
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 37 730 032,04	- 176 142 129,35
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	263 631,13
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 37 730 032,04	- 175 878 498,23

vendredi 30 mars